UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

"EL DIRECTOR COMO MEDIO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL NO. 122, IXTAPALUCA"

T E S I N A

PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
PRESENTA

JESÚS DARIO HERNÁNDEZ PÉREZ

DIRECTOR DE TESINA: PROFR. TOMÁS ROMÁN BRITO

MEXICO, D. F. MARZO 2013

AGRADEZCO:

A MIS PADRES

Que con su comprensión, paciencia y apoyo me motivaron a cumplir con un objetivo más.

A MIS HERMANOS

Por ser ejemplo constante de superación, por su apoyo total, por ser fundamentales en la obtención de este logró.

A ALBA ANDREA

Por su apoyo incondicional en todo momento, por ser mi compañera y parte importante en mi vida.

AL PROFESOR Y DIRECTOR DE TESINA
TÓMAS ROMÁN BRITO

Gracias por su apoyo y ser guía en la realización de esta investigación.

HERNÁNDEZ PÉREZ JESÚS DARIO

ÍNDICE

INTROCUCCIÓN 1

CAPITULO I. CONTEXTO ESCOLAR.

1.1 Marco Jurídico 4

1.2 Modelo Educativo (Bachillerato General) 6

1.3 Historia de la Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca, Turno Vespertino 7

1.4 Ubicación Geográfica de la Escuela Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca . 8

1.5 Infraestructura de la Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca, Turno Vespertino 10

1.6 Perfil del Personal Docente que Labora en la Escuela Preparatoria Oficial No. 122 Ixtapaluca 11

1.7 Perfil de Ingreso de Alumnos de la Escuela Preparatoria Oficial No. 122 Ixtapaluca 12

1.8 Organización de la Escuela Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca 13

1.9 Caracterización del Problema 18

CAPITULO II. MARCO TEORICO.

2.1 Funciones del Director de Educación Media Superior Pública 22

2.2 Liderazgo 26

2.3 Características de un Líder 28

2.4 Estilos de Liderazgo 29

2.5 El Director de Educación Media Superior Pública y el Liderazgo 30

2.6 Antecedentes del Clima Organizacional 32

2.6.1 Concepción del Clima Organizacional 38

2.6.2 Características del Clima Organizacional 41

2.6.3 Teoría del Clima Organizacional de Likert 43

2.6.4 Dimensiones del Clima Organizacional 45

2.6.5 Medida del Clima Organizacional 48

CAPITULO III. PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL NÚMERO 122, IXTAPALUCA, A TRAVÉS, DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR.

3.1 Instrumento de Diagnostico del Clima Organizacional 52
3.2 Propuesta: Taller de Formación 53

CONCLUSIONES 61

ANEXOS 63

BIBLIOGRAFÍA 69

INTRODUCCIÓN

Es importante destacar que a finales de la década de los sesentas hasta la actualidad las organizaciones en el ámbito privado han retomado el interés en el factor humano, como resultado se han realizado investigaciones en el área de Psicología Organizacional, donde se resalta el impacto que tiene el clima organización en el desempeño de las personas. (Furham, 2001)

Partiendo de lo anterior el ámbito educativo no es la excepción, en este tiempo se dan a conocer importantes estudios realizados en escuelas.

"A finales de los años sesenta se desarrollaron dos técnicas generales para evaluar y describir el clima organizacional de las escuelas una se debe en gran parte a Andrew Halpin y la otra a George Stern." (Owens, 1998)

Halpin desarrolló una técnica para evaluar el clima organizacional en las escuelas, (Cuestionario descriptivo del clima organizacional), por su practicidad y claridad dicha técnica se hizo popular como instrumento evaluativo escolar y sirven como base para posteriores estudios sobre el tema, mientras que Stern se enfocó a estudios realizados en centros universitarios desarrollando un Índice de Características de Escuelas Universitarias.

Por consiguiente el presente estudio aborda al clima organizacional que impera en la Escuela Preparatoria Oficial Número 122 y propone mejorar a través de la intervención del director y el liderazgo que debe ejercer.
La investigación esta conformada por tres capítulos:

El primer capítulo inicia con la descripción del contexto de la Escuela Preparatoria Oficial Número 122, haciendo mención de las disposiciones legales que la reglamentan y le dan sustento, se menciona una breve historia de la institución,

ubicación geográfica, la infraestructura con la que cuenta, características del personal docente, la organización jerárquica, objetivos, visión y misión, finalizando con la caracterización del problema. Para poder conocer el clima de toda organización es importante estar al tanto de su estructura organizacional en este caso el de la EPO 122, y en este caso como dicha estructura organizacional va a influir en el tipo de clima que impera. Respecto a esto Luc Brunet menciona:

“Todos sus elementos se usan para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión”. Es decir el clima organizacional dependerá de las características propias de cada organización; dichas características son relevantes ya que influyen de manera positiva o negativa en el clima y ponen en riesgo la consecución de los objetivos de la organización.

El segundo capítulo, donde se aborda al liderazgo, se analizan concepciones en su acepción mas general que se considera importante entender, para después dimensionar su importancia y el impacto que puede llegar a tener en los procesos organizacionales (liderazgo, niveles de comunicación, el modo de resolución de conflictos, grado de autonomía, coordinación, motivación, entre otras), y el clima de la EPOEM 122; se puntualizan las funciones que debe desempeñar el director de educación media superior, las características de un líder, como parte fundamental para intervenir y hacer mejoras en el clima organizacional, posteriormente se aborda al clima organizacional, antecedentes históricos, concepciones, características, se menciona la teoría de Rensis Likert, dicha teoría por tener popularidad y funcionalidad al estudiar el clima organizacional; nos permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza del clima que se estudia. Por ultimo se mencionan instrumentos utilizados para medir dicho clima.

Finalmente se presenta el último capítulo donde se menciona una propuesta para mejorar el clima organizacional en la Escuela Preparatoria Oficial Número 122, en primera instancia se realiza un diagnóstico de dicha institución, partiendo de ello

se propone la realización de un taller de formación dirigido a los directores de la zona 37 Ixtapaluca, dicha propuesta tiene como fin tener impacto en las escuelas de la zona, especialmente en la Escuela Preparatoria Oficial Número 122; operacionalmente se busca mejorar la comunicación, coordinación, mejorar el grado de autonomía, liderazgo, el sentido de pertenencia, la iniciativa, tomar decisiones de manera unificada, suscitar a la motivación, responsabilidad, creatividad e iniciativa de los miembros de la organización; cuantitativamente se busca disminuir el ausentismo, mejorar la puntualidad, disminuir la rotación de personal, reducir las fuentes de conflicto, entre otros.

El trabajo concluye presentando una serie de conclusiones, donde se resalta el liderazgo que debe establecer el director como medio fundamental para mejorar el clima organizacional en la Escuela Preparatoria Oficial Número 122.

CAPITULO I

I. EL CONTEXTO ESCOLAR

1. 1 MARCO JURÍDICO

Con el fin de realizar la investigación denominada, “El Director como Medio para Mejorar el Clima organizacional en la Escuela preparatoria Oficial No. 122”, es imprescindible destacar substanciales características acerca del objeto de estudio de dicha investigación; las cuales refieren directamente a la Escuela Preparatoria Oficial del Estado de México No. 122, ubicada en el Municipio de Ixtapaluca, la cual pertenece a la Zona Escolar No. 37 y cuya clave del Centro de Trabajo es 15EBH0249E. Dicha institución educativa de nivel medio superior esta reglamentada bajo disposiciones legales; las cuales le dan sustento jurídico de acuerdo al orden jerárquico de las leyes[1] bajo las cuales se ampara. Luego entonces es importante explicar dicho orden:

- La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Título primero, capitulo I, de las garantías individuales, artículo 3° constitucional, la cual estipula que, todo individuo tiene derecho de recibir educación.

- La educación básica (preescolar, primaria, secundaria y educación media superior), serán de forma obligatoria, gratuita y laica, será impartida por el Estado – Federación, Estados y municipios. El estado promoverá y atenderá, todos los tipos y modalidades de educación.

-

[1] Véase: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf

- Ley General de Educación, capítulo IV, Del proceso educativo, sección I, De los tipos y modalidades de educación, artículo 37. El nivel Medio Superior comprende el nivel de bachillerato y los demás niveles equivalentes a éste.

- Artículo 46 (Arroyo, 2003), la educación a la que se refiere la sección antes mencionada tendrá modalidad escolarizada, no escolarizada y mixta.

- Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México[2]. En su artículo 5°, en el cual hace mención y establece que el Estado atenderá y promoverá todos los tipos, modalidades y niveles educativos, en las cuales tiene cabida la Educación Media Superior.

- Código Administrativo del Estado de México[3]. Libro tercero, De la educación, Ejercicio Profesional, Investigación Científica y Tecnológica, Cultura, Deporte, Juventud, Instalaciones Educativas y Mérito Civil. El cual regula la educación que imparte el estado, los municipios, los organismos descentralizados y particulares con validez oficial, y en ésta se contemplan las disposiciones generales de la Educación Media Superior.

- Ley Orgánica de la Administración Pública del Estado de México[4]. Capitulo Tercero, De la Competencia de las Dependencias del Ejecutivo, fracción V, Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, en su artículo 29, menciona que la Secretaría antes mencionada, es el órgano encargado de fijar y ejecutar la política educativa, Cultural y Bienestar Social de la Entidad.

---

[2] Véase: http://info4.juridicas.unam.mx/adprojus/leg/16/388/6.htm?s=

[3] Véase: http://www.cddiputados.gob.mx/POLEMEX/leyes2005/2.html

[4] Véase: http://www.transparencianaucalpan.gob.mx/transparencia/marcojuridico/ley/Ley%20Organica%20de%20la%20Administracion%20Publica%20del%20Estado%20de%20Mexi.pdf

- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social[5], este tiene la función de normar la organización y funcionamiento de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, además en su Capitulo VI, De las Atribuciones Especificas de las Direcciones Generales y demás Unidades Administrativas, en su artículo 17, indica las atribuciones que tiene la Dirección General de Educación Media Superior.

- Reglamento Interior Para las Escuelas Preparatorias Oficiales, Centros de Bachillerato Tecnológico, Escuela Superior de Comercio y Escuelas Particulares Incorporadas de Educación Media Superior (SECyBS, 202). El antes citado norma y reglamenta en su totalidad el funcionamiento interno de la comunidad escolar (Docentes, administradores, alumnos, trabajadores administrativos, trabajadores manuales, trabajadores de vigilancia y padres de familia o tutores), es decir, las relaciones entre los miembros de la comunidad escolar y de ésta con las autoridades educativas.

Por lo anterior, cabe resaltar que la Escuela Preparatoria Oficial No. 122 cuenta con un fundamento legal, otorgado en primera instancia por la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 3º dedicado a la educación, así mismo, por las leyes complementarias y demás reglamentos o códigos que regulan y garantizan el servicio público educativo de nuestro País.

1. 2 MODELO EDUCATIVO (Bachillerato General)

La educación media superior en México puede se agrupa en tres vertientes principales: Propedéutico o general, Tecnológica y Terminal, cada vertiente cuenta con un fin diferente ya que éstos varían de acuerdo al Modelo Educativo instaurado o adoptado y por ende a la preparación de los alumnos, es decir, a su formación. Por tanto es necesario analizar cada una de las vertientes antes señaladas.

[5] Véase: http://www.edomexico.gob.mx/legistel/cnt/RglEst_149.html

1.- Propedéutico o general. Esta modalidad se centra en la preparación general de los alumnos para que continúen estudios superiores y da un peso menor a la formación para el trabajo.

2.- Tecnológica. Agrupa a las instituciones que se orientan hacia una formación para el dominio de contenidos científicos y tecnológicos. Sus planes de estudio tienen una proporción mayoritaria de materias tecnológicas, seguidas de materias científicas y humanísticas. Las escuelas tecnológicas bivalentes son propedéuticas y terminales al mismo tiempo, otorgan a sus alumnos un documento único que sirve para acreditar sus estudios de bachillerato y ejercer alguna profesión técnica media.

3.- Terminal. Incluye escuelas que ofrecen estudios orientados a la preparación de los estudiantes en una especialidad técnica, para la realización de tareas específicas en el ámbito de la producción o los servicios.

La Escuela Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca se rige bajo las características del bachillerato general; dado que, es de carácter propedéutico, es decir, ofrece una preparación a los alumnos, la cual les permite continuar con estudios a nivel superior, que a diferencia del bachillerato terminal, forma al alumno en un perfil de competencia técnico-profesional, con capacidades para incorporarse al campo laboral y en algunos casos no permite el acceso a estudios de nivel superior, a menos que revaliden materias.

1.3 HISTORIA DE LA PREPARATORIA OFICIAL NO. 122, IXTAPALUCA, TURNO VESPERTINO

La institución educativa, antes señalada, ofrece sus servicios de nivel medio superior correspondiente al subsistema de Bachillerato General, modalidad escolarizada, turno vespertino, tuvo sus orígenes a partir de las necesidades y expectativas de fortalecer e incrementar el nivel educativo de la comunidad, ya

que, el nivel máximo de estudios al que podían acceder por factores económicos y de ubicación era la educación secundaria.

Sus inicios fueron a partir del ciclo escolar 1999-2000, en primera instancia surgió como escuela particular, posteriormente, a través de la gestión e intervención de una organización social, integrada por un coordinador general, un representante y un apoderado legal de la organización, personal directivo (director y subdirector escolar), un orientador, un grupo de primer semestre conformado por 47 alumnos y padres de familia, en su mayoría pertenecientes a la comunidad, se busco obtener el Reconocimiento de Validez Oficial (REVOE), el cual es otorgado hasta el ciclo escolar 2001-2002 y a partir del ciclo escolar 2003-2004 la institución es reconocida como Escuela Oficial, denominándose, Escuela Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca.

Desde sus inicios a la fecha han egresado de la institución once generaciones, con un perfil de formación basados en la currícula, planes, programas, lineamientos y fundamentos generales correspondientes al Bachillerato General.

Actualmente la institución está formada por nueve grupos (tres de primero, tres de segundo y tres de tercer año), dando una matrícula total de 752 alumnos, en su mayoría, entre los 15 y 18 años de edad.

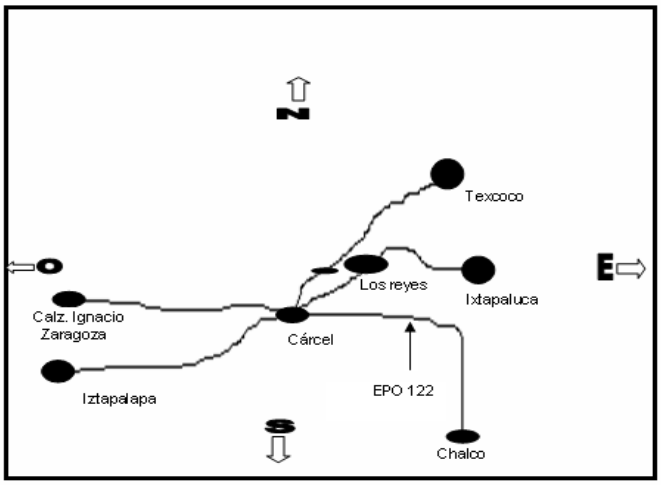
1.4 UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LA PREPARATORIA OFICIAL No. 122, IXTAPALUCA

.

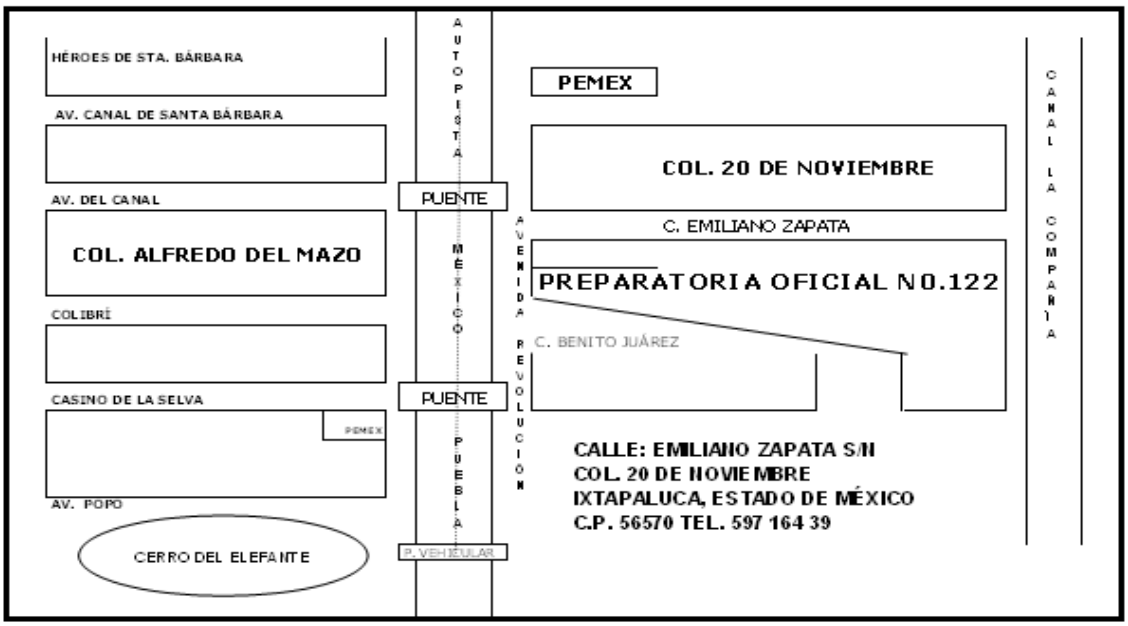
La Escuela Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca, se encuentra ubicada en la calle Emiliano Zapata S/N, Colonia 20 de Noviembre, Municipio de Ixtapaluca, Estado de México, su Código Postal es el 56570, la institución educativa cuenta con una línea telefónica: 59716439, así mismo con un correo electrónico

Upyc122@hotmail.com. Para ampliar la información acerca de la localización de la institución escolar se muestran gráficamente los siguientes esquemas:

CROQUIS DE LOCALIZACIÓN



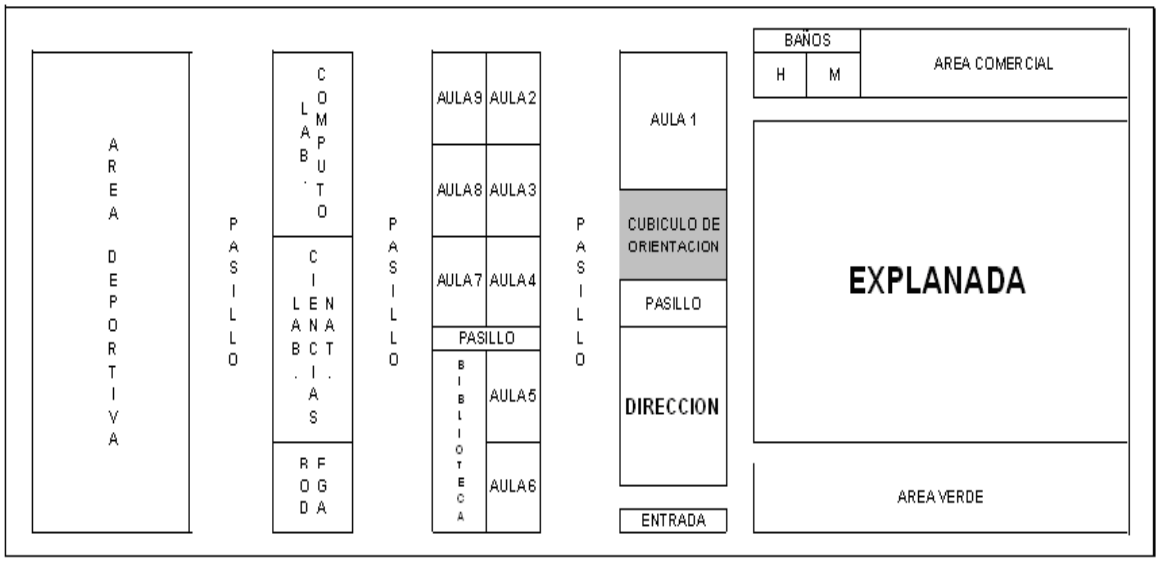
CROQUIS DE LA LOCALIDAD



1.5 INFRAESTRUCTURA DE LA PREPARATORIA OFICIAL NO. 122, IXTAPALUCA, TURNO VESPERTINO

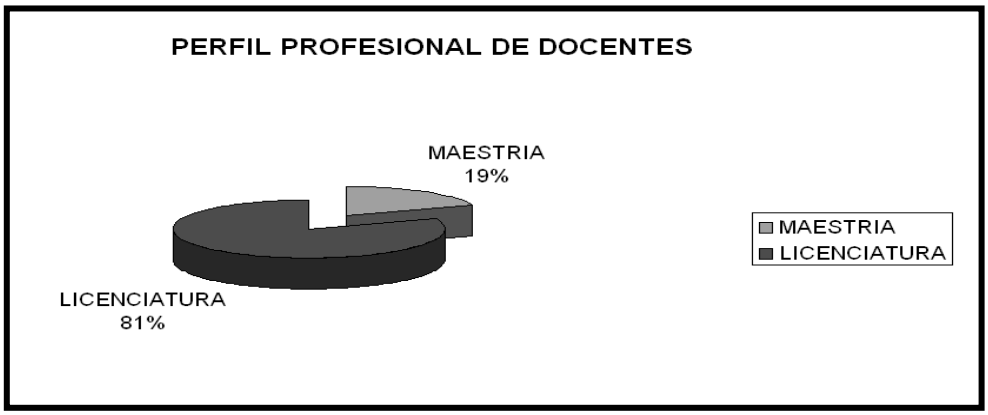
La infraestructura correspondiente a la institución ha sido gestionada y recibida en un 50% por el gobierno estatal, 30% por el gobierno municipal y el 20% por padres de familia.

La institución escolar se encuentra dividida por un perímetro municipal aproximado de 500 metros cuadrados, con una infraestructura de concreto conformada por nueve aulas, una dirección administrativa central, un cubículo exclusivo para orientadores, una biblioteca, un taller de cómputo, un laboratorio de ciencias naturales, una explanada cívica, un campo para actividades deportivas, un área comercial la cual incluye, papelería, cafetería, sanitarios y una bodega. Para completar la información, se incluye un esquema de la distribución de los espacios que conforman la escuela preparatoria.



1.6 PERFIL DEL PERSONAL DOCENTE QUE LABORA EN LA ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL No. 122 IXTAPALUCA

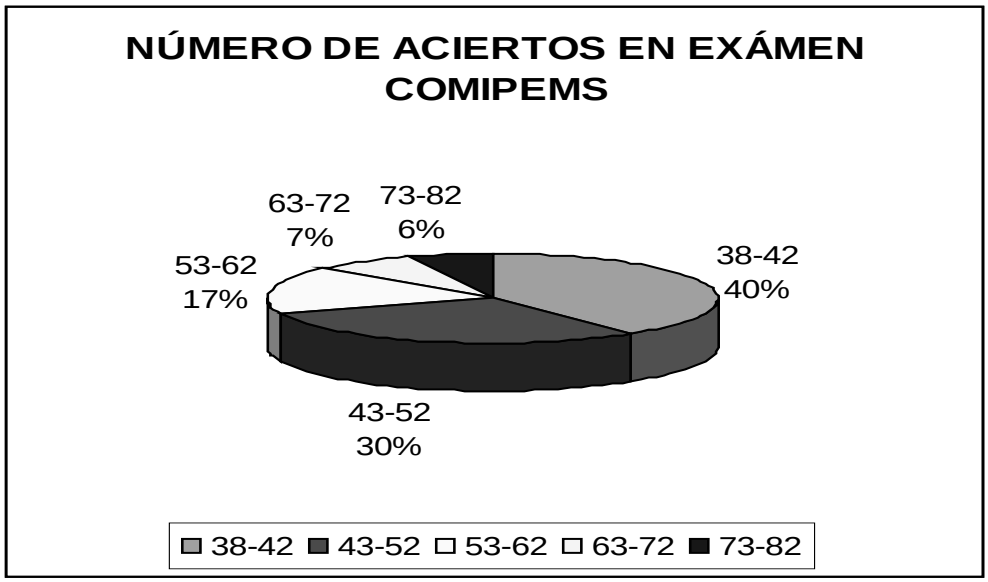
La Escuela Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca, en el turno vespertino cuenta con una plantilla de 26 docentes, 69% son mujeres y 31 % son hombres. De los antes mencionados 81% cuenta con estudios de nivel licenciatura y el 19% cuenta con estudios de maestría. Como a continuación se muestra:



1.7 PERFIL DE INGRESO DE ALUMNOS DE LA ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL No. 122 IXTAPALUCA

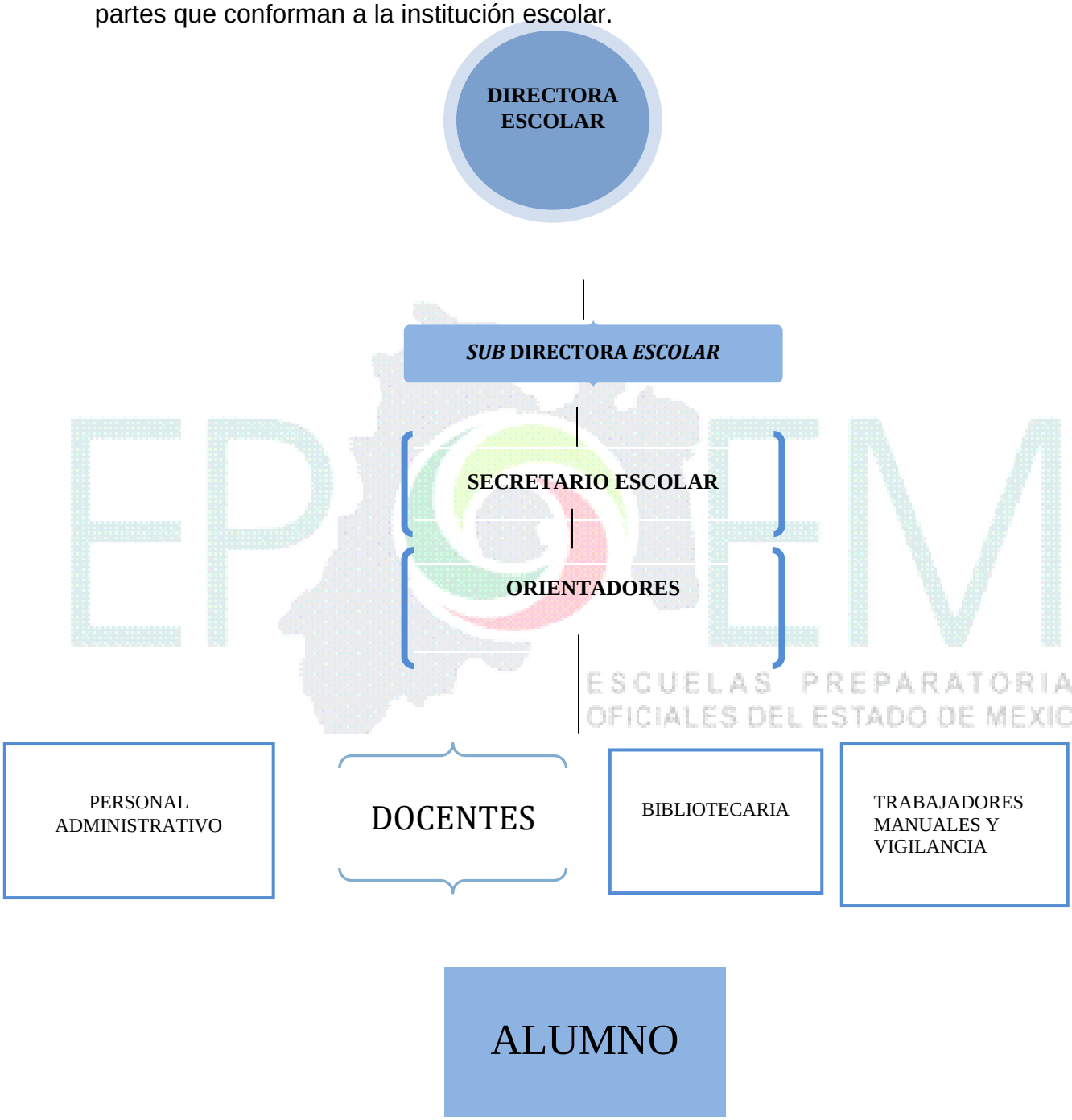
Los alumnos que ingresan a la Escuela Preparatoria Oficial 122, turno vespertino son asignados por la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (COMIPEMS), mediante un examen, de acuerdo a la opción del alumno y al puntaje obtenido en dicho examen.

La mayoría de los alumnos tienen entre 14 y 16 años de edad y el resto oscila entre 17 y 20 años. Gran parte de los alumnos que ingresan a la Preparatoria No. 122, pertenecen a la misma comunidad escolar de Ixtapaluca, en un porcentaje menor provienen de comunidades colindantes, (Chalco, Valle de Chalco, los Reyes, la Paz, entre otros). Son de nivel económico bajo, por factores propios de la comunidad, los alumnos se ven envueltos en problemáticas tales como: (vandalismo, drogadicción, alcoholismo, desintegración familiar, violencia intrafamiliar, bajo rendimiento académico, entre otros), y como consecuencia, la mayor parte, con el en puntaje mínimo requerido por el COMIPEMS, como se muestra en la siguiente gráfica.



1.8 ORGANIZACIÓN DE LA ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL No. 122, IXTAPALUCA

La Escuela Preparatoria Oficial No.122, cuenta con un organigrama en el cual se establece el orden jerárquico de responsabilidades y funciones de cada una de las partes que conforman a la institución escolar.



ESCUELAS PREPARATORIAS OFICIALES DEL ESTADO DE MEXICO

El organigrama está encabezado por el Director Escolar, quien es la máxima autoridad de la escuela y responsable directo de planear, organizar y controlar las acciones académicas y administrativas.

El subdirector es la segunda autoridad jerárquica de la escuela adquiriendo responsabilidad general del área académica, tiene la facultad de suplir y representar al director en caso de ausencia, entre otras funciones.

El Secretario Escolar es la tercera persona de acuerdo al organigrama de la institución educativa, éste se encarga de la parte administrativa y de representar en caso de ausencia al director y subdirector escolar.

Los Orientadores ejercen un papel importante en el funcionamiento de la institución, ya que son responsables de establecer una comunicación constante entre alumnos, docentes, padres de familia y directivos.

Los Docentes son los que proporcionan las experiencias de aprendizaje, con el objetivo de propiciar la adquisición y desarrollo de competencias en los alumnos.

Los Alumnos son considerados como aquellos quienes, han cumplido formalmente con los requisitos de inscripción, así mismo son quienes reciben directamente los servicios que ofrece la escuela, además de ser el elemento de mayor relevancia.

Los integrantes del personal administrativo son todas aquellas personas encargadas de elaborar, resguardar y conservar los documentos oficiales generados por la dinámica de la institución escolar.

El bibliotecario tiene la función de mantener actualizado el acervo, así como, todos los materiales propios de la biblioteca con el fin de ofrecer un servicio eficiente.

Los trabajadores manuales son los responsables del cuidado, limpieza, mantenimiento y mejoramiento del edificio escolar.

El personal de vigilancia es el encargado de resguardar la seguridad en escuela durante los días y noches no laborables.

Cabe mencionar que la estructura operativa esta formada de la siguiente manera:

ÁREA DIRECTIVA

- Una Directora Escolar
- Una Subdirectora Escolar
- Una Secretaria Escolar

ÁREA EDUCATIVA Y VOCACIONAL

- Tres orientadoras

ÁREA DOCENTE

- 18 Profesoras
- 8 Profesores

ÁREA ADMINISTRATIVA

- 3 Secretarias
- 1 Bibliotecaria

ÁREA DE MANTENIMIENTO

- 2 Personas de limpieza (mujer)
- 2 Veladores (Hombres)

Una vez que se han descrito las funciones que realizan los integrantes del organigrama, se da paso al siguiente punto, en el cual se menciona a los objetivos de la Escuela Preparatoria Oficial No 122, Ixtapaluca.

OBJETIVOS DE LA ESCUELA PREPATATORIA OFICIAL No. 122, IXTAPALUCA

Toda organización es creada con un fin, para poder llegar a dicho fin debe establecer objetivos que sean alcanzables, en el caso de la EPO 122, no es la excepción y a continuación se hace mención de éstos.

- Mejorar el servicio educativo que se ofrece a los alumnos que ingresan a la Educación Media Superior, mediante el fortalecimiento y desarrollo de proyectos y programas académicos.

- Lograr el reconocimiento de la comunidad escolar, como resultado de la mejora de los indicadores de desempeño y la transparencia de su operación.

- Mejorar la calidad de la práctica docente mediante estrategias de profesionalización y actualización, que respondan a innovaciones curriculares[6].

Una vez de haber expuesto los objetivos de la EPO 122, Ixtapaluca, se continuara destacando la misión y visión de dicha institución educativa.

[6] La información citada en este apartado fue obtenida de la planeación institucional; documento oficial de la Escuela Preparatoria Oficial No. 122

VISIÓN Y MISIÓN DE LA ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL NO 122, IXTAPALUCA

Las organizaciones necesitan establecer objetivos, así como tener una misión que les permita establecer su razón de ser, aunado a ello una visión que oriente el camino que han de seguir, para alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Luego entonces, la Escuela Preparatoria Oficial No. 122, por ser una organización dedicada la educación media superior, cuenta con una misión y una visión como a continuación se presenta:

VISIÓN

"Aspiramos ser una Institución de Educación Media Superior, reconocida socialmente, que privilegie la educación humanista, además de desarrollar en nuestros alumnos las habilidades, conocimientos, valores y reflexiones necesarios para la vida y la convivencia social".

MISIÓN

"Formar jóvenes con gran sentido humanista, altamente competitivos, incorporando los nuevos procesos tecnológicos y científicos que incidan en el desarrollo de sus capacidades, valores y habilidades para ingresar a la educación superior o bien a la vida productiva de forma eficiente, contribuyendo con ello al desarrollo de la sociedad"[7].

[7] La información citada en este apartado fue obtenida de la planeación institucional; documento oficial de la Escuela Preparatoria Oficial No. 122

1.9 CARACTERIZACIÓN DEL PROBLEMA

Dentro de la Administración Educativa existen diferentes factores que influyen, afectan y determinan el funcionamiento y el logro de objetivos y metas de toda institución educativa, es por ello que la investigación que se aborda se denomina; "El Director como Medio Para Mejorar el Clima Organizacional en La Escuela Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca" y responde a una problemática que toda institución debe atender: el clima organizacional; ya que en gran medida el buen funcionamiento de una escuela dependerá de dicho clima. Entendiendo al clima organizacional como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, a la percepción individual que tiene ésta persona de su entorno y que tendrá consecuencias positivas ó negativas para la organización en la ejecución de su trabajo. De esta manera el clima organizacional determina las conductas que se generan en el seno de toda organización educativa, influyendo así en su éxito o fracaso para lograr los objetivos establecidos.

El clima que se presenta en las organizaciones es diverso ya que hay una serie de variables objetivas y subjetivas (tipo de liderazgo, estructura organizacional, cultura organizacional, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, motivación, remuneración, desarrollo profesional, entre otros), que determinan el ambiente, crean actitudes, conductas y reacciones en las personas que a ella pertenecen y que pueden ir desde una identificación plena hasta la frustración para el desarrollo de la organización.

En relación a lo antes señalado los efectos negativos que puede traer consigo un clima organizacional no adecuado se pueden mencionar los siguientes: la inadaptación, la alta rotación personal, ausentismo, poca innovación, baja productividad, falta de iniciativa y cooperación, entre otras; por lo contrario un clima organizacional adecuado conlleva a una mayor satisfacción, baja rotación, una mayor productividad, afiliación, innovación e iniciativa, entre otras.

De esta manera, el funcionamiento de una institución educativa dependerá en gran medida de la contribución y participación de todos sus partes, concretamente de cada uno de sus trabajadores; ya que de ellos dependerá el adecuado uso de los recursos con los que cuentan para desarrollar su trabajo, esto a través de un clima organizacional adecuado, guiado y fomentado por el Director de Educación Media Superior y el liderazgo que ejerza; por lo cual esta investigación se orienta al estudio y análisis del clima organizacional de la Escuela Preparatoria Oficial No.122, Ixtapaluca y como este puede mejorar a través de una intervención oportuna por parte del director..

Antes de realizar un diagnostico organizacional de la institución se menciona a modo de referencia algunas características propias de la escuela:

- Existe un ambiente de tensión, ya que se presentan constantes asaltos en los alrededores de la institución, a docentes y alumnos; por la escasa o nula vigilancia por parte de la policía municipal.
- El consumo de alcohol y drogas en los alrededores.
- El gran desinterés académico por parte de los alumnos.
- Poca participación por parte de algunos docentes.
- Poca participación por parte de los padres de familia.

Una vez señalado algunas características de la institución y a modo de obtener un marco de referencia y conocer el estado actual del clima organizacional en Escuela Preparatoria Oficial 122, Ixtapaluca, como primer paso se empleó un instrumento de medición elaborado por Rensis Likert, Perfil de Características Organizacionales (PCO). (Ver Anexo I)

Dicho instrumento es un cuestionario el cual fue aplicado a cinco personas que trabajan en dos áreas diferentes de la escuela, en este caso se aplicó a tres orientadores y dos docentes de grupo. Cabe mencionar que es importante saber el puesto de trabajo desempeñado, pero no el nombre con el fin de garantizar el anonimato de las personas. (Ver Anexo II)

Como se menciona antes se aplicó el (PCO) a docentes del área de orientación y de docentes horas clase, por considerar que es ahí, donde existe una constante interacción entre directores escolares, profesores, alumnos y padres de familia, principalmente, por lo que se pudo notar que las relaciones que surgen de dicha interacción, en repetidas ocasiones traen consigo conflictos donde se evidencia un ambiente laboral tenso; que se manifiesta en estrés, falta de comunicación, falta de iniciativa, cooperación, lentitud e inseguridad en la toma de decisiones obteniendo lo siguiente:

Se identificó el clima organizacional que prevalece en la Escuela Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca, el cual arrojo como resultado un clima de tipo 2; "Autoritarismo Paternalista" de acuerdo al sistema de Rensis Likert, y el cual se destaca a continuación:

CAUSAS	**EFECTOS**
Procesos de dirección. El director no consulta opiniones e ideas a los subordinados para solucionar problemas.	Existe poca confianza entre subordinados y superiores, solo ocasionalmente se resuelven problemas de forma consensada entre éstos.
Procesos de motivación. El director no lleva a cabo ningún tipo de acción para motivar a los subordinados. Utiliza generalmente el temor, amenazas y castigos.	Los motivos se basan en las necesidades de dinero, las actitudes son frecuentemente hostiles, hay una confianza condescendiente por parte de los superiores hacia los subordinados, los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos de la escuela y se muestra poca satisfacción en el trabajo.
Procesos de comunicación. El director proporciona la mínima información a los subordinados.	El flujo de información principalmente es de forma descendente, proporcionando solo la información necesaria a los

	subordinados, la cual va a ser inexacta, confusa y poco aceptada generando tensión y confusión.
Proceso de interacción e influencia. El director evita interactuar e influir en las actividades de los subordinados.	Existe poco trabajo en equipo y poca influencia generando desconfianza.
Proceso de Toma de decisiones. El director toma decisiones sin tener conocimiento a fondo de los problemas en los niveles inferiores.	Las políticas se deciden en la cima, algunas veces se toman decisiones en los niveles inferiores que se basan en información justa y adecuada. Lo cual trae consigo el desaliento para el trabajo en equipo.
Proceso de establecimiento de metas. El director realiza el plan estratégico anual sin incluir a los subordinados en al elaboración.	Existe poca intervención por parte de los subordinados en el establecimiento de metas, se aceptan aunque hay una resistencia.
Proceso de control. El director es el encargado de revisar y controlar las actividades.	El control y responsabilidades de la organización se concentran en la en la cumbre, aunque se delega algo a los niveles inferiores.

Por lo anterior, se puede observar que en la Escuela Preparatoria Oficial No. 122, prevalece un clima que puede y debe mejorarse, a través, de la intervención efectiva del director, viendo a éste último como medio determinante para mejorar el clima organizacional en dicha institución educativa.

CAPITULO II

II. MARCO TEORICO

2. I FUNCIONES DEL DIRECTOR DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR PÚBLICA

En el presente capítulo se describe de forma breve algunas funciones que tiene el Director de Educación Media Superior, para posteriormente dar paso a aspectos también relevantes como lo es, el Liderazgo y el Clima Organizacional.

El director escolar esta determinado a desempeñar y asumir innumerables funciones; las cuales pretenden encaminar y orientar el desempeño del plantel educativo hacia el logro de sus objetivos. Es por ello que resulta indispensable destacar las funciones que se consideran primordiales para todo director de educación media superior pública. Las cuales se enuncian a continuación:

W. H. Newman, junto con el análisis de Ciscar C. Y Uria M. dividen la función directiva, en cinco etapas:

- Planificar. Incluye los proyectos, programas, intenciones estructurados en una línea de acción coherente que empieza en la formulación y termina en una consecución de los objetivos; por tanto, incluye el ejercicio de la capacidad de pensar con todo lo que ello supone de efectivo en la toma de decisiones.
- Organizar. Puede traducirse como departamentalización; define la estructura del Centro, que se manifiesta en la distribución de tareas vertebradas en un engranaje común.
- Coordinar. Añade a lo anterior las bases necesarias para que podamos aunar esfuerzos de una manera racional y coherente.
- Dirigir. Supone el hecho de distribuir la tarea con el fin de que se lleve a cabo contando con las orientaciones precisas que faciliten esta tarea; significa el final del proceso de decisión, en el sentido de que su puesta en

práctica coincide con la culminación de la toma de decisiones, la cual debe prever todo el camino que éstas han de seguir; por tanto, esta fase requiere del esfuerzo voluntario de los ejecutores, por lo que no es ajena la orientación motivadora.

- Controlar. Consiste en valorar el cumplimiento de los objetivos con el fin de ir adaptando la acción a sus resultados". (Cisar & Uria, 1988)

En los cinco puntos señalados anteriormente, se observa la descripción general sobre las funciones básicas que desempeña el director escolar, encaminadas a mantener el equilibrio y funcionamiento óptimos de cualquier institución educativa.

Enunciando la normatividad educativa, descrita en el Manual Técnico – Pedagógico del Director de Educación Media Superior, SEP 1993, el director escolar debe ejercer y asumir las siguientes funciones:

- Controlar que la aplicación del plan y programas de estudio se efectúen conforme a los lineamientos e instrucciones que en materia del modelo educativo se busca alcanzar.

- Dirigir y verificar que dentro del ámbito de la escuela, se realice la ejecución de las actividades de control escolar.

- Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad. (Pública, 1993)

Para obtener la efectividad de las funciones anteriormente enlistadas, el director escolar tiene que garantizar que todos los actores que trabajan en la organización la cual representa, cumplan favorablemente con las actividades asignadas, donde las principales líneas de mando partirán de la dirección, debido a que es en primera instancia, el responsable de verificar y controlar el correcto

funcionamiento, de la operación y administración que se ejerce en la organización.

Desde la perspectiva de Cano Valle y María A. comentan:

“Las funciones del director se describen a partir de dos factores: La gestión administrativa y la supervisión, donde, generalmente se observan saturados por cuestiones administrativas”. (Cano & Maria, 1999)

Así entonces, la función directiva, se pierde ante el ejercicio de una constante y exigente administración, donde lo deseable, sería realizar funciones que permitieran garantizar el logro de la misión social y educativa de la organización.

Consecuentemente enunciando el reglamento interno de las Escuelas Preparatorias Oficiales del Estado de México, Artículo 34, (SECyBS, 2002) se describen los siguientes puntos, como las funciones primordiales del director escolar:

- “Sugerir políticas precisas para el control y funcionamiento adecuado de la escuela.

- Planear las acciones encaminadas a eficientizar y elevar la calidad académica de la escuela.

- Promover la capacitación y actualización permanente del personal docente y administrativo.

- Coordinar las actividades socioculturales que permitan la proyección del personal docente y alumnos de la escuela.

- Constituir y presidir los organismos de apoyo escolar.

- Revisar el cumplimiento de los requisitos para las visitas didácticas.

- Observar la administración correcta y expedida de documentos oficiales.

- Presentar o proponer a las instancias respectivas reformas o modificaciones a programas y planes de estudio.

- Presentar ante las instancias respectivas las propuestas del personal docente con base en las necesidades académicas y administrativas de la escuela.

- Autorizar y vigilar el uso correcto de los recursos económicos y materiales de la escuela.

- Estimular al personal destacado en la vida académica de la escuela.

- Cumplir con las comisiones oficiales que se le encomienden.

- Presidir las reuniones de docentes, orientadores y padres de familia.

- Vigilar que se cumpla con el horario de trabajo de acuerdo a la normatividad vigente.

- Promover la participación del personal adscrito a la escuela, para el logro de objetivos y metas.

Mantener una permanente solvencia moral dentro de su ámbito laboral".

Ante tales planteamientos, el director escolar está determinado a desempeñar y asumir innumerables funciones, cumpliendo con cuestiones administrativas "papeleo" (datos estadísticos, llenado de formatos, etc.), dejando de lado

aspectos relevantes que de la institución, como, la calidad educativa, el clima organizacional, entre otros.

En nuestro contexto concreto como factores importantes para mejorar el clima organizacional (medio ambiente de trabajo, en la cual intervienen características, que van a ser percibidas por los trabajadores y de acuerdo a estas percepciones; será su actuar positivo o negativo), se debería promover una formación de directivos que tratase de capacitarles para:

- Desarrollar relaciones interpersonales entre iguales.
- Llevar a cabo negociaciones.
- Resolver conflictos.
- Establecer redes de comunicación y diseminación de la información.
- Tomar decisiones en condiciones de ambigüedad extrema.
- Buscar recursos.
- Analizar su propio trabajo con el fin de aprender continuamente.

2.2 LIDERAZGO

Para continuar con la investigación es necesario abordar al liderazgo ya que éste va a determinar el clima organizacional dentro de la institución educativa en este caso el de la Escuela Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca.

Para iniciar es importante dar una concepción de liderazgo, ya que se considera como un factor determinante para lograr la eficacia y calidad de cualquier organización, específicamente de una organización escolar. Así mismo, reconocer que la funcionalidad de una institución educativa dependerá en gran mediada de la intervención activa del director, así como, el liderazgo que ejerce éste, ya que es considerado un factor elemental en una organización educativa.

Vale la pena mencionar que a través de la evolución humana han existido una gran variedad de personas que han realizado estudios acerca de liderazgo y lo han definido en diversos contextos y matices, como se señala a continuación:

“El liderazgo es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos”. (Davis & J., 1988)

“El liderazgo es el proceso de motivación de un grupo de gente en una dirección que genuinamente satisface los intereses reales a largo plazo de todo el colectivo.” (Alvarez, 2001)

“Liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales.” (Koontz & y Weirhrich, 2004)

“Define el liderazgo como la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.” (Chiavenato, 1992)

“El liderazgo puede ser entendido como un proceso en el que se muestra a los colaboradores – a través de la conducta personal del directivo y de una visión sobre el centro- cuál es el camino a seguir de sus actuaciones formales e informales para que hallen un sentido a lo que hacen y logren los propósitos del centro.” (Alvarez, 2001)

Como se observa en las concepciones anteriores, existe un consenso acerca de que, el liderazgo; va a ser el proceso de alentar y ayudar a otros para que trabajen con entusiasmo, a través del estimulo y la motivación, con el fin de encausarlas hacia una dirección para alcanzar logros colectivos e individuales.

2.3 CARACTERÍSTICAS DE UN LÍDER

Cabe mencionar que a principios del siglo XX, las concepciones realizados sobre liderazgo giraban entorno a la idea de que los líderes nacían no se hacían y que éstos ya traían consigo características especiales como la inteligencia, asertividad, energía, entre otras, que los diferenciaban de las otras personas; hoy en día se sabe que tanto el liderazgo, como el comportamiento, se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características específicas del líder.

“Un líder es una persona que influye sobre los demás, puede describirse como inteligente, persuasivo, emprendedor y con poder de convencimiento.” (Etiling, 1998)

Los líderes día a día ponen en práctica una serie de habilidades técnicas, humanas y conceptuales, para poder responder a las necesidades de la organización.

- Habilidades técnicas. Son todos los conocimientos y aptitudes de una persona sobre cualquier procedimiento o técnica.

- Habilidades humanas. Es la capacidad de interactuar, formar equipos y trabajar eficientemente con la gente.

- Habilidades conceptuales. Es la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones.

Un buen líder además de contar con las habilidades antes mencionadas, debe estar dotada con algunos rasgos característicos como la inteligencia, la perseverancia, imaginación, estabilidad emocional, manejo del poder y la política,

entre otras. Estas dos últimas características, son de suma importancia ya que le van a permitir al líder influir en otras personas y situaciones.

2.4 ESTILOS DE LIDERAZGO

Cuando mencionamos estilo de liderazgo hacemos referencia a un conjunto de acciones, principios, técnicas y actitudes que realiza el líder y como las demás personas perciben dichas acciones.

Los estilos van a variar de acuerdo a la motivación, poder u orientación que tenga el líder hacia las tareas y las personas. La forma personal en la cual un líder ejerce o establece su estilo. Dentro de los estilos de liderazgo más comunes y utilizados son: el autocrático, participativo y anárquico. (Davis & y Newstrom, 1988)

- Líderes autocráticos. Este tipo de líder centraliza en sí mismo el poder y la toma de decisiones, estructuran completamente la situación del trabajo para cada uno de sus empleados, quienes hacen lo que les dice. Los líderes asumen la responsabilidad y autoridad total. Este estilo de liderazgo es sumamente negativo, se basa en amenazas y castigos.

- Liderazgo participativo. Los líderes participativos descentralizan la autoridad, las decisiones participativas no son unilaterales como en el caso anterior, es decir, se toman a través de consultas y participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social, los empleados están informados de las situaciones que afectan sus empleos y son alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.

- Líderes anárquicos. Son aquellos líderes que evaden el poder y la responsabilidad, dependen en gran medida del grupo para establecer las metas y solucionar los problemas, los miembros del grupo se encargan de motivarse y capacitarse. El líder tiene un papel menor.

Cabe mencionar que cada uno de los estilos de liderazgo tiene ventajas y desventajas de acuerdo a las circunstancias y al grupo de personas con las que se trabaja.

2.5 EL DIRECTOR DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR PÚBLICA Y EL LIDERAZGO

A continuación se presenta de forma general la relación en torno al liderazgo y su relación con el director escolar de educación media superior.

Los líderes deben conocer métodos eficaces para:

- Resolver problemas.
- Tener habilidad para comunicarse.
- Saber manejar técnicas para enfrentarse a conflictos.

El Liderazgo se entiende, como el medio de una posición determinada en una organización formal. Es una posición a la que se llega legalmente y que confiere poder de derecho.

Ser director, implica asumir una posición de líder permitiéndole hacer uso de una autoridad legítima.

Cada organización presenta una estructura. Los integrantes se relacionan jerárquicamente, cumplen una función y un papel determinado.

Harris describe, una lista parcial de cualidades determinantes para el ejercicio de un líder: (Harris, 1980)

- “Disposición para asumir la responsabilidad;

- Capacidad para ser perceptivo o descubrir las realidades del ambiente propio;
- Capacidad de ser objetivo;
- Capacidad de considerar los problemas de manera racional, impersonal e imparcialmente;
- Capacidad de establecer los fundamentos adecuados;
- Capacidad para comunicar, transmitir y recibir información".

El director, como miembro obligado a asumir el liderazgo de la institución que dirige, debe tener la capacidad, de controlar todas las situaciones presentes, por lo que, los éxitos y/o fracasos obtenidos, no depende solo de las líneas de mando establecido, sino también, del grupo y de las circunstancias.

Así también, la capacidad para ser perceptivo, es una facultad del líder para intuir y valorar las posibilidades de éxito o fracaso que se dan en la institución dirigida.

El director al asumir el papel de líder, debe tener la capacidad para establecer y decidir prioridades, seleccionando de manera oportuna las opciones más viables, de entre las que no lo son.
El líder es un individuo fuertemente integrado en el grupo, capaz de conducir a todos los miembros hacia los objetivos fijados con entusiasmo y perseverancia.

Para lograr los objetivos planteados en la institución escolar de manera favorable, el líder debe tener la capacidad necesaria para estimular, dinamizar y potenciar el trabajo del grupo, facilitando y fomentando líneas de comunicación entre los integrantes, generando un clima de cooperación, entusiasmo, y participación, evitando conflictos, llegando así al cumplimiento de las metas propuestas.

Si el director no se reconoce en su totalidad como líder, en su practica cotidiana, su eficacia de control ante los demás, quedará reducida al ejercicio de un sujeto

incapaz de mejorar los procesos educativos de su institución., de ahí, la necesidad de que en las organizaciones educativas exista un individuo capaz de ejercer el puesto de dirección, con calidad, competitividad y responsabilidad, ante él y los demás.

En síntesis, diremos que esta universal exigencia de la dirección en las organizaciones específicamente en el sector educativo, se debe a que es constante la necesidad de reelaboración, de creación y recreación, de un trabajo fructífero en torno a la mejora y seguimiento de una calidad educativa.

O. F. Otero señala: “De hecho el equipo directivo de una organización educativa - como de cualquier otra organización de trabajo - debe coordinar el trabajo de un equipo humano o de varios con el fin de llevar la empresa educativa de un punto A un punto B siendo por definición B mejor que A”. (Otero, 1974)

De tal forma se considera que la comunicación y la participación, son óptimas para el funcionamiento del centro escolar, se manifiesta una dirección adecuada, significando las mejores bases para ejercer la dirección.

2.6 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La investigación sustenta la importancia que tiene el Liderazgo del director de educación media superior y como dicho liderazgo va a tener un impacto positivo o negativo en el clima organizacional de la institución educativa, consecuentemente, es necesario entender qué es el Clima Organizacional.

Desde que aparecen los seres humanos por naturaleza tienden a relacionarse como cualquier otro ser vivo, las personas son seres pensantes y con sentimientos que lo diferencian de cualquier otro, tienen la capacidad de organizarse; como lo menciona Keith Davis y John W. Newstrom:

“Las personas son seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos”. (Davis & y Newstrom, 1988)

Partiendo de lo anterior es preciso señalar que en los primeros días cuando aparecen los seres humanos trabajaban solos o en grupos, los grupos eran tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con mayor facilidad. En la actualidad los tiempos cada vez son más cambiantes y las organizaciones a su vez se vuelven más complejas ya que, deben enfrentar una serie de factores que ponen en riesgo su buen funcionamiento.

En los últimos años dentro de las organizaciones se ha despertado un mayor interés hacía el factor humano y las organizaciones educativas no son la excepción, ya que todo Director o Administrador Educativo debe asumir el reto de diseñar e implementar estrategias que le permitan tener conocimiento de la percepción que tienen los trabajadores dentro de la organización educativa; tales percepciones se refieren al conjunto de características que se encuentran inmersas en el ámbito laboral, por ejemplo: baja productividad, rotación, inadaptación, poca iniciativa, ausentismo y poca cooperación de las personas.

Para consecuentemente tener un panorama más amplio sobre el clima organizacional es necesario hacer mención de hechos que han contribuido a su desarrollo.

En el año 1800, en un ambiente meramente industrial, el Gales Robert Owen quien es propietario de una fábrica es uno de los primeros en poner atención, acerca de las necesidades que tienen los trabajadores. Se rehusó a emplear niños, les enseño a sus trabajadores los aspectos de limpieza, mejorando ampliamente las condiciones de trabajo de aquella época.

Para principios de 1900 en Estados Unidos, el llamado padre de la administración científica Frederick W. Taylor, despertó el interés de las personas por el trabajo y los cambios que él forjo en la gerencia fijan el sendero para el desarrollo del comportamiento organizacional.

En las décadas de 1920 y 1930, el estudio de las Relaciones Humanas empieza a tener un mayor interés, teniendo como principales representantes al Psicólogo Elton Mayo y el Sociólogo Fritz Rothesberger, en la Universidad de Harvard, quienes realizan estudios acerca de la conducta humana en el trabajo.

“Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales realizados, en la Western Electric Company, en su planta de Hawthorne.” (Davis & y Newstrom, 1988)

Con los experimentos se comprobó que los trabajadores no son un instrumento más de la fabrica, al contrario se demostró que ellos cuentan con una personalidad con la cual socializan en grupos dentro del ambiente de trabajo; con ello llegaron a la conclusión de que, el trabajador es el elemento más importante dentro de la organización. Debido a tales estudios realizados por Elton Mayo en la actualidad se le conoce como el padre de las Relaciones Humanas, que posteriormente se le denominaría Comportamiento Organizacional.

Abraham Harold Maslow, hizo aportes al desarrollo del Clima Organizacional y además es uno de los fundadores de la Psicología Humanística, y en 1934 fue creador de la teoría de la Jerarquía de Necesidades o pirámide de Maslow.

Según Maslow; existen tres niveles de necesidades (sociales, de estima y de autorrealización), para él la persona tiene la capacidad inherente de autorrealizarse, y éste crecimiento personal gobierna y organiza todas las demás necesidades. Las necesidades humanas siguen un orden concreto; primero están las fisiológicas (como la regulación de la temperatura corporal, el hambre, la sed y

todo lo que conlleva la supervivencia del organismo), luego la necesidad de seguridad (protección), la de afiliación (afecto y pertenencia a un grupo), la de autoestima y finalmente la de autorrealización.

Existen dos aspectos fundamentales en la teoría de Maslow: la primera se refiere a las necesidades superiores, éstas no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores; y la otra se refiere a que cuando una necesidad ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

Posteriormente es introducido el término de clima psicológico dentro del vocabulario de la psicología social organizacional y fue utilizado por primera vez en 1939 por kurt Lewin, pionero en el estudio de las organizaciones; con ello abre el camino para el entendimiento de la psicología de las organizaciones, a través de la percepción de los miembros que conforman dicha organización. Kurt Lewin fundamentó sus estudios de acuerdo a los postulados de la escuela de la Gestalt.

En el mismo año Kurt Lewin, Ronald Lippitt y Ralph White, publican en una revista de Psicología Social una investigación, en la cual se estudiaba la reacción que tenían los niños a tres estilos de liderazgo: democrático, autoritario y el de no intervención, durante mucho tiempo esta investigación influyo profundamente en los conceptos sobre el liderazgo en el mundo educativo norteamericano.

Por otro lado el autor Robert G. Owens en su obra La escuela como organización menciona lo siguiente:
“Los primeros intentos de describir sistemáticamente los factores que componen este clima se le atribuyen a Chris Argyris por su estudio en las relaciones organizacionales en un banco.” (Owens, 1998)

Chris Argyris es un autor a quien se le atribuye una gran experiencia en aspectos organizativos del mundo de los negocios, la industria y el gobierno, en 1957 escribió acerca de la inclinación que tienen las organizaciones a centralizar el

poder en manos de unos cuantos, es decir, esperando que los individuos solo se conformen con las normas y practicas establecidas, situación que traerá consigo subordinados pasivos, dependientes y con falta de sentido de autorrealización; traduciéndose en frustración y conflictos dentro de la organización.

Posteriormente gracias a la investigación de William F. Whithe; Willower y Jones dieron a conocer un estudio aplicado en una escuela secundaria, donde utilizaron un método parecido al que aplico Whithe en los restaurantes.

En 1957 Douglas McGregor, escribió acerca del clima gerencial, él desarrollo dos tipos de suposiciones sobre las personas, mejor conocidas como la teoría X y la teoría Y, en la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad; por lo que es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible. La segunda, supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal. Según la teoría Y, la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo.

En la Obra de Luc Brunet: “El Clima de Trabajo en las Organizaciones” menciona que en 1960 el Psicólogo Gellerman es el primer autor que introduce el termino Clima Organizacional en el área de la Psicología Industrial.

Hacia 1961, Rensis Likert, Psicólogo norteamericano, conocido en el mundo por sus estudios de Psicología Industrial, realizó cuestionarios e investigaciones sobre los procesos administrativos:

“El investigador Rensis Likert desarrolló un instrumento típico para conocer el estilo gerencial, cuyos factores influyen: liderazgo, motivación, comunicación, interacción - influencia, toma de decisiones, fijación de metas y control.” (Davis & y Newstrom, 1988)

Para Rensis Likert, el comportamiento de los subordinados se da a causa de dos aspectos: el primero es causado por el comportamiento administrativo y el segundo es a través de la percepción, las esperanzas, valores y capacidades de dichos subordinados.

En 1963 Halpin y Croft, llevaron a cabo lo que denominaron una encuesta exploratoria, en tal investigación pusieron énfasis, en el impacto de la conducta de los profesores y del director sobre el clima organizacional de las escuelas, además, trataron de desarrollar un medio que pudiera usarse para identificar y describir el clima en las escuelas elementales, teniendo como resultado un cuestionario.

En este sentido Carl F. Steinhoff en 1965, realiza un estudio en catorce escuelas públicas de Nueva York, dicho estudio lo llamo, Índice del Clima Organizacional (OCI).

En 1968, dos autores estadounidenses, Schneider y Bartlett, formularon un cuestionario el cual tenía el fin de medir la percepción del clima en el interior de las compañías de seguros en función de los siguientes aspectos; El apoyo patronal, la estructura, la implicación con los nuevos empleados, los conflictos interagencias, la autonomía de los empleados y el grado de satisfacción general.

En el mismo año otros dos investigadores estadounidenses Litwin y Stringer, realizaron con éxito un experimento en el cual utilizaban diversos tipos de clima organizacional combinándolo con diferentes tipos de liderazgo, número de personas en los grupos y diversas normas estructurales.

En 1973, Payne y Mansfield, hicieron un estudio con 387 empleados de diversos niveles jerárquicos, distribuidos en 14 organizaciones estadounidenses, con el fin de observar la relación que existía entre el clima organizacional, la estructura y los procesos organizacionales.

Con lo referido anteriormente se puede decir, que con el paso del tiempo son diversos los autores que realizaron investigaciones con el objeto de identificar los diversos factores que afectan e intervienen en el desempeño y el nivel de satisfacción de los individuos dentro de una organización, cabe señalar que en su mayoría dichas investigaciones se realizaron en el ámbito empresarial y con lo que se refiere al ámbito educativo las investigaciones más relevantes fueron realizadas en Estados Unidos de America.

Una vez descrito brevemente los principales acontecimientos acerca del clima organizacional, se da paso al siguiente apartado en el cual se retoman algunas concepciones que se han hecho sobre el término Clima Organizacional, por otro lado cabe mencionar que solo se describieron los eventos mas relevantes que para efectos de la investigación son más significativos.

2.6.1 CONCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Cuando hablamos de clima, nos referimos a las condiciones que caracterizan una situación, en un lugar y tiempo específico; por lo tanto un clima atmosférico al igual que un clima organizacional trae consigo repercusiones en el comportamiento de los individuos que están inmersos. Para tener un panorama más amplio acerca del término Clima Organizacional es necesario denotar algunas concepciones.

Keith conceptualiza al Clima Organizacional de la siguiente manera:

“Es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de una compañía.” (Davis & y Newstrom, 1988)

Otra concepción del término Clima Organizacional es aportada por Luc Brunet:

“La definición más comúnmente aceptada del clima organizacional es aquella que descansa en la naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipulan que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización.” (Brunet, 1987)

De acuerdo con las concepciones antes mencionadas, puede decirse que el Clima Organizacional se refiere a un medio ambiente de trabajo, en el cual intervienen una serie de características (de estructura y procesos organizacionales), que van a ser percibidas por los trabajadores y de acuerdo a estas percepciones; el trabajador actuará de una forma positiva o negativa.

De este modo, otro análisis acerca del clima organizacional se orienta hacia la descripción del clima a través de las relaciones que se da entre los seres humanos dentro de las diferentes áreas de la organización; ya que al interior de ésta, se pueden percibir diferentes tipos de clima en las áreas o departamentos que la forman.
Es así como James y Jones, dos investigadores estadounidenses nos proporcionan las siguientes concepciones de Clima Organizacional:

- “Conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados, servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

- Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.

- Serie de características que a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros o con la sociedad**."** (Brunet, 1987)

El análisis del modelo antes citado presentado por James y Jones, exhibe tres variables implícitas que son: en el primer postulado el clima va a ser determinado por las características individuales de cada organización, ya que las organizaciones son únicas, es decir, cada una posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que la van a diferenciar de las demás y en su totalidad van a constituir un clima; en el segundo postulado el clima va a ser determinado por la percepción de los individuos más que por las características de la organización y en el tercer postulado el Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Finalmente, podemos decir que el alcance que tiene el clima organizacional en todas sus dimensiones es de suma importancia, ya que denota o evidencia la influencia negativa o positiva que ejerce dentro de los procesos que se desarrollan en una organización.

Una vez descrito algunas concepciones acerca del término clima organizacional, se da paso a enunciar algunas características principales de éste.

2.6.2 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Así como las características personales constituyen la personalidad de todo individuo, el Clima Organizacional tiene diversas características que van a constituir la personalidad de la organización. Lo cual podemos observarlo a continuación.

- El clima es una configuración particular de variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

- El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que ejecutan la misma tarea.

- El clima esta basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre conciente).

- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden ser identificados fácilmente.

- Tiene consecuencias en el comportamiento.

- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento." (Brunet, 1987)

Por lo anterior, podemos destacar que el clima es un concepto molecular, ya que dentro de una organización se identifican diferentes tipos de climas de acuerdo a la dimensión y al número de áreas o departamentos que la conforman y a su vez todos éstos van a formar parte de un clima global que va a dar personalidad propia a cada organización.

Por otro lado el clima tiene cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones circunstanciales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de una organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

Otro aspecto que caracteriza al clima es que tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un clima malsano hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores, afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta; sin embargo una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de estabilidad.
Dentro de las características del clima organizacional cabe destacar que éste, es percibido por los individuos de manera conciente e inconcientemente; y sin embargo contribuyen de igual manera, con su actuar a que subsista dicho clima.

Por ultimo cabe mencionar que el clima organizacional es afectado por diferentes variables, unos abarcan factores que están relacionados con el sistema formal y otros por la estructura de la organización, es decir, sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, entre otras, otros son a consecuencia del comportamiento en el trabajo, como son los sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, y por ultimo los factores de liderazgo y practicas de dirección.

2.6.3 TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT

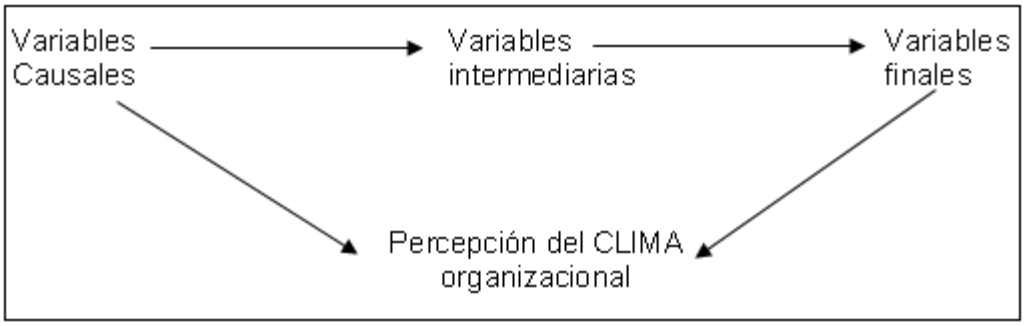
Rensis Likert, Psicólogo norteamericano conocido en el mundo por sus aportes al área de la psicología organizacional, desarrolló una teoría del clima organizacional en la cual destaca tres tipos de variables: variables causales, variables intermediarias y variables finales, las cuales permiten determinar las características propias de una organización y como éstas influyen en la percepción individual del clima. En seguida se explican cada una de las variables antes referidas.

- Variables causales. Son variables independientes que van a determinar el sentido en el cual una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Entre estas variables se encuentran: la estructura de la organización y su administración. Una característica de estas variables es que si se modifican, las otras variables también lo harán, además de poder ser transformadas por los miembros de la organización.

- Variables intermediarias. Son variables que van a reflejar el estado interno y salud de la organización. Estas se manifiestan en la motivación, actitudes, rendimiento, comunicación y toma de decisiones; que hay en los procesos de la organización.

- Variables finales. Son las variables resultantes y dependientes de las dos anteriores, las cuales van a reflejar los resultados y eficacia de la organización (productividad, gastos, ganancias y pérdidas).

De acuerdo con Rensis Likert, (Brunet, 1987) la interacción de las variables antes mencionadas van a determinar dos tipos de clima organizacional: clima autoritario y clima participativo, cada uno de ellos con dos subdivisiones.



Teoría del clima organizacional de Likert.

Clima de tipo autoritario.

Sistema I. Autoritarismo explotador. En este tipo la dirección no tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima de la organización y se distribuyen de forma descendente, se hace empleados temerosos, se hace que trabajen a través de la implantación de castigos y ocasionalmente recompensas.

Sistema II. Autoritarismo paternalista. Este se caracteriza por la existencia de cierta confianza entre la dirección y los subordinados, como la de un amo con su siervo, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, aunque algunas se toman en los escalones inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

Clima de tipo participativo.

Sistema III. Consultivo. La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

Sistema IV. Participativo en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las decisiones están presentes en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Finalmente, puede decirse que los sistemas I y II corresponden a un clima organizacional cerrado en el cual va a existir una estructura rígida y burocrática, que traerá consigo un clima desfavorable para la organización, mientras los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto en el cual la organización cuenta con una estructura flexible, es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades de sus empleados, a su vez éstos últimos se sienten tomados en cuenta, por tanto motivados e identificados; trayendo consigo un clima favorable para la organización.

2.6.4 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para poder medir el clima organizacional es necesario tomar en cuenta las características y dimensiones propias de la organización, ya que éstas van a ser percibidas por los miembros de la organización determinando el clima

prevaleciente. Dichas dimensiones son destacadas por diversos autores que han estudiado el Clima Organizacional.

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawler
1.- Tamaño de la organización. 2.- Estructura organizacional. 3.- Complejidad sistemática de la organización. 4.- Estilo de Liderazgo. 5.- Orientación de fines.	1.- Empeño. 2.- Obstáculos o trabas. 3.- Intimidad. 4.- Espíritu de trabajo. 5.- Actitud. 6.- Acento puesto sobre la organización. 7.- Confianza. 8.- Consideración.	1.- Estructura. 2.- Obstaculo. 3.- Recompensa. 4.- Espirítu de trabajo. 5.- Confianza y consideración por parte de los administradores. 6.- Riesgos y desafios.	1.- Competencia – eficacia. 2.- Responsabilidad. 3.- Nivel práctico-concreto. 4.- Riesgo. 5.- Impulsividad.

Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne
1.- Métodos de mando. 2.- Naturaleza de las fuerzas de motivación. 3.- Naturaleza de las fuerzas de comunicación. 4.- Naturaleza de los procesos de	1.- Estructura organizacional. 2.- Responsabilidad. 3.- Recompensa. 4.- riesgo. 5.- apoyo. 6.- normas. 7.- Conflicto.	1.- Conformidad. 2.- Responsabilidad. 3.- Normas. 4.- Recompensa. 5.- Claridad organizacional. 6.- Espíritu de trabajo.	1.- Tipo organizacional. 2.- Control.

influencia y de interacción. 5.- Toma de decisiones. 6.- Fijación de los objetivos o de las directrices. 7.- Procesos de control. 8.- Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.			

Pritchard y Karasick	**Scheneider y Bertlett**	**Steers**	**Halpin y Crofts**
1.- Autonomía. 2.- Conflicto contra cooperación. 3.- Relaciones sociales. 4.- Estructura. 5.- recompensa. 6.- Relación entre rendimiento y remuneración. 7.- Niveles de ambición de la empresa. 8.- Estatus. 9.- Flexibilidad de	1.- Apoyo proveniente de la dirección. 2.- Interés por los nuevos empleados. 3.- Conflicto. 4.- independencia de los agentes. 5.- Satisfacción. 6.- Estructura organizacional.	1.-Estructura organizacional. 2.- Refuerzo. 3.- Centralización del poder. 4.- Posibilidad de cumplimiento. 5.- Formación y desarrollo. 6.- Seguridad contra riesgo. 7.- Apertura contra rigidez. 8.- Estatus y moral. 9.- Reconocimiento y retroalimentación.	1.- Cohesión entre el cuerpo docente. 2.- Grado de compromiso entre el cuerpo docente. 3.- Moral de grupo. 4.- Apertura de espíritu. 5.- Consideración. 6.- Nivel afectivo de las relaciones con la dirección. 7.- Importancia de la producción.

innovación. 10.- Centralización. 11.- Apoyo.		10.- Competencia y flexibilidad organizacional.	

Como se puede observar los autores citados anteriormente han desarrollado diferentes tests o cuestionarios para identificar el clima en las organizaciones, destacando de dos a once dimensiones, en las cuales podemos observar similitudes para medir el clima organizacional, así mismo, no determinan el número y tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de obtener una apreciación lo más exacta posible del clima de la organización; sin embargo, las dimensiones analizadas por ellos nos dan un panorama amplio para realizar un análisis y con ello medir el Clima Organizacional que predomina en una organización, tema que nos ocupa en el siguiente apartado.

2.6.5 MEDIDA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Uno de los principales instrumentos que se utilizan para medir el clima organizacional son los cuestionarios o test, en los cuales se encuentran escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo.

Rensis Likert elaboró entre los años 60 y 70 un instrumento de medición llamado Perfil de Características Organizacionales (PCO), que en su versión original contenía 51 ítems y ocho dimensiones, posteriormente fue reducido a seis dimensiones organizativas que son:

- “Los procesos de dirección. En los que se describe el modo en que se dirige a los empleados.
- Los procesos de motivación. Intenta recoger los métodos que se habilitan de cara a la motivación de los empleados.

- Los procesos de comunicación. Procurando recoger la dirección de ésta, la exactitud y la aceptación, entre otras.
- Los procesos de toma de decisiones. Describiendo esencialmente el nivel en el que se toman y el grado de participación existente.
- Los procesos de establecimiento de metas. Tratando de describir el proceso de establecimiento y las posibles resistencias.
- Los procesos de control. Midiendo la practica y la distribución del mismo en la organización." (Fernandez & Sanchez, 1997)

Este cuestionario presenta 18 cuestionamientos que se distribuyen en cada una de las dimensiones, cada pregunta tiene cuatro alternativas y cada alternativa dos valores.

Litwin y Stringer, realizaron un cuestionario en base a 6 dimensiones para medir la percepción de los empleados; Estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos, toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto.

En 1968, Schneider y Bartlett, hicieron un cuestionario en 6 dimensiones. (Apoyo patronal, estructura, implicación con los nuevos empleados, conflictos interagencias, autonomía de los empleados y grado de satisfacción).

En 1973, Pritchard y Karasick, desarrollaron un instrumento de medida del clima, el cual consta de 11 dimensiones. (Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones).

Cabe resaltar que en el ámbito escolar Halpin y Crofts, elaboraron un instrumento de 64 preguntas y esta formado por 8 dimensiones, de las cuales 4 se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y 4 en el comportamiento del director de la escuela. (Desempeño, Obstáculos, intimidad, espíritu, actitud distante, importancia de la producción, confianza y consideración).

Crane, elaboró un cuestionario del clima adaptado a las empresas escolares, consideró cinco dimensiones. (Autonomía, estructura, consideración, cohesión, misión e implicación).

Moose e Insel elaboraron un cuestionario, el cual se podía utilizar en cualquier organización se componía de 90 preguntas y destacaba 10 dimensiones.

Bowers y Taylor junto con su equipo en la Universidad de Michigan desarrollaron un instrumento llamado Survey of Organizations, (estudio de las organizaciones), el cual mide las características globales de una organización en función de tres grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción.

Para Luc Brunet hay cuatro dimensiones que son fundamentales en todo cuestionario que tenga la finalidad de medir el clima organizacional las cuales son:

Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para el mismo un cierto poder de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

Tipo de recompensas. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.” (Brunet, 1987)

Entonces el clima de una organización va estar caracterizado por una serie de dimensiones las cuales le dan personalidad única, por lo que es importante destacar al cuestionario como instrumento privilegiado para la medición de dicho clima será mas preciso y representativo si en el se incluyen las dimensiones más significativas para cada organización.

CAPITULO III

III. PROPUESTA DE MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL NÚMERO 122, IXTAPALUCA, A TRAVÉS, DEL LIDERAZGO DEL DIRECTOR

PRESENTACIÒN

En los últimos años dentro de las organizaciones educativas cada vez es más común que los directores muestren un mayor interés hacia el factor humano y a su vez los efectos que ejercen sobre ellos; por lo que las organizaciones educativas no deben ser la excepción, ya que todo director o administrador educativo debe asumir el reto de diseñar e implementar estrategias que le permitan tener conocimiento de los aspectos que afectan la conducta de los empleados dentro de la organización educativa. Es por ello que nace la presente investigación llamada EL DIRECTOR COMO MEDIO PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PREPARATORIA OFICIAL No. 122, IXTAPALUCA ; la cuál pretende dar alternativas para mejorar el clima organizacional, a través, de la ejecución de un liderazgo efectivo por parte del director; ya que este ultimo juega un papel trascendental, referido directamente a las funciones que tiene que cumplir, como el encargado de encauzar a los empleados hacia el logro de los objetivos de la institución educativa a la que pertenecen. Luego entonces, el ejercicio adecuado del liderazgo será la principal herramienta del director educativo para obtener mejoras visibles y tangibles en las relaciones de

comunicación, compromiso, motivación, iniciativa, innovación, identificación y responsabilidad entre otros.

3.1 INSTRUMENTO DE DIAGNOSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para poder ejecutar acciones en busca de mejorar el clima organizacional todo director, antes debe tener un marco de referencia del cual partir, es decir, conocer el estado actual del clima en su organización en este caso el de la Escuela Preparatoria Oficial 122, Ixtapaluca.

Como primer paso para determinar el tipo de clima que prevalece en la Escuela Preparatoria Oficial Núm. 122 se empleó un instrumento de medición elaborado por Rensis Likert, Perfil de Características Organizacionales (PCO), de Rensis Likert, tomado de la obra de Manuel Fernández Ríos y José Carlos Sánchez García, Manual de Practicas de Psicología Organizacional, que consta de 18 cuestiones que miden la percepción en seis dimensiones y que fue aplicada. (ANEXO I).

Dicho instrumento es un cuestionario el cual fue aplicado a cinco personas que trabajan en dos áreas diferentes de la escuela, el área de orientación y la de control escolar.

Una vez efectuado el análisis de los resultados del cuestionario antes mencionado se pudo identificar el clima organizacional de la Escuela Preparatoria Oficial No. 122, Ixtapaluca, el cual arrojo como resultado la presencia de un clima de tipo 2, autoritarismo paternalista del sistema de Rensis Likert, el cual puede y debe mejorarse, a través, de la intervención efectiva y liderazgo del director. Cabe mencionar que el primer paso es implementar medidas de mejora las cuales permitan alcanzar un clima organizacional englobado en el sistema 3, es decir, consultivo que a diferencia del sistema 2 se caracteriza por: existir una confianza entre dirección y subordinados, se permite mayor participación de los subordinados en la toma de decisiones, la comunicación es de forma descendente, las recompensas y castigos ocasionalmente son utilizados para

motivar, hay mejor interacción entre superior y subordinado, existe un sentimiento de responsabilidad, este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el cual la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

En toda organización no es fácil lograr cambios de un día a otro, es necesario desarrollar y aplicar estrategias para ello, en nuestro caso, alcanzar un sistema 3, para posteriormente alcanzar el sistema 4.

3.2 PROPUESTA: TALLER DE FORMACIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos del diagnóstico del clima organizacional imperante en la Escuela Preparatoria Oficial No. 122, la presente investigación propone una alternativa para mejorar dicho clima, la cual se realizará a través de la impartición de un taller dirigido a los directivos de las escuelas preparatorias de la zona 37, Ixtapaluca, teniendo impacto en los directivos en este caso particular en el de la Escuela Preparatoria Oficial No. 122.

A continuación se presenta la organización del taller:

PROPOSITO DEL TALLER.

Que los directores de educación media superior, identifiquen y analicen el clima organizacional, como una herramienta fundamental para alcanzar la eficiencia y el buen funcionamiento dentro de las escuelas preparatorias de la zona 37, Ixtapaluca.

PROPOSITOS DE LAS SESIONES.

1ª Sesión

Identifique el desarrollo histórico del clima organizacional; concepciones y características.

2ª Sesión

Conocer las corrientes teóricas del clima organizacional.

Conocer los estilos de clima organizacional y liderazgo.

3ª Sesión

Conocer la teoría de sistema de organización de Likert.
Conocer un instrumento para diagnosticar el clima organizacional y su aplicación.

Conocer la base teórica de los sistemas de organización de Likert.

Reunir datos mediante la aplicación de la escala PCO (Perfil de Características Organizacionales).

METODOLOGÍA

El instructor presentará la temática mediante el empleo de diferentes apoyos didácticos para facilitar la exposición y comprensión de los puntos abordados. Se espera de los asistentes una participación activa y propositiva. Los asistentes deberán cumplir con las diversas actividades académicas, asistencia y puntualidad requeridas.

DIRIGIDO A:

A todos los directores de las escuelas preparatorias oficiales, zona 37, Ixtapaluca, Estado de México.

DURACIÓN DEL CURSO

La duración del curso es de 15 horas de trabajo presencial, dividido en 3 sesiones presenciales.

DISTRIBUCION DE CONTENIDOS POR SESIONES DETRABAJO

SESIÓN	CONTENIDO	TIEMPO
1ª	Concepciones y características del Clima organizacional.	5 Horas
2ª	Teorías del clima organizacional y estilos de liderazgo.	5 Horas

3ª	Sistema de clima organizacional de Rensis Likert. Instrumento de diagnóstico del clima organizacional.	5 Horas

SESIÓN I: CONCEPCIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

CONTENIDO

1.1Diversos concepciones acerca del clima organizacional.
1.2 Características del clima organizacional.

DESCRIPCIÓN.

El desarrollo del clima organizacional a través del tiempo, concepciones más relevantes de clima organizacional, así como, sus principales características.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL DIRECTOR.

Verbo de desempeño	Contenido conceptual	Finalidad contextual	Condición de referencia
Identifica	Las diversas concepciones del clima organizacional.	Que influya en cambios aplicados a su gestión.	Con base a las lecturas sugeridas.
Analiza	Las características del clima organizacional.	Para detectar los elementos del clima organizacional que están presentes en su escuela.	Con base a las lecturas sugeridas.

PRODUCTOS.

- Cuadro de concepciones de clima organizacional.
- Construcción de una concepción de clima organización por parte de los participantes.

- Tabla de características del clima organizacional imperantes en la escuela de los participantes.

MATERIALES LECTURAS

- Historia y definición del concepto de clima.
- Clima organizacional.

ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA LA PRIMERA SESIÓN 1

ACTIVIDAD 1

Conformación del grupo. Se sugiere comenzar con la presentación de cada uno de los participantes. (Nombre, experiencia laboral, pertenencia, antigüedad como director, entre otros).

ACTIVIDAD 2

Aspectos que me motivan a ser parte del taller.
Cada participante reflexiona acerca de los aspectos personales que lo motivan a participar en el taller. Posteriormente se les invita a compartir sus experiencias con los demás compañeros.

ACTIVIDAD 3

Dividan al grupo en tres equipos. Cada equipo leerá el texto sugerido.
Los equipos realizan un cuadro de las definiciones de clima organizacional y se exponen ante los participantes. Éste será su primer producto de trabajo.

ACTIVIDAD 4

De forma individual cada participante aportará una definición de clima organizacional. La escribirá en una hoja, posteriormente las compartirá con los compañeros. Segundo producto.

ACTIVIDAD 5

Nuevamente en equipos, los participantes realizaran en cartulina una tabla de características del clima organizacional.
Se expondrán a los demás equipos y se retroalimentaran entre ellos. Tercer producto.

SESIÓN II: TEORIAS Y TIPOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.
CONTENIDO

2.1 TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y TIPOS DE CLIMAS.

2.2 ENFOQUES DE LIDERAZGO.

DESCRIPCIÓN:

Se examinara la teoría sobre el clima organizacional aportada por Rensis Likert y los tipos de clima que propone. Posteriormente se efectuará un análisis del liderazgo y sus enfoques.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL DIRECTOR.

Verbo de desempeño	Contenido conceptual	Finalidad contextual	Condición de referencia
Conoce	Las diversas corrientes teórica del clima organizacional.	Que influya en cambios aplicados a su gestión.	Con base a las lecturas sugeridas.
Conoce y Analiza	Los estilos de clima organizacional y el liderazgo.	Para detectar los estilos de clima organizacional que están presentes en su escuela.	Con base a las lecturas sugeridas.

PRODUCTOS

- Cuadro comparativo de los tipos de clima organizacional.
- Características del liderazgo y sus enfoques.
- Tipo de clima que predomina en mi escuela.

MATERIALES LECTURAS

- Teoría del clima organizacional". Rensis Likert.
- Liderazgo, Psicología Organizacional.
- Estilos de Liderazgo.

ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA LA SEGUNDA SESIÓN 2

ACTIVIDAD 1

Retomen sus equipos, leer el texto "Teoría del clima organizacional".

Al finalizar la lectura, realizar un cuadro comparativo, donde se destaquen las principales características de cada tipo de clima organizacional.
Cuarto producto.

ACTIVIDAD 2

De forma individual contestar la siguiente pregunta:

De acuerdo a las características de cada tipo de clima organizacional, ¿Qué tipo de clima predomina en mi escuela?
Escriba en una hoja por qué y comparta con los demás compañeros.

Quinto producto.

ACTIVIDAD 3

Los integrantes dan su punto de vista acerca de la importancia del liderazgo en su escuela.

Retoman equipos realizan la lectura, “Liderazgo” y “Estilos de liderazgo”.
En una lámina escribe los enfoques de liderazgo, para poder exponerlos ante sus compañeros.

Sexto producto.

SESIÓN III: DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

CONTENIDO

3.1 ¿POR QUÉ EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA?

3.1 MODELO DE SISTEMAS DE RENSIS LIKERT(S-4).

3.2 DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

DESCRIPCIÓN:

A partir de conocer el clima organizacional, desde sus bases teóricas y conceptos, es necesario tener un instrumento que permita a todo director poder diagnosticar el clima organizacional que impera en su escuela, esto con el fin de emprender acciones de mejorar.

COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN EL DIRECTOR.

Verbo de desempeño	Contenido conceptual	Finalidad contextual	Condición de referencia
Conoce	El sistema de clima organizacional propuesto por Rensis Likert.	Que influya en cambios aplicados a su gestión.	Con base a las lecturas sugeridas.
Conoce y Aplica	Instrumento de diagnóstico del clima organizacional.	Obtener un diagnóstico del clima organizacional de la escuela con el fin de implementar acciones de mejora.	Con base a las lecturas sugeridas.

PRODUCTOS

- Análisis y reflexión del por qué evaluar el clima organizacional en la escuela.

- Cuadro grupal de características de los sistemas planteados por Rensis Likert.

- Texto sobre aspectos a tomar en cuenta para realizar un diagnóstico del clima organizacional.

MATERIALES LECTURAS

- ¿Por qué evaluar el clima organizacional de una escuela?
- Modelo S4 de Likert, manual de prácticas de psicología organizacional.
- Instrumentos de diagnóstico del clima organizacional.

ACTIVIDADES PROPUESTAS PARA LA TERCERA SESIÓN 3

ACTIVIDAD 1

Se integran los participantes en equipos, para realizar la lectura, posteriormente, cada equipo elige un sistema del 1 al 4, el cual analizaran y expondrán ante sus compañeros.

Séptimo producto.

ACTIVIDAD 2

De forma individual. Los participantes leerán y analizarán la lectura: “Instrumento de diagnóstico del clima organizacional”.

Cada participante escribirá los principales aspectos que debe tomar en cuenta para poder llevar acabo el diagnóstico del clima organizacional en su escuela.

Octavo producto

ACTIVIDAD 3

En equipo responderán las siguientes preguntas y expresaran sus opiniones:

¿Qué puntos fuertes y débiles encuentras en el modelo S-4 de Likert?

Suponiendo que tu escuela tuviese un clima característico del sistema 4, ¿Podríamos decir que tiene un buen clima?

Los participantes expresarán sus experiencias obtenidas durante en taller.

Una vez concluido el taller todo director, en este caso el de la Escuela Preparatoria Oficial No. 122, será competente y tendrá conocimientos acerca del impacto que tiene el clima organizacional en su escuela y como puede a través del liderazgo implementar medidas para mejorar dicho clima.

CONCLUSIONES

El estudio realizado sobre el del director como medio para mejorar el clima organizacional de la Escuela Preparatoria Oficial No. 122 Ixtapaluca y la propuesta del taller de formación para directores de educación media superior permite señalar entre otras las siguientes conclusiones:

El clima organizacional ha retomado mayor importancia en la actualidad, aunque no es un tema nuevo ya que se vienen realizando estudios desde la década de los sesentas.

El alcance de los objetivos de la escuela dependerá en gran medida de un clima organizacional sano, es importante que el director tenga herramientas teóricas, metodológicas y practicas, que le permitan tener incursión en dicho clima.

Es importante señalar que los directores de toda organización ya sea de carácter público o privado deben de reconocer la importancia del clima organizacional y el impacto que tiene en dicha organización.

Una vez reconocido el clima organizacional como fundamental para la organización, los directores deben tener autoconciencia y analizar en sí mismos que van a hacer, por qué y para que hacer cambios, creer y estar seguro de los beneficios que traerá consigo realizar acciones en pro de mejorar el clima organizacional.

No solo es importante que el director conozca el impacto del clima organizacional para el ejercicio de sus funciones, sino es necesario que sea un actor fundamental y este en constante intervención para poder mejorar dicho clima.

El mejoramiento de la educación publica en México no solo necesita recursos económicos, sino de una transformación de todos los actores que intervienen, buscar la profesionalización del personal que la conforma, en este caso los directores deben buscar una profesionalización y un interés constante por la

actualización de sus conocimientos, que les permita por tanto, crear una concientización del impacto que tiene su labor.

Es importante que las autoridades educativas implementen campañas continuas de actualización y cursos de capacitación sobre clima organizacional.

Finalmente mediante el conocimiento del clima organizacional y sus implicaciones, por parte del director, se espera mejorar el clima de las instituciones educativas y a su vez mejorar la calidad de los servicios educativos, así mismo, influir en el contexto educativo de una forma positiva, reduciendo la rotación de personal, el ausentismo, impuntualidad, la falta de motivación, interés, creatividad, iniciativa, entre otros.

Anexo I

Como primer paso para determinar el tipo de clima que prevalece en la Escuela Preparatoria Oficial 122 se empleó un instrumento de medición elaborado por Rensis Likert, Perfil de Características Organizacionales (PCO).

Dicho instrumento es un cuestionario el cual fue aplicado a cinco personas que trabajan en dos áreas diferentes de la escuela, el área de orientación y la de control escolar. Cabe mencionar que es importante saber el puesto de trabajo desempeñado, pero no el nombre con el fin de garantizar el anonimato de las personas.

Este cuestionario ha sido diseñado para conocer la opinión de los trabajadores de ésta organización acerca del funcionamiento actual.

Es importante que las respuestas a cada pregunta sean tan razonadas y francas como sea posible. No hay respuestas correctas o incorrectas, se trata de las opiniones personales válidas todas ellas.

Las respuestas serán resumidas de forma estadística de modo que las personas no puedan ser identificadas. Con el fin de la confidencialidad completa, por favor no escriba su nombre en este cuestionario.

- Suponga que la pregunta fuera:

¿Con qué frecuencia brilla el sol en su población?

Raras veces		En ocasiones		A menudo		Con mucha frecuencia	
1	2	3	4	5	6	7	8

- Leemos detenidamente la pregunta y cada una de las categorías de respuesta y procedemos del siguiente modo:

- Marcaremos con un aspa lo que consideramos que expresa la realidad actual, es decir si considera que el sol brilla en su población <En ocasiones>, entonces debe

marcar en un aspa el cuadro que contiene el n° 3 o el n° 4, se marcara el 3 si considera que la situación está más cerca de <Raras veces>, o el 4 si por el contrario considera que la situación está más cerca de <A menudo>, recuerde que SOLO DEBE HACER UNA MARCA.

Como podrá comprobar el establecimiento de dos categorías dentro de la categoría general de respuestas no tiene otro objetivo que el poder obtener los mayores matices posibles en la respuesta.

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

PUESTO DESEMPEÑADO ……...

1) ¿Cuánta confianza se deposita en los subordinados?

Casi nunca		Alguna		Una cantidad sustancial		Muchísima	
1	2	3	4	5	6	7	8

2) ¿Con cuánta libertad se sienten al hablar con los superiores acerca del trabajo?

Con poca		Con algo		Con bastante		Con mucha	
1	2	3	4	5	6	7	8

3) ¿Con qué frecuencia se buscan y buscan de manera constructiva las ideas de los subordinados?

En contadas ocasiones		Algunas veces		Frecuentemente		Muy frecuentemente	
1	2	3	4	5	6	7	8

4) En la organización, predomina el uso de:

Temor, amenazas y sanciones, ocasionalmente premios		Premios, a veces sanciones		Premios, con algo de sanciones y participación		Participación, premios, basado en las metas de grupo	
1	2	3	4	5	6	7	8

5) ¿Dónde se siente la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización?

En la parte superior		En la parte superior y algo en la parte intermedia		Por igual en la parte superior e intermedia		En todos los niveles	
1	2	3	4	5	6	7	8

6) ¿Cuánto trabajo se hace en equipos cooperativos?

Muy poco		Poco		Una cantidad moderada		Muchísimo	
1	2	3	4	5	6	7	8

7) ¿Cómo circula la información en su centro de trabajo?

Siempre desde arriba		La mayoría desde arriba		Desde arriba y desde abajo		Desde arriba, desde abajo y dentro de un mismo nivel hacia los lados	
1	2	3	4	5	6	7	8

8) ¿Cómo se acepta la comunicación procedente de niveles superiores?

Con miedo		Con suspicacia		Con cautela		Con espíritu receptivo	
1	2	3	4	5	6	7	8

9) ¿En qué grado la información que va desde abajo hacia arriba se transmite tal y como se formulo en su origen?

Siempre de forma inexacta		A menudo con exactitud		A menudo de forma exacta		Casi siempre exacta	
1	2	3	4	5	6	7	8

10) ¿En qué grado conocen los superiores los problemas a los que se enfrentan los subordinados?

Los desconocen		Algunas veces los conocen		Suelen conocerlos		Los conocen muy bien	
1	2	3	4	5	6	7	8

11) La comunicación informal que existe en la organización substituye a la formal.

Casi nunca		Alguna		Una cantidad sustancial		Muchísima	
1	2	3	4	5	6	7	8

12) ¿Dónde se toman las decisiones?

Principalmente en la parte superior		Las políticas en la parte superior, habiendo algo de delegación		Las políticas en la parte superior, habiendo bastante delegación		En todas partes pero de forma integrada	
1	2	3	4	5	6	7	8

13) ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo?

Casi nunca		Ocasionalmente se les consulta		Por lo general se consulta		Hay participación plena	
1	2	3	4	5	6	7	8

14) ¿Qué influencia cree que tiene la toma de decisiones sobre la motivación?

Muy poca		Poca		Alguna		Tiene una influencia substancial	
1	2	3	4	5	6	7	8

15) ¿Cómo se establecen las metas en las tareas a desarrollar?

Dando órdenes		Se dan órdenes y se pide algún comentario		Se discuten las metas y luego se dan ordenes		Se discuten en grupo para buscar las metas más satisfactorias	
1	2	3	4	5	6	7	8

16) ¿Cuánta resistencia encubierta hay hacia las metas propuestas?

Casi nunca		Alguna		Una cantidad sustancial		Muchísima	
1	2	3	4	5	6	7	8

17) ¿Dónde residen las funciones de revisión y control?

Solo en la parte más alta		Predominantemente en la parte alta		Se delega moderadamente a niveles inferiores		Se comparte entre todos los niveles	
1	2	3	4	5	6	7	8

18) ¿Para qué se usan los datos sobre productividad, costos y otros datos de control?

Para bajar el sueldo		Para bajar o subir el sueldo		Para subir el sueldo y en ocasiones para orientar a las personas		Como guía de orientación para la solución de problemas	
1	2	3	4	5	6	7	8

Anexo II

RECOLECCIÓN DE DATOS.

Para cada cuestión (1-18) se marca en la tabla la alternativa elegida (1-2-3-4-5-6-7-8) en el cuestionario PCO en su lugar correspondiente. Después se une las marcas con una línea de modo que se obtenga un perfil determinado, que se extiende a través de las dimensiones de las características evaluadas.

MATRIZ – RESUMEN DEL PCO

	ITEN	SISTEMA 1		SISTEMA 2		SISTEMA 3		SISTEMA 4	
DIREC C.	1	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	2	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	3	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
MOTIVAC.	4	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	5	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	6	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
COMUNICAC.	7	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	8	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	9	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	10	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	11	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
DECIS.	12	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	13	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	14	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
METAS	15	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	16	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
CTRL.	17	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	18	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧

BIBLIOGRAFÍA

Alvarez, S. (2001). *El Mito del Líder. Profesionales, Ciudadanos, Personas: La Sociedad Alternativa.* Madrid, España: Pearson Educación.

Arroyo, J. F. (2003). *Legislación Educativa Comentada.* MÉXICO: PORRUA.

Brunet, L. (1987). *Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definición, Diagbostico y Consecuencias.* Mèxico: Trillas.

Cano, V., & Maria, A. (1999). *Una Alternativa de Innovación de la Evaluación del Aprendizaje en la Función Directiva y Docente de la Escuela Primaria.* Mèxico: M.A.

Chiavenato, A. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración.* México: McGraw Hill.

Cisar, C., & Uria, M. (1988). *Organizaciòn Escolar y Acciòn Directiva* . Madrid: Narcea.

Davis, K., & y Newstrom, J. (1988). *El Comportamiento Humano en el Trabajo.* Distrito Federal, Mèxico:: Mc Graw Hill Interamericana.

Etiling, A. (1998). *Liderazgo Efectivo.* México: Trillas.

Fernandez, M., & Sanchez, J. (1997). *Manual de Practicas de Psicología Organizacional.* Salamanca: Amarù.

Furham, A (2001). *Psicología Organizacional: El comportamineto del individuo en las organizaciones.*México: Oxford University Press.

Harris, J. (1980). *Administración de Recursos Humanos.* Mèxico: Limusa.

Koontz, H., & y Weirhrich, H. (2004). *Administración. Una Perspectiva Global.* D.F. México: Mc Graw Hill Interamericana.

Otero, O. (1974). *La participación en los Centros Educativos.* Pamplona: EUNSA.

Owens, R. (1998). *La Escuela como Organización: Tipos de Conducta y Practicas Organizativas.* Mèxico: Santillana.

Pública, S. d. (1993). *Manual Técnico-Pedagògico del Director de Educaciòn Medoa Superior.* México: SEP.

SECyBS. (2002). *Reglamento Interior para Escuelas de Educación Media Superior.* Toluca: Administraciòn Púlica Estatal.

OTRAS FUENTES

- http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf
- http://info4.juridicas.unam.mx/adprojus/leg/16/388/6.htm?s=
- http://www.cddiputados.gob.mx/POLEMEX/leyes2005/2.html
- http://www.transparencianaucalpan.gob.mx/transparencia/marcojuridico/ley/Ley%20Organica%20de%20la%20Administracion%20Publica%20del%20Estado%20de%20Mexi.pdf
- http://www.edomexico.gob.mx/legistel/cnt/RglEst_149