

***EL PAPEL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN LA
MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL***

***ESTUDIO DE CASO
CENTRO ESCOLAR NEWTON PLANTEL BALDERAS***

T E S I S A
RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

P R E S E N T A:
MIGUEL ÁNGEL PÉREZ PÉREZ

DIRECTOR DE TESIS:
MTRO. ROMÁN BRITO TOMÁS

MÉXICO, D. F.

MAYO 2015

A ti PAPA por ser uno de los grandes pilares en mi vida, por tu ejemplo de lucha, esfuerzo y empeño, por tu amor, apoyo y comprensión.

A ti por darme la vida, por esas noches que no dormías solo por esperarame. Por esos regaños y jalones de orejas, por tu amor incondicional, porque sin tu apoyo no hubiera llegado hasta aquí, por tu paciencia ante mi carácter, pero sobre todo gracias por ser mi MADRE.

A ustedes hermanas:

A ti Alicia que siempre me mostraste con tu ejemplo que todo es posible y que ningún sueño es imposible si se tiene el apoyo de la familia.

A ti María; que a pesar de que eres mi hermana menor siempre me apoyabas y me cuidabas cuando más te necesitaba.

A mi Sobrino, que son su alegría me animaba a seguir adelante y no rendirme

A ti Yalina, por tu apoyo incondicional, por tu amor que me brindaste, por la paciencia que me has tenido pero sobre todo por estar en mi lado durante este logro.

GRACIAS a todos y cada uno de ustedes.

Miguel Ángel Pérez Pérez

DIRECTORIO

Ing. Juan Mario Méndez Martínez

Director General de Centro Escolar Newton

Lic. Cecilia del Prado Gómez

Subdirección del Plantel

L. E. O. Roberto Méndez Morales

Coordinación de Enseñanza

E. M. I. Carmen Ramírez

Coordinación de Campos Clínicos

Planteles

- **Balderas:** Balderas 68 Col. Centro, Cuauhtémoc Ciudad de México, D. F. 06050
- **Plantel Toreo:** Ingenieros Militares 35, Mex. 53000, San Bartolo Naucalpan (Naucalpan Centro), Naucalpan de Juárez, Mex.
- **Plantel Tlalpan:** Tlalpan 1858, D. F. 04120 Country Club, Coyoacán.
- **Plantel Mixcoac:** Revolución 1112 D. F., 03900, San José Insurgentes, Benito Juárez.
- **Plantel Tláhuac:** Tláhuac 5926 D.F., 09860, Cerro de La Estrella, Iztapalapa,
- **Plantel Ojo De Agua:** Boulevard Ojo de Agua Mz. 64 Lt. 1 Col. Hacienda De Ojo De Agua Edo De México Tecámac, C.P. 55770.

Introducción	7
CAPITULO I	
MARCO TEÓRICO	
LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA COMO NECESIDAD SOCIAL	
I. La Administración Educativa como Profesión	11
II. Administración Educativa	12
2.1 Concepto de Administración Educativa	13
2.2 El Administrador Educativo	14
2.3 Funciones de la Administración	15
a) Planeación	16
b) Organización	16
c) Integración de Personal	16
d) Dirección	16
e) Control	17
f) Supervisión	17
III. El proceso Administrativo y su aplicación en la Educación	18
3.1 Fase Mecánica o Estructural	19
3.1.1 Planeación	19
3.1.2 Organización	20
3.2 Fase Dinámica u Operativa	22
3.2.1 Dirección o Ejecución	22
3.2.2 Control	25
El Clima Organizacional y sus Características	
IV. Clima Organizacional	28
4.1 Definición de Clima Organizacional	28
4.2 Características del Clima Organizacional	29
4.2.1 Estructura	29

4.2.2 Responsabilidad	30
4.2.3 Recompensa	30
4.2.4 Desafíos	30
4.2.5 Relaciones	31
4.2.6 Cooperación	31
4.2.7 Estándares	31
4.2.8 Conflicto	31
4.2.9 Identidad	32
4.3 Teoría del Clima Organizacional	32
4.4 Medición del Clima Organizacional	34

CAPÍTULO II

CONTEXTO ESCOLAR

EL CENTRO ESCOLAR NEWTON COMO SEDE EN LAS PRACTICAS PROFESIONALES

I. Marco Jurídico	38
II. Características del Centro Escolar Newton Plantel Balderas	41
2.1 Antecedentes Históricos del Centro Escolar Newton	41
2.2 Ubicación del Centro Escolar Newton Plantel Balderas	46
2.3 Organigrama	47
2.4 Objetivos del Centro Escolar Newton	47
2.5 Misión del Centro Escolar Newton	48
2.6 Visión del Centro Escolar Newton	48
2.7 Valores del Centro Escolar Newton	48
2.8 Recursos Humanos del Centro Escolar Newton Plantel Balderas	50
2.8.1 Estructura Académica del Plantel	50
2.8.2 Personal Administrativo del Plantel	50
2.9 Infraestructura del Plantel	51

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

DIAGNÓSTICO DEL CENTRO ESCOLAR NEWTON PLANTEL BALDERAS

I.	Diagnóstico Inicial	54
II.	Fortalezas, Oportunidades , Debilidades y Amenazas (Análisis FODA)	56
2.1	Marco Teórico	56
2.2	Análisis FODA	56
III.	Diagnóstico del Clima Organizacional	63
IV.	Resultados del Análisis de Perfil de Clima Organizacional (PCO) del Centro Escolar Newton Plantel Balderas	67

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

I.	Justificación de la Intervención	78
II.	Curso - Taller	80
<i>CONCLUSIONES</i>		92

ANEXOS

ANEXO I	95
ANEXO II	109
ANEXO III	114
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	123

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es uno de los tantos procesos que intervienen en el cumplimiento de las metas y los objetivos de una organización sin importar el giro que tenga. Durante la década de los sesenta existieron varios autores que realizaron diferentes teorías para entender el clima organizacional, asimismo existen diferentes formas de realizar evaluación al clima organizacional.

Por consiguiente, el presente estudio aborda al clima organizacional que impera en el Centro Escolar Newton (CEN) Plantel Balderas y se propone mejorar a través de la intervención del Administrador Educativo.

CEN es una organización educativa de carácter privado; ofrece educación en el nivel Medio Superior, y durante doce meses fue cede para la realización de las prácticas educativas del que suscribe bajo el programa: “Elementos del Centro que Contribuyen al Aprendizaje y su Clima Organizacional”, cuyo principal objetivo es la identificación del clima organizacional y su relación con el cumplimiento de objetivos.

Como practicante, se tuvo la oportunidad de laborar en cada uno de los departamentos con los que cuenta la organización (Dirección, Coordinación de Campos Clínicos, Coordinación de Enseñanza, Recursos Humanos, Contabilidad y Relaciones Publica). El tener acceso a todos los departamentos e información del plantel, facilitó el análisis sobre el comportamiento de sus individuos y de la organización, para identificar las características del clima organizacional.

Para la realización de dicho análisis se realizaron proyectos que facilitaron la recolección de información. Uno de esos proyectos fue “La Rendición de Cuentas” (ANEXO I), en la cual, se proporcionó todo tipo de información de cada departamento, lo que permitió obtener un análisis sobre el desempeño de la Organización durante el ciclo escolar 2013-2014.

La mayoría de los resultados obtenidos durante la rendición de cuentas se realizó tomando como referencia únicamente el cumplimiento de los objetivos, por ejemplo que del 100% de la plantilla docente, el 80% asista a cursos de capacitación y actualización; por lo que se realizó una escala de evaluación cuantificando el número de docentes que realizaron dicha actividad

Además de dicha información, y apoyándome en la participación que se tuvo y la accesibilidad de involucramiento en los diferentes departamentos y con sus colaboradores, a través de charlas informales y observaciones, se logró obtener más información para lograr dicho análisis.

En relación a lo anterior; se observaron algunos efectos negativos en la forma de laborar del personal, así como en la escasa productividad del plantel; por ejemplo alta rotación de personal (docente y administrativo); incumplimiento de actividades por el ausentismo de personal administrativo y docente, falta de innovación, escasa iniciativa del personal, así como poca cooperación en nuevos proyectos, etc.

Al ver dicha problemática, el interés se centró en aportar herramientas y concientizar al personal que colabora en el plantel Balderas sobre la importancia del Clima Organizacional, por lo que los objetivos del estudio son:

OBJETIVO GENERAL:

Que el Administrador Educativo identifique y analice los elementos del Clima Organizacional del Centro Escolar Newton Plantel Balderas, con el propósito de concientizar al personal en general (directivo, docente y administrativo) para que perciba a aquél como una herramienta fundamental para el alcance del cumplimiento de los objetivos y las metas, así como también del buen funcionamiento del Plantel y de la Organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Conocer los elementos del Clima Organizacional de cada uno de los departamentos y sus consecuencias y/o participación con el cumplimiento de las metas y objetivos de la organización.
- Analizar la perspectiva de los actores educativos para conocer el tipo de clima organizacional que impera en el plantel a través de pruebas estandarizadas que cuestionen su comportamiento y el de sus superiores en la realización de sus actividades.
- Desarrollar un curso - taller con la finalidad de concientizar a Directivos, Docentes y Administrativos que laboran el CEN sobre la importancia del clima Organizacional para la eficiencia de su trabajo y el cumplimiento no sólo de objetivos del plantel sino de ellos mismos.

Por ello que la siguiente investigación se ha dividido en cuatro capítulos:

En el Capítulo I, denominado Marco Teórico; se muestran aspectos teóricos de la Administración Educativa, refiriéndose a ella como una profesión como tal (la administración educativa como necesidad social), en la que se plantean las características así como como los procesos que conlleva la administración educativa en los planteles educativos. Se enfatiza el objetivo principal de la Administración Educativa.

También se retoman características sobre el clima organizacional, como son conceptos, funciones y lo más importante: se retoma la Teoría del Clima Organizacional tal y como lo realizó Rensis Likert y sus cuatro tipos de sistemas de clasificación del clima organizacional. Por último, dentro de este capítulo se muestran aspectos teóricos sobre el análisis FODA (definición, importancia y función)

El Capítulo II, relata todo los aspectos del Centro Escolar Newton, historia, misión, visión, ubicación geográfica, los recursos materiales con los que cuenta, así como también los recursos humanos.

Posteriormente en el Capítulo III, se muestran los resultados obtenidos de un análisis FODA, el cual arrojó elementos para la realización de un análisis de clima organizacional, que es realizado tomando como referencia la Teoría de Rensis Likert y su modelo: "Perfil de Clima Organizacional".

Por ultimo en el Capítulo IV, se muestra el proyecto de intervención, mismo que hace referencia a un curso - taller que irá enfocado a todo el personal que colabora en el Centro Escolar Newton Plantel Balderas.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA COMO NECESIDAD SOCIAL

I. La Administración Educativa como Profesión

Con la apertura de nuevos comercios, surgieron problemáticas que afectaron a las profesiones que actualmente existían, esto se debía a que las nuevas organizaciones traían consigo nuevas necesidades, las cuales no podían ser cubiertas por las profesiones existentes.

Las nuevas empresas comenzaron a requerir una mayor eficiencia productiva, a través de: incrementar la productividad, reducir costos laborales y de capital, así como de mejorar la calidad y la flexibilización, lo que conlleva a otras formas de gestión y organización de trabajo que algunos profesionales no conocían (Barrón Tirado, 2013).

Una de las problemáticas a las que se enfrentaron las profesiones fue la sobrepoblación de profesionistas, lo que contribuyó a que muchos se sobreprotegieran en campos laborales que no les correspondía.

Esto ocasionó que los modelos corporativos cambiaran y demandaran cada vez más la especialización, la diferenciación de roles, la burocratización (mejorar las prestaciones) y sobre todo el ingreso del profesional con la organización (Barrón Tirado, 2013).

Al existir una demanda en la especialización, las nuevas corporaciones exigían profesionales expertos en un área definida; es decir, por ejemplo, que el administrador de una cadena de Hoteles no sólo debía tener conocimientos administrados generales, sino debía conocer el ámbito hotelero y turístico con la finalidad de ofrecer a la empresa una mayor cobertura en el cumplimiento de las metas.

En consecuencia de lo anterior, surgió entre las profesiones la necesidad de una identidad organizacional; es decir que fueran aceptados en las organizaciones por sus conocimientos y no por la experiencia.

Por lo tanto, las Instituciones de Educación Superior se vieron en la forzosa necesidad de modificar planes de estudios y en algunos casos extremos, crearon nuevas profesiones capaces de responder ante las necesidades del nuevo mundo.

Así es como surgen profesiones especializadas, como son, por mencionar algunos ejemplos: Administración de Empresas Turística, Psicología Forense, Ingeniero en Sistemas Computacionales, Negocios Internacionales, Contador Público, Derecho Penal, Derecho Civil, Administración Educativa, Administración de Empresas Pesqueras, etc.

Cada una de estas profesiones se fue especializando en campos específicos, con la finalidad de cubrir las necesidades del mercado laboral; por ejemplo la Administración se especializó en Administración Educativa, eje central de la presente investigación.

II. Administración Educativa

La Administración Educativa es una rama de la Administración que, como se había mencionado con anterioridad, surge ante la necesidad de cubrir las nuevas demandas del mercado laboral en el ámbito educativo, debido a la apertura comercial y la globalización.

Es por ello que pareciera ser que la Administración Educativa es un resultado de esa especialización. Para algunas personas, la Administración Educativa es lo mismo que la Administración (generalizando), sólo que como su nombre lo dice especializada en educación.

Sin embargo, para otras personas (Benno Sander), la Administración Educativa es una disciplina especializada que busca optimizar los procesos y por ende los resultados del Sistema Educativo Nacional.

Tomando como referencia lo establecido por el “Equipo de diseño del Diplomado de Gestión Educativa para directivos de Educación Básica” (UPN, 2004), donde se especifican cuatro dimensiones de la gestión educativa: la dimensión Pedagógica-Curricular, la dimensión Organizativa, la dimensión Administrativa y por último la de Comunicación y/o de Participación Social; el Administrador Educativo tiene la capacidad de intervenir en cada uno de los procesos que interviene en las dimensiones antes mencionadas.

Sin embargo antes de abundar aún más en el tema de la Administración Educativa, es necesario realizar una definición que abarque los elementos con lo que se conforma dicha profesión.

2.1 Concepto de Administración Educativa

Para proporcionar una definición de Administración Educativa, no se requerirá acudir a demasiados autores; debido a que se construirá una definición utilizando como referencia a dos teóricos, junto con los conocimientos adquiridos durante el proceso de enseñanza - aprendizaje de la Licenciatura de Administración Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad Ajusco.

Primeramente se recurre a las nociones de Administración Educativa de acuerdo con los autores siguientes:

Francisco Covarrubias considera a la Administración Educativa “como una disciplina de conocimientos sociales que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa en sus procesos de conocimiento” (Covarrubias Villa, 1991).

Por otro lado, Fernando Escondrillas se refiere a la Administración Educativa como administración escolar: es una serie de actividades dirigidas a la planeación, supervisión, administración de personal, presupuestaria y la prestación de servicios educativos (Escondrillas , 1965).

Considerando los conocimientos adquiridos en la UPN, y tomando como referencia las nociones que se retomaron de los autores antes citados; se podría llegar a la conclusión (y para efectos de la siguiente investigación) que la definición más acertada es:

“La Administración Educativa es una disciplina que tiene la capacidad de relacionar la estructura, la estrategia, los procedimientos, el liderazgo, las capacidades, la gente y los objetivos de la organización, de manera de lograr lo que se desea (cumplimientos de objetivo políticos, económicos, sociales, culturales, pedagógicos, etc.)”.

Se puede observar que la definición que se construyó se conforma de diferentes elementos, por lo que entonces la Administración Educativa pareciera que no es sólo

una simple especialización. Sin embargo se debe tener en claro que la Administración Educativa, no se enfoca únicamente a un plantel y/o nivel educativo; sino que hace referencia a todo un Sistema Educativo.

2.2 El Administrador Educativo

Siguiendo a Bennan, la Administración Educativa se conforma de cuatro construcciones históricas, las cuales son: Administración Eficiente, Administración Eficaz, Administración Efectiva y por último la Administración Relevante.

Haciendo referencia al Paradigma Multidimensional de la Administración Educativa, todo Administrador Educativo, debe desarrollar durante su proceso de enseñanza - aprendizaje cuatro competencias (Sander, 1996):

1. **Competencia Económica:** Es la **eficiencia** que tiene para optimizar la atracción y la utilización de todos los recursos (materiales, económicos, técnicos, etc.), para el logro de los objetivos, tanto del Sistema Educativo como de sus escuelas.
2. **Competencia Pedagógica:** es la **eficacia** que tiene para formular objetivos educativos, diseñar escenarios y medios pedagógicos para el cumplimiento de objetivos del Sistema Educativo y de sus escuelas.
3. **Competencia Política:** Es el talento que tiene para percibir e interpretar el ambiente externo y su influencia sobre las organizaciones educativas; asimismo, debe de reflejar la **efectividad** de adoptar estrategias de acción para satisfacer las necesidades sociales y políticas de la comunidad y del Sistema Educativo.
4. **Competencia Cultural:** Es la capacidad que tiene de concebir soluciones y, en el liderazgo, para llevarlas a cabo bajo la óptica de la **relevancia** para la promoción de una forma cualitativa de vida humana que posibilite la plena realización de los participantes del Sistema Educativo y sus Escuelas.

Las construcciones de la Administración Educativa son ópticas que permiten identificar problemas tanto en el Sistema Educativo como en sus escuelas, ya sean públicas o privadas; además de identificar dichos problemas, coadyuva al Administrador Educativo al cumplimiento de objetivos a través del desarrollo de sus competencias.

Cada competencia que desarrolle el Administrador Educativo se ve reflejada la acción de las construcciones que conforman la administración educativa; sin embargo y

retomando nuevamente a Bennan, en el Paradigma Multidimensional de la Administración Educativa, hace mención de cuatro dimensiones que conforman la Administración Educativa, en las cuales se ponen en juego diferentes corrientes teóricas que coadyuvan al desarrollo de dicha disciplina.

Como se ha podido observar, la administración Educativa va más allá que el simple hecho de administrar bienes (materiales, humanos, financieros, etc.); busca la satisfacción de los actores involucrados en el Sistema Educativo tomando en cuenta los aspectos culturales, económicos, sociales, políticos, pedagógicos, etc., que influyan en el desarrollo e implementación de las estrategias educativas, que logren el cumplimiento de los objetivos del Sistema Educativo, de sus escuelas y principalmente de todos los actores involucrados.

Además, el administrador educativo dentro de sus competencias, utiliza una serie de corrientes teóricas (diferentes conocimientos) para la identificación de problemas educativos, la creación y puesta en marcha de estrategias para el cumplimiento de objetivos tanto del Sistema Educativo como de sus Escuelas.

2.3 Funciones de la Administración Educativa

El proceso que utiliza la Administración Educativa para optimizar las técnicas de las organizaciones son los mismos que utiliza la Administración; sin embargo, el objetivo está en reconocer cada actividad que se realiza en una organización educativa y clasificarla de acuerdo con el proceso.

Lo anterior hace referencia a que las funciones que utiliza la administración general, son muy técnicas, es decir, se reflejan más en una organización industrial (Administración Eficiente); sin embargo se explicará de tal manera que sea ubicado en el ámbito educativo.

Las funciones (que forman parte del proceso administrativo), con el paso del tiempo ha ido variando; para algunos autores, las funciones administrativas van de 4ª 6. Para esta investigación se desarrollarán seis funciones que serán utilizadas como detonadores del proceso administrativo. (Universidad Tecnológica de México (UNITEC), 2004):

a) Planeación:

Es la actividad donde la administración educativa, inicia su participación dentro de una organización; es aquí donde se definen las metas y los objetivos que se desean alcanzar.

Sin embargo hay que recalcar que posterior a la planeación debe existir un diagnóstico que ayude a localizar áreas de oportunidad para desarrollar acciones de mejora durante una planeación.

b) Organización:

En esta parte de las funciones, es donde se establecen tiempos, lugares y personas para llevar a cabo lo planeado anteriormente; se pretende que en esta fase, el administrador educativo tome en cuenta todos aquellos factores, ya sean internos o externos, que afecten el desarrollo de la estrategia.

Esto no quiere decir que en la planeación no se hayan tomado en cuenta, sino que en la organización se deben retomar de tal manera que no perjudiquen en ningún momento la trayectoria del administrador durante su análisis y su intervención.

c) Integración de Personal:

Como se había mencionado con anterioridad, las funciones de la administración educativa, se basan en la coordinación de personas, las cuales, deben conocer con exactitud su lugar y sus actividades a desarrollar dentro de la organización para el cumplimiento de los objetivos.

Es por ello que en esta fase, la administración educativa debe seleccionar muy bien al personal que laborara en la organización; también se debe ubicar jerárquicamente al individuo así como también las asignación de roles (actividades a realizar).

d) Dirección:

La Dirección no implica un puesto en una organización (director de un plantel) sino que debe ser tomada como una función para liderar a un grupo de trabajo, por muy pequeño que fuese.

Incluye también la motivación del personal, pues aunque existe la remuneración económica, el personal requiere una motivación emocional; también es la fase donde la administración educativa busca o selecciona los canales de comunicación que mejor convengan para dirigir lo que con anterioridad se había planeado.

Hay que resaltar que la comunicación debe ser lo más corta posible de tal manera que el objetivo que se pretende comunicar no se pierda durante los receptores de la información.

e) Control:

Para algunas personas el control y la supervisión suelen ser la misma actividad, sin embargo, en esta ocasión se explicarán por separado, pues el control se refiere al seguimiento de la planeación.

Es decir, se controlan los aspectos externos e internos, de tal manera que no afecten directamente a la organización y si fuera el caso de que hubiera afectación, esta función trata de mantener un control total de la situación de forma tal que no afecte a las demás fases de la administración.

Por ejemplo, se sigue el control que establece la Secretaría de Educación Pública (SEP) en una escuela, en relación a la normatividad que debe seguir el centro educativo, como pueden ser: planes de estudio, programas, registro de la escuela, etc.

También esta función se refiere a controlar la discrecionalidad de los sujetos que puede provocar la desviación y por ende se desvíe el cumplimiento de los objetivos.

f) Supervisión:

Para cuestiones de la administración educativa, la supervisión es dirigida a todo el personal, en relación con sus actividades. A diferencia del control, es aquí donde la administración educativa, se encarga de supervisar los procesos.

Asimismo, es donde se deben detectar las fallas que existan en la escuela, principalmente en las actividades que realizan cada una de las personas que integran la organización.

Por ejemplo, es la supervisión que realiza el personal interno de una organización, como pueden ser coordinadores, subdirectores, jefes de enseñanza y toda aquella autoridad educativa de un plantel.

En relación con control y la supervisión, tal vez estos dos sí lleguen a convertirse en las funciones más importantes de la Administración Educativa, pues si alguno de ellos no funcionan como debieran, no localizarían esos pequeños o grandes errores que perjudicarían a toda la organización.

Cada una de las funciones antes mencionadas, forma parte del proceso administrativo, sin embargo, en dicho proceso se fusionan tres y se convierten en cuatro.

Con el fin de no repetir lo ya explicado en las funciones de la Administración Educativa, únicamente se mencionará el proceso administrativo ejemplificándolo en el sector educativo y separando el proceso de tal manera que sea visible en cualquier organización educativa, ya sea pública o privada:

III. El proceso Administrativo y su aplicación en la Educación

Como se había mencionado, las funciones de la Administración Educativa corresponden al proceso de la administración; sin embargo, en las funciones se desglosa cada una (siendo seis las funciones), en cambio en el proceso administrativo se busca generalizar de tal manera que el proceso sea corto.

Cuando un proceso es corto, es más fácil (por cuestiones de operatividad); pero hay que tener cuidado, pues en cada uno de los subprocesos deben especificarse con claridad las funciones a realizar por cada una de las personas.

A continuación se explicará con mayor profundidad el proceso administrativo; llevando la explicación al ámbito educativo, resaltando que el proceso administrativo se divide en dos partes:

3.1 Fase Mecánica o Estructural

Dentro de esta fase, se encuentra:

3.1.1 Planeación:

“La planeación es la función administrativa básica que implica el establecimiento de objetivos y el planteamiento de las acciones necesarias (Universidad Tecnológica de México (UNITEC), 2004).”

La mayoría de las personas (incluido el que suscribe) considera que si no existe una planeación que tome en cuenta todos los factores, tanto externos como internos, que intervienen en la organización educativa, no se puede considerar una administración.

En esta fase del proceso administrativo, es recomendable utilizar la planeación estratégica, la cual permite visualizar las necesidades de la organización a diferencia de una planeación operativa donde el alcance de las estrategias es mínimo.

Como ejemplo en una Organización Educativa, dentro de la fase de planeación se debe tomar en cuenta: la Misión, Visión, Propósitos, Objetivos, Estrategias de Acción, las Políticas Educativas que afecten al sistema educativo en que se encuentre inmersa la organización, Programas Federales que por parte de la SEP operen en las Escuelas, el Presupuesto que es asignado al iniciar el ciclo escolar y los procedimientos administrativos (burocracia) con que se realizan los trámites, así como la forma en cómo se da la comunicación entre los diferentes departamentos.

Para la realización de la planeación se deben tomar en cuenta los siguientes puntos (Universidad Tecnológica de México (UNITEC), 2004):

- ✓ Propósito y misión estratégicos: identificar los recursos con los que se cuenta y con los cuales se van a trabajar; también se debe marcar lo que se pretende hacer (misión).
- ✓ Visión: tener en mente hacia dónde se piensa llegar con las estrategias marcadas.
- ✓ Premisas: tomar en cuenta factores externos e internos, que puedan afectar el desarrollo de la estrategia; es decir, realización de supuestos negativos y positivos.

- ✓ Objetivos y/o metas: los objetivos claros, generales y específicos de lo que se va a realizar; así como las metas donde se podrá evaluar si realmente se cumplió.
- ✓ Estrategias: determinan con claridad los objetivos, las metas y la visión, así como crear acciones para la recaudación de recursos (si hace falta).
Reglas y políticas: tener en cuenta las reglas de la organización, sobre todo, la normatividad gubernamental con la que se rige una Escuela. Ya sea pública o privada, tanto en lo administrativo como con los planes de estudio.
- ✓ Procedimientos: explicar paso a paso cómo se pretenden realizar las acciones
- ✓ Programas: tener en mente programas que ayuden en la ejecución de las estrategias; en el caso de la educación pueden ser las mismas políticas, principalmente para justificar las acciones que se llevan a cabo.
- ✓ Presupuesto: tener considerado cual es el presupuesto que se tiene y hasta qué punto son viables las acciones.

La segunda función que se encuentra en la fase mecánica o estructural es la:

3.1.2 Organización:

“La organización, consiste en identificar las actividades requeridas, agruparlas en áreas y puestos de trabajo, asignarlas y jerarquizar tanto los puestos como las funciones correspondientes” (Universidad Tecnológica de México (UNITEC), 2004)

La división del trabajo es una de las funciones que ninguna organización debe pasar por alto; es por ello que dentro de la función de la organización como proceso administrativo, el administrador educativo debe conocer los perfiles adecuados para realizar una óptima división del trabajo.

El papel de la organización como proceso de la administración, no sólo se enfoca a la división del trabajo, sino también a la coordinación de las actividades a realizar; es por ello que en las escuelas existe un puesto encargado a esta actividad (coordinadores). Se tienen coordinadores generales que ayudan en la administración de la escuela, y coordinadores de enseñanza que busca un óptimo desempeño de los planes de estudio.

La jerarquización, como se había comentado, es un resultado más de la división del trabajo; también se puede encontrar la departamentalización, en la que se busca que

cada persona tenga un lugar dentro de la organización de tal manera que no interfiera, sino al contrario: que ayude a los procesos de la organización.

Por último, al realizar una división, implica una descripción clara y precisa de las funciones que deberá realizar cada integrante de una organización. Hay que tener claro que este proceso debe iniciar desde el momento en el que se crean los perfiles para los diferentes puestos.

Por ejemplo, para un docente, se deben definir cuáles serán sus obligaciones en cuestiones administrativas y así como sus limitaciones en relación con plan de estudios.

Para realizar la función de la organización, entendiéndola como una fase del proceso administrativo; se debe ejecutar los siguientes puntos (Universidad Tecnológica de México (UNITEC), 2004):

- Enlistar el trabajo: poner en prioridad aquel que ayude a cumplir los objetivos de la organización, teniendo en cuenta desde la limpieza hasta las altas gerencias o en el caso de la educación, los directivos.
- Dividir el trabajo: separar las actividades de tal manera que los individuos tengan actividades de acuerdo con su nivel de competencia. Por ejemplo, en educación se marcan aquellas tareas que debe realizar una secretaria y deben ser diferentes a las que desarrolla un asistente de dirección.
- Departamentalizar: después de haber dividido el trabajo se debe dividir al personal de acuerdo con las actividades que realiza; por ejemplo, si varias personas se encargan de registrar calificaciones, de llevar los expedientes de los alumnos o de darlos de alta ante la SEP, se ubicarán en un área llamada Control Escolar.

A diferencia de aquellos que se encargan de la supervisión de docentes, el acomodo de las horas (creación de horarios para impartir clase), la recepción de las calificaciones por parte del docente. Se ubicarán a todas esas personas encargadas de dicha actividad en un departamento denominado Servicios Docentes.

- Coordinar: los diferentes actores de la organización deben lograr una interacción en relación con sus actividades a desarrollar; por ejemplo, cuando Servicios Docentes recibe las calificaciones de los alumnos, inmediatamente debe hacérselas llegar a Control Escolar.

Otro ejemplo, es cuando Contraloría tiene las listas del total de alumnos, y debe hacérselas llegar a Control Escolar, donde se cotejarán con el número de alumnos que entregaron su hoja de inscripción, y posteriormente esas listas deberán ser entregadas a Servicios Docentes para llevar un control de asistencia por parte de los docentes en el salón.

- **Controlar la Efectividad:** es decir, tener en cuenta los factores externos que afecten la forma de trabajar. Si por parte de la SEP llega una nueva forma de registro de calificaciones, se tiene que hacer llegar esa información a todo el personal que esté involucrado en dicha función, con el fin de no perder la efectividad de las actividades que se realizan.

Esta actividad se debe mantener en constante revisión, pues los cambios en cuestiones de normatividad son constantes y por ende, el trabajo de los miembros de la organización podría verse alterado negativamente y se perderían de vista los objetivos principales de la organización.

3.2 Fase Dinámica u Operativa:

Esta fase se caracteriza por la participación directa del administrador educativo, y sus funciones son:

3.2.1 Dirección o Ejecución:

Una vez teniendo las estrategias establecidas, las acciones que se llevarán a cabo, los objetivos y las metas que se lograrán alcanzar (planeación); se pasa a la segunda fase (organización), donde se realiza la división del trabajo, sus derivados de la división (jerarquización, departamentalización, etc.) y la coordinación de las acciones.

Hasta el momento, las dos fases antes desarrolladas sólo enfocan a estructurar las líneas de acción a seguir para el funcionamiento de la organización. En la segunda fase se localizan las acciones de operatividad, donde lo antes estructurado se pone en marcha.

“En la etapa de dirección se definen las estrategias a seguir para el desarrollo del trabajo en la organización. Esta actividad es, en muchos sentidos el comienzo de la labor directiva o mejor dicho, de la labor del administrador educativo” (Universidad Tecnológica de México (UNITEC), 2004).

En la dirección se enfoca la toma de decisiones; primeramente en verificar si realmente es el momento de llevar a cabo las acciones antes planeadas, así se debe realizar como tal, la integración de toda la organización en los planes, desde el nivel jerárquico más bajo, hasta las altas direcciones.

Dentro de la integración también se deben tomar en cuenta los factores externos, los cuales ya habían sido considerados con anterioridad; también se debe integrar a las autoridades externas, como en el caso de una escuela, donde debe existir una integración de las actividades realizadas dentro del plantel con las autoridades externas de la SEP, así como de los nuevos planes y programas de estudios.

La supervisión es otra actividad de la dirección; dentro de la supervisión se debe sólo verificar que las actividades se lleven tal y como se habían planeado; asimismo, se debe tener una buena comunicación, especialmente corta, para que el objetivo que se pretendía dar a conocer, no se distorsione.

Un factor importante que interviene en la dirección es la motivación. El término motivación no sólo implica la remuneración o los incentivos económicos, sino que también se deben tomar en cuenta aquellas motivaciones que satisfagan las necesidades psicológicas de los individuos.

La motivación es parte del valor social que se tiene hacia el trabajo y principalmente hacia la profesión; es por ello que el papel del administrador educativo es coadyuvar en la creación, primeramente del valor social sobre el trabajo que realiza el sujeto y posteriormente sobre la profesión que ejerce.

Para realizar el proceso de la dirección; es recomendable analizar los siguientes puntos que ayudarán a realizar un proceso de dirección que coadyuve con los procesos planeados:

- Multiplicidad de papeles: los administradores, deben conocer cada uno de los puestos que existen dentro de su organización, así como conocer a los individuos que desempeñan la actividad en dicho puesto.

También el administrador está obligado a conocer las actividades que desarrollan los individuos fuera de la organización. Por ejemplo, si un docente del plantel se dedica a sólo impartir clases de inglés, porque tiene ese perfil, pero fuera del plantel, está por finalizar una Licenciatura en Geografía. El administrador deberá tener en cuenta ambos perfiles, tomando

en cuenta que el docente ya se encuentra capacitándose, y que la segunda profesión, será referencia para futuras clases en temas relacionados con la Geografía.

En la multiplicidad de papeles, se refiere a que el administrador debe conocer todas las actividades y puestos que integran su organización, así como a los sujetos que desempeñan dicha actividad, tanto fuera como adentro de la organización, para darles un trato adecuado.

- Las personas promedio no existen: esto va en relación con lo anterior: el administrador debe tener en cuenta, que las personas que colaboran dentro de la organización son diferentes y su forma de trabajar es variable.

Es decir que no todas las personas reaccionan igual ante las motivaciones; así como una persona estaría complacida con una motivación económica, otra persona no lo vería como suficiente, y requeriría una remuneración material (despensa, libros, películas, etc.). Por otra parte, también existen personas que necesitan palabras de aliento por parte de un superior.

De igual forma, el administrador educativo debe tener en mente que no todos los sujetos trabajan de la misma forma y por ende los resultados son variables.

- Importancia de la dignidad personal: el administrador, debe estar consiente que está trabajando con personas, y por lo tanto debe buscar que el clima dentro de la organización sea conocido para sus colaboradores.

También se deben tomar en cuenta, los problemas externos con los que ingresa el sujeto a laborar en la organización; pues de ello podrían depender los resultados que se obtendrán por sus actividades en estados de bajo ánimo.

Esto no quiere decir que se debe tolerar la ineficiencia, pero sí se debe considerar un ambiente adecuado con las necesidades de cada sujeto.

- Consideración de la persona en su integridad: este punto está relacionado con el anterior; pues se refiere a que el administrador debe tener en cuenta los problemas de sus colaboradores, con el fin de buscarles solución.

Tal vez no se solucionarán al cien por ciento, pero es obligación del administrador buscar alternativas para que dichos problemas no afecten en el desempeño del sujeto en sus actividades y por ende, merme el cumplimiento de los objetivos.

Pareciera ser que esta parte del proceso administrativo va más enfocada a las necesidades de los colaboradores, pero hay que mencionar que esta es la fase donde se inicia con el papel del administrador como tal.

La última función del proceso administrativo es:

3.2.2 Control:

Esta es la última etapa del proceso administrativo. El control se refiere a la medición de las actividades que se han puesto en marcha, asimismo, a la identificación de los estándares que medirán el alcance de los resultados en relación con lo que se esperaba y lo que en realidad se está haciendo.

En la etapa del control se encuentra la identificación de estándares, los cuales medirán la distancia entre la realidad y lo anhelado; principalmente en resultados y las actividades, que realizan los sujetos.

Posteriormente la medición y comparación de los resultados que cada departamento está obteniendo, y la forma en como están actuando para lograr dichos resultados.

Por último, se deben detectar posibles desviaciones de los objetivos, para poder realizar una corrección en las estrategias, de tal manera que no afecte ni intervenga con los resultados alcanzados por otros departamentos.

Una vez teniendo detectadas las dificultades que han mermado las actividades del personal, es momento de realizar una retroalimentación, para verificar el grado en que se lograron alcanzar los objetivos y lo que se modificará, así como los aspectos que en próximas ocasiones se deberán tomar en cuenta.

Es recomendable seguir estos puntos para la realización de un óptimo control:

- Establecer parámetros y métodos para medir el desempeño organizacional. En una organización; se debe tener en cuenta que los objetivos deben ser claros para todo el que esté inmerso en ellos, medibles, controlables principalmente, en relación con las diferentes circunstancias de la organización.

También los objetivos y metas deben establecerse para ser realizados en un tiempo determinado; por lo tanto, deben ser revisados constantemente a través de parámetros y métodos para medir el desempeño de la organización en concordancia con los objetivos.

- Medir el desempeño. Para medir el desempeño en relación con una organización y principalmente hacia las actividades que desarrollan, se debe tomar en cuenta (Universidad Tecnológica de México (UNITEC), 2004):
Efectividad; en el caso de una escuela la efectividad se mide en el logro (puede ser en porcentajes) sobre el alcance de los objetivos, o sea, la eficiencia, que se refiere al tiempo en el que se lograron los objetivos.
La satisfacción del participante; es decir, si el sujeto que realiza una actividades está conforme, pues a veces, de su forma de sentir podrían depender los resultados.

También se puede realizar una evaluación del desempeño la cual se logra:

- i. Definiendo expectativas
 - ii. Informar expectativas
 - iii. Retroalimentación
 - iv. Capacitación
 - v. Destacar factores externos a la capacitación
 - vi. Colocación de Incentivos
 - vii. Movilidad Laboral
- Determinar si el rendimiento concuerda con el parámetro: es aquí donde se debe medir si las actividades de los individuos lograron acercarse a lo que se pretendía alcanzar o hasta qué punto se logró acercarse a lo esperado (la realidad que tanto se acercó a lo idealizado).
 - Tomar medidas correctivas: en esta etapa entra la retroalimentación, donde se establecen aquellas decisiones en las cuales se pretenden hacer cambios positivos para el cumplimiento de los objetivos y de las metas, o si fuese el caso, para seguir tal y como se ha trabajado, siempre y cuando se hayan cumplido los objetivos y metas.
En esta parte también entran aquellas decisiones en las cuales se toma como eje central la participación de los sujetos en el cumplimiento de los objetivos y metas; como pueden ser el despido, la capacitación o el incremento de las motivaciones (económicas, materiales, sociales y/o culturales).

Las fases del proceso administrativo, son las mismas que debe aplicar la administración educativa, la administración pública, la hospitalaria, la hotelera, etc.; es

por ello que el profesional en administración se cual fuese la especialización, tenga la capacidad y el conocimiento (competencia) para adaptar las fases antes desarrolladas, a cualquier tipo de organización sin importar el fin para el cual fue creada.

En una organización de cualquier giro, intervienen un sinnúmero de factores que contribuyen al cumplimiento de metas y objetivos de las empresas; como se mencionó, uno de ellos es el proceso administrativo, el cual debe ser utilizado en las diferentes dimensiones de los planteles educativos.

Sin embargo, también existe otro proceso que coadyuva al cumplimiento de las metas y que se podría decir que interviene durante la práctica del proceso administrativo; es lo que se conoce como Clima Organizacional.

El Clima Organizacional y sus características

IV. Clima Organizacional

Para poder comprender más la importancia del Clima Organizacional, es necesario conocer su definición y para ello se acudirá a las definiciones creadas por diferentes autores.

4.1 Definición de Clima Organizacional

La noción de clima organizacional, al igual que otra noción de la administración y/o de las ciencias sociales, ha sido abordada por diferentes autores; sin embargo sólo se retomara lo escrito por Idalberto Chiavenato, por su participación en trabajos de Administración y en Recursos Humanos (Chiavenato I. , 2005). Chiavenato ha contribuido en la aplicación de modelos e innovaciones administrativas, entre ellas, el Clima Organizacional.

“El concepto de motivación conduce al de clima organizacional. Los seres humanos están obligados a adaptarse a una gran variedad de situaciones, para satisfacer sus necesidades y un equilibrio emocional, lo cual se puede definir como estado de adaptación...(Chiavenato I. , 2001)”

El estado de adaptación no sólo se suscribe a cubrir ciertas necesidades como lo las fisiológicas y de seguridad, sino que también toma en cuenta a aquellas necesidades que surgen a partir de pertenecer a un grupo social como son: las necesidades de autoestima y de autorrealización.

La adaptación puede variar dependiendo del tipo de persona y del momento en que se realice; por lo tanto, una persona que logre adaptarse bien, tiene la oportunidad de denotar una buena salud mental.

“Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados(Chiavenato I. , 2001)”.

Cuando el personal de una organización cuenta con una buena motivación, permite establecer conexiones satisfactorias, mismas que ayudara al cumplimiento de los objetivos. Cuando la motivación del personal es mínima o en algunos casos, inexistente, el clima organizacional, produce desinterés, apatía, agresividad, inconformidad, etc., en las relaciones del personal.

Por lo tanto y siguiendo la idea de Chiavenato, se puede definir al clima organizacional como *el ambiente en las relaciones de los miembros de una determinada organización*. El clima organizacional se encuentra ligado a la motivación de los empleados lo que coadyuva en el mejoramiento del proceso administrativo, y a su vez en el cumplimiento de objetivos y metas de una organización. *“El clima organizacional influye en un estado motivacional de las personas y viceversa” (Chiavenato I. , 2001).*

Se podría decir que el clima organizacional es determinante en la toma de decisiones de cualquier organización y también influye en las formas de relacionarse del personal, tanto dentro como fuera de la organización.

En una organización se pueden localizar diversas características del clima organizacional, esto es dependiendo de cómo se ve afectado o beneficiado y a su vez, como éste influye en el personal y en la organización

4.2 Características del Clima Organizacional

Las tipologías del sistema organizacional componen un determinado Clima Organizacional, mismo que redundo en el estado de adaptación y a su vez en el comportamiento de los miembros de la organización. Dicho comportamiento tiene consecuencias, como lo es en la productividad, comunicación, rotación de actividades (si es el caso), la adaptación del individuo a la organización, etc. (Martinez , 2008) .

Los profesores Litwin y Stinger, establecen en su teoría nueve dimensiones o características del clima organizacional, estas características se reflejan en la concepción del Clima Organizacional.

4.2.1 Estructura

“Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los

diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel (Valda, 2013)”.

La estructura no sólo hace referencia a las actividades que deben realizar los diferentes actores involucrados en una organización, sino que toma en cuenta el conocimiento que tiene el personal con relación a las reglas, procesos, procedimientos, trámites, etc., y sobre las limitaciones o problemas a los que se enfrentan durante la realización de sus labores.

4.2.2 Responsabilidad

Al hacer referencia a la supervisión, no necesariamente es aquella ejercida por los mandos altos, sino que es una supervisión personal realizada por cada uno de los individuos en sus diferentes labores y el papel que ocupan en la organización. Y al mismo tiempo deben de tener autonomía en su toma de decisiones con relación a su práctica.

4.2.3 Recompensa

“Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral (Valda, 2013)”.

Sin embargo, no es suficiente un salario que refleje las actividades realizadas, ya que los individuos de cualquier organización buscan ser mejor recompensados por los esfuerzos extras que realizan a favor de la organización y que ayudará al cumplimiento de sus objetivos.

4.2.4 Desafíos

“En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización (Valda, 2013).”

Los miembros de la organización también deben aceptar desafíos que mejoren su práctica, misma que se ve reflejada en los resultados de la organización.

4.2.5 Relaciones

“Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo” (Valda, 2013).

Las relaciones no significan la creación de amistades, sino obtener una adecuada interacción entre las personas, sin involucrar cuestiones personales; es decir, dar prioridad y seriedad al rol profesional.

4.2.6 Cooperación

“Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa (Valda, 2013)”.

La cooperación debe ser retroactiva, o mejor dicho mutua; en otras palabras, manifestarse tanto por los puestos altos como por los puestos inferiores en ambos sentidos.

4.2.7 Estándares

Los miembros de las organizaciones, deben involucrarse en los estándares evaluativos que ayudan a la notoriedad de la organización y que a su vez refleja el cumplimiento de los objetivos. En algunos casos, el cumplimiento de estos estándares, ofrece recompensas monetarias, tanto a la organización como a su personal.

4.2.8 Conflicto

Los rumores son un elemento esencial que detona en muchas ocasiones el conflicto entre el personal, tanto en sus pares, (puestos del mismo rango) como entre personal de diferentes rangos. Por lo que la comunicación asertiva entre las diferentes jerarquías de la organización y a su vez entre pares, evitaría el conflicto.

4.2.9 Identidad

El ser miembro de una organización no sólo implica, la realización de sus actividades definidamente establecido; también es realizar mejoras en sus actividades, participar en actividades donde se busque el mejoramiento de algún proceso, ofrecer acciones de mejora a su área de trabajo, etc.

Las características antes mencionadas pueden ser observables en cualquier tipo de organización durante cualquier estudio para la medición del clima organizacional.

No obstante, no es fácil realizar una medición del Clima Organizacional debido a que las características de los individuos y de las acciones que realizan son variables dependiendo de diferentes circunstancias. Así que antes conocer la forma de medir al clima organizacional es importante conocer una teoría que ha ayudado en la identificación, análisis y diagnóstico del clima organizacional de cualquier sociedad.

4.3 Teoría del clima organizacional

Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, en el cual se esperaba explicar el *liderazgo*.

Durante el desarrollo de dicha investigación, Likert desarrolló una teoría con la cual se podía definir un tipo de clima organización con el cual se explicarían las características de una organización.

La teoría proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer, y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado de la organización.

Likert en su Teoría del Clima Organizacional, establece tres diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones, los cuales son (UNAD, 2012):

- Variables Causales: Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen únicamente aquellas variables controlables por la administración, como puede ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.

- Variables Intervinientes: reflejan el clima de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la conducta y la toma de decisiones. Entre las más importantes están: desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- Variables de resultados finales: Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son las variables dependientes, tales como productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades

Según Likert, no hay una relación de dependencia directa entre estas variables; es decir no existe una relación “causa – efecto; sin embargo, menciona que se debe poner mayor énfasis en las variables intervinientes. Asimismo, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles de organizaciones.

- **Sistema 1. Autoritario Restringido o Explotador**

Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, la dirección y/o el líder no tiene la confianza necesaria en sus empleados, ya que las decisiones las toma él exclusivamente (cima) y se van distribuyendo con los subordinados. Se crea un ambiente de empleados temerosos, no existe la motivación a la innovación y se implanta la necesidad de realizar los trabajos y actividades a través de un sistema de castigos y de vez en cuando, de recompensas.

- **Sistema 2. Autoritario Benevolente o Paternalista**

En este sistema existe un poco de confianza por la dirección y/o líder hacia sus subordinados, la mayoría de las decisiones y las más importantes son tomadas únicamente por el líder, pero a diferencia el anterior, las decisiones a veces las toman los puestos inferiores a la dirección (direcciones de mando medio exclusivamente, como una subdirección).

La motivación hacia el personal son los castigos y las recompensas; pero siempre jugando con las necesidades sociales de los subordinados, siempre tratando de dar la impresión que es un sistema estable y fuerte en la toma de decisiones.

- **Sistema 3. Consultivo**

La dirección o Líder tiene la confianza en sus subordinados; las decisiones en algunos casos se realizan en toda la organización, es decir, cada departamento (donde los únicos con la libertad de hacer dicha actividad son los jefes de departamento) es libre de tomar las decisiones que mejoren su rendimiento en la organización. En este sistema, la motivación se caracteriza por las recompensas y los castigos aunque con menos frecuencia; sin embargo, la dirección no toma en cuenta las opiniones de la organización. La comunicación es descendente con el inconveniente que conforme va bajando a los niveles jerárquicos, la información se distorsiona.

- **Sistema 4. Participativo**

Es sistema pareciera ser que es uno de los idóneos en cualquier organización; esto se debe a que la dirección o líder tiene plena confianza en sus subordinados, y no sólo en los jefes de departamento, sino también del personal con bajos puestos en la escala jerárquica.

Las decisiones están presentes en toda la organización, la comunicación se realiza de forma descendente, ascendente y lateral de tal manera que toda la organización tenga acceso a una comunicación con sus superiores sean directos o indirectos, hasta el nivel más alto, como puede ser la dirección general de la organización.

La forma de motivar a los subordinados es a través de la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los procesos de trabajo siempre es en equipo con toda la organización. Los subordinados y la dirección forman un equipo con el cual se logran establece objetivos únicos y el logro de las metas.

4.4 Medición del clima organizacional

Rensis Likert elaboró un instrumento de medición llamado Perfil de Características Organizacionales (PCO), en el cual a través de la aplicación de una prueba estandarizada, se puede determinar el tipo de clima organizacional con el que cuenta una organización y así realizar proyectos de intervención (Brunet, 1987).

La prueba estandarizada de Likert, actualmente cuenta con 18 ítems o reactivos, y sus preguntas están diseñadas de tal manera que puedan ser clasificadas en seis dimensiones organizativas:

- Los procesos de Dirección

- Los procesos de Motivación
- Los procesos de Comunicación
- Los procesos de Toma de Decisiones
- Los procesos de Establecimiento de Metas
- Los procesos de Control

Cada pregunta tiene cuatro alternativas de respuesta, y cada alternativa cuenta con dos valores, tal y como se muestra en la Figura 1. Funciona como hoja de respuesta que facilitará y agilizará el análisis del clima organizacional.

	ITEM	SISTEMA 1		SISTEMA 2		SISTEMA 3		SISTEMA 4	
D I R E C 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
M O T I V A C. .	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
C O M U N I C A C. .	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
D E C I S. .	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
M E T A S .	15	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	16	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
C T R L. .	17	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
	18	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧

Figura 1. Matriz de Evaluación de PCO (Fuente: Brunet, 1987)

La Matriz de Evaluación de PCO será retomada en los siguientes capítulos, ya que coadyuvará para la realización de los reactivos y evaluación de los mismos. Esto no significa que se utilizará exactamente la misma; es decir que servirá como guía para la

creación de una nueva Matriz, pero sin perder su objetivo que es “Conocer el Perfil de Características Organizacionales”.

Dicho objetivo se fundamenta principalmente en la formulación de los ítems (más que en la Matriz de Evaluación de PCO), ya que deben desarrollarse buscando información de los diferentes aspectos que intervienen en el clima organizacional, como son: la dirección, motivación, comunicación, toma de decisiones, establecimiento de metas y el control.

CAPÍTULO II

CONTEXTO ESCOLAR

El Centro Escolar Newton como sede en la Prácticas Profesionales

I. Marco Jurídico

Bajo el marco de la Reforma Integral de la Educación Media Superior (RIEMS), que involucra a todos los subsistemas que la componen, para dotar a los estudiantes, docentes y a la comunidad educativa de nuestro país con los fundamentos teórico - prácticos para que el nivel medio superior sea relevante en el acontecer diario de dicha comunidad (DGETI, 2012).

Los pilares principales de la RIEMS son:

1. Construcción de un Marco Curricular Común.
2. Definición y reconocimiento de las opciones de la oferta de la Educación Media Superior.
3. Profesionalización de los servicios educativos.
4. Certificación Nacional Complementaria.

Con la Reforma Integral de la Educación Media Superior, los diferentes subsistemas del Bachillerato conservan sus programas y planes de estudio, los cuales se reorientan y son enriquecidos por las competencias comunes del Sistema Nacional del Bachillerato.

La construcción de un Marco Curricular Común otorga a la comunidad estudiantil de la Educación Media Superior, identidad; le da la oportunidad de contar con un perfil de egresado común para todos los subsistemas y modalidades de la Educación Media Superior, además de reorientar su desarrollo a través de competencias genéricas, disciplinares y profesionales, lo cual permitirá a los estudiantes desempeñarse adecuadamente en el siglo XXI (Rodríguez L., 2011).

El Centro Escolar Newton, es un centro educativo especializado en la Educación Media Superior Tecnológica y en la Capacitación para el Trabajo; por ello es pertinente conocer a groso modo la evolución de la educación Tecnológica y su relación con la Educación Media Superior; así como el objetivo general de la Educación Media Superior Tecnológica.

La historia de la educación tecnológica en México es muy larga, y sus primeros antecedentes se remontan a la época colonial; sin embargo y para efectos del siguiente documento sólo se retomaran pequeños fragmentos de la historia, que nos ayudarán a conocer cuáles fueron los objetivos principales de la educación media superior tecnológica y sus modificaciones a lo largo del tiempo.

Para 1867, en México, los diferentes niveles educativos se encontraban ya reglamentados, y se crea la Escuela Nacional; también se construye la Escuela Nacional de Artes y Oficios para Varones, asimismo todas estas instituciones ayudan a la constitución del Sistema de Educación Tecnológica en México (DGETI.SEP, 2013).

En 1916, el presidente Venustiano Carranza ordenó la transformación de la Escuela de Artes y Oficios para Varones, la Escuela Práctica de Ingenieros Mecánicos y Electricistas (EPIME), que posteriormente cambió su nombre por el de Escuela de Ingenieros Mecánicos y Electricistas (EIME) y en 1932 se transformó en la Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica (ESIME) (DGETI.SEP, 2013).

Con la creación de la Secretaria de Educación Pública en 1921, se instituyó el Departamento de Enseñanza Técnica Industrial y Comercial, lo que coadyuvó a la reorganización de escuelas destinadas a enseñanzas industriales, domésticas y comerciales, entre ellas: el Instituto Técnico Industrial (ITI), las escuelas para señoritas Gabriela Mistral, Sor Juana Inés de la Cruz y Dr. Balmis; el Centro Industrial para Obreras, la Escuela Técnica Industrial y Comercial (ETIC) en Tacubaya y las Escuelas Centrales Agrícolas, estas últimas transformadas posteriormente en Escuelas Regionales Campesinas (DGETI.SEP, 2013).

En 1958, el Lic. Adolfo López Mateos crea la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior, haciendo evidente la importancia que ya había alcanzado la educación técnica en el país. Un año más tarde la Dirección General de Enseñanzas Especiales y los Institutos Tecnológicos Regionales que se separaron del IPN, y conformaron la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas Industriales y Comerciales (DGETIC) (DGETI.SEP, 2013).

En este mismo año se estableció en los planteles de la citada Dirección General, el ciclo de enseñanza secundaria con actividades tecnológicas llamado "Secundaria Técnica". En 1968 se crearon los Centros de Estudios Tecnológicos, con el propósito

de ofrecer formación profesional del nivel medio superior en el área industrial (DGETI.SEP, 2013).

Al efectuarse la reorganización de la Secretaría de Educación Pública en 1971, se determinó que la Subsecretaría de Enseñanza Técnica y Superior se transformara en la Subsecretaría de Educación Media, Técnica y Superior y que la DGETIC, tomara su actual denominación como Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) (DGETI.SEP, 2013).

El 22 de enero de 2005, fue creada La Subsecretaría de Educación Media Superior (SEMS), al entrar en vigor el Reglamento Interior de la SEP publicado el 21 de Enero, en el Diario Oficial de la Federación (DOF). Posteriormente, mediante el Acuerdo 351 publicado en el DOF, el 4 de febrero de 2005, se adscribieron a la SEMS, las Direcciones Generales de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA), Educación en Ciencia y Tecnología del Mar (DGECyTM), Dirección General de Bachillerato (DGB), Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT) y la Dirección General de Educación Secundaria Técnica (DGEST) (DGETI.SEP, 2013).

Actualmente la DGETI es la institución de educación media superior tecnológica más grande del país, con una infraestructura física de 452 planteles educativos a nivel nacional, de los cuales 168 son CETis (Centro de Estudios Tecnológicos, industrial y de servicios) y 284 CBTis (Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios). Ha promovido además la creación de al menos 288 CECyTES (Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos de los Estados), mismos que operan bajo un sistema descentralizado; también supervisa aquellos Centro Educativos de carácter Privado que se dedican a la Educación Media Superior Tecnológica (DGETI.SEP, 2013).

El propósito formativo central de la educación tecnológica es desarrollar la capacidad de los jóvenes para generar soluciones innovadoras que impliquen sistemas tecnológicos. Este objetivo favorece la adopción de una perspectiva didáctica, desde la cual la solución de problemas mediante alternativas tecnológicas (competencias) es un espacio en el que convergen la articulación y la aplicación de saberes (DGETI.SEP, 2013).

II. Características del Centro Escolar Newton Plantel Balderas

EL CENTRO ESCOLAR NEWTON es una institución educativa de carácter privado fundada por el C. Juan Mario Méndez Martínez el día 27 de febrero de 1981 bajo el principio de “CULTURA ES PROGRESO” con el propósito de impartir estudios de nivel Básico, Medio Superior y Capacitación para el trabajo, en las diferentes áreas educativas, y de esa manera, contribuir con la niñez y juventud mexicana.

2.1 Antecedentes Históricos del Centro Escolar Newton

A principios de 1979, se unieron cinco compañeros egresados del Instituto Politécnico Nacional, entre ellos el Ing. Juan Mario Méndez Martínez con la intención de formar una escuela especializada en educación secundaria y capacitación.

Durante los años 1979 y 1980, se dedicaron a realizar trámites ante la Secretaría de Educación Pública, para poder abrir su escuela.

A finales de 1980, en el mes de noviembre se había ya consumado el 60% de los trámites y el 80% en infraestructura y personal para la creación de una escuela. Sin embargo, se presentó el inconveniente de que la SEP no validaba ninguno de los nombres oficiales que los socios proponían.

Existían varios nombres, entre ellos Colegio Newton, Instituto Isaac Newton, Instituto Tecnológico y Universitario Newton y Centro Escolar Newton; sin embargo, durante la realización de dicho trámite, el Centro Escolar Newton que existía fue cerrado por cuestiones desconocidas. Las autoridades educativas aprobaron el nombre de “Centro Escolar Newton” (Pero ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, se registraron con la razón social “Instituto Newton S.C.”).

Su escudo (Figura 2), está conformado por un hombre y una mujer en el centro sosteniendo un átomo, lo cual significa la igualdad del hombre y la mujer ante la ciencia.



Figura 2. Logotipo y Escudo del CEN (Fuente: Pagina Web¹)

El escudo también se ve rodeada por el lema del centro “Cultura es Progreso” (sin cultura no existe el progreso); se aprecia de color guinda y blanco como los colores del Instituto Politécnico Nacional.

Sus Primeras instalaciones fueron el primer piso de un edificio ubicado en Artículo 123 en la Delegación Cuauhtémoc, Distrito Federal; dicha infraestructura contaba únicamente con cinco salones, una pequeña recepción, dos oficinas para cuestiones administrativas y un pequeño espacio que serviría como cafetería.

Su personal se conformaba por los cinco dueños, quienes se encargarían de llevar a cabo cuestiones administrativas, una persona de intendencia y diez docentes encargados de la matrícula, misma que hasta el mes de diciembre de 1980 sumaban 120 alumnos.

Fue hasta el 27 de Febrero de 1981 que oficialmente se abrieron las puertas del Centro Escolar Newton, ofreciendo estudios de nivel básico, en modalidad de secundaria, además de cursos de artes y oficios (bailes regionales, danza, pintura y electricidad).

¹ <http://www.centroescolarnewton.edu.mx/>

La matrícula inicial, fue de 120 alumnos en la secundaria y 30 en la enseñanza de artes y sólo 45 en oficios. Se esperaba que la matrícula aumentara en los próximos años; sin embargo, esto no fue así, ya que para 1985 sólo se tenía un aumento del 20%.

Desafortunadamente, el negocio no fue tan remunerable al principio, por lo que cuatro de los cinco socios decidieron abandonar el proyecto y cedieron todos los derechos a la Familia Méndez Martínez; a partir de 1988 quedó como dueño único del Plantel.

También modificó su oferta educativa, pues eliminó la secundaria y se enfocó sólo en la escuela de artes y oficios, poniendo mayor énfasis en los Cursos de Capacitación para el Trabajo. Igualmente siguieron las artes, como bailables tradicionales, danzas, pintura, etc. En el caso de los oficios y la capacitación para el trabajo, se destacaron electricidad y secretariado.

En lo que corresponde de 1989 a 1994 el Centro Escolar Newton aumentó su matrícula de 200 alumnos a 350 de los cuales sólo el 35% asistían a clases de arte. Pareciera ser que el Centro Escolar Newton se lograría levantar y crecería, sin embargo en 1995 sufrió una nueva caída con la inserción y la apertura de más centros de capacitación para el trabajo públicos.

Ante esta situación, compra todos los derechos del Centro a toda su familia volviéndose esta vez el único dueño del Instituto Newton S.C., y por consecuente del Centro Escolar Newton.

Se encontró un nuevo mercado para los cursos de capacitación para el trabajo pues sus principales clientes fueron las trabajadoras domésticas (en su mayoría personas de provincia que laboraba en zonas residenciales); y los cursos que entonces se ofertaron fueron:

- a) Corte y confección
- b) Cultura y belleza
- c) Secretariado
- d) Turismo

La matrícula fue aumentando, por lo que el espacio ya no era suficiente en el edificio en donde se encontraban. Es por ello que en el 2000 tuvieron la necesidad de realizar

un cambio de domicilio con mayor espacio y se trasladó al edificio que actualmente se encuentra, Balderas N° 68 Col. Centro, Cuauhtémoc, Ciudad de México.

Se contaba con nueve salones, una pequeña recepción, una cafetería, tres cuartos adaptados para baños, tres oficinas administrativas y un cuarto adaptado para biblioteca.

También la plantilla docente aumentó con 18 docentes y siete personas entre administradores y personal de limpieza. El único que llevaba la administración, como ya se dijo fue el Ing. Juan Mario.

En el 2004 desaparecieron las artes y oficios, y se enfocaron a la capacitación para el trabajo como tal, que igualmente era dirigida a las trabajadoras domésticas, pero también se abrieron las inscripciones a todo el público en general.

Al mismo tiempo, se empezaron a facilitar los cursos establecidos por el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos. Para el 2006 se ofrecieron los últimos cursos del INEA y se comenzó con cursos nuevamente de arte como fueron música (guitarra, flautas, arpa, etc.). En ese mismo año cambiaron algunos cursos de capacitación para el trabajo, siguieron los cursos de corte y confección, cultura de belleza y se abrió el de Auxiliar de Enfermería.

Para agosto el 2007 y dando respuesta a un comunicado por parte de la Secretaria de Educación Pública, donde se establecía que toda a aquella escuela pública o privada tenía la obligación de ofrecer educación media superior tecnológica si deseaban seguir con los cursos de capacitación para el trabajo, inicio la primera generación de Bachillerato Tecnológico, y después de un gran análisis en el mercado se decidió en la especialización de Enfermería General con 120 alumnos de Enfermería General.

Para entonces se contaba ya con una matrícula de 160 alumnos en Enfermería General, 198 alumnos en Enfermería Auxiliar y 120 alumnos en Cultura de Belleza, distribuidos en nueve grupos.

Al percatarse de que el espacio era pequeño, pues el número de alumnos aumentaba, se decidió en rentar una parte del tercer piso del edificio.

En ella condición se incrementaron los horarios de clase, primeramente para los cursos de capacitación para el trabajo, se crearon horarios de lunes a viernes de 8:00-11:00 horas, 11:00-14:00 horas y 16:00-19:00 horas; sábado y domingo de 8:00-14:00

horas. Para el Bachillerato Tecnológico en Enfermería General de lunes a viernes de 8:00-14:00, 15:00-21:00; sábados y domingos 8:00-14:00.

El Centro Escolar Newton fue creciendo y también su oferta educativa, además de Enfermería Auxiliar, Cultura de Belleza y Bachillerato Tecnológico en Enfermería General también se abrió una nueva especialización para Bachillerato que fue Informática Administrativa.

Fue en el año 2010 cuando el Ing. Juan Mario Méndez, decidió extender los espacios y servicios educativos hacia otras instalaciones, por lo que en ese mismo año se abren dos nuevos planteles en Tláhuac y Tlalpan; en éste último sólo se impartiría Enfermería Auxiliar y General.

A finales de 2010 y principios de 2011, la dirección de los dos planteles se dividió y el Ing. Juan Mario, decidió abrir en el plantel Balderas una subdirección y para Tláhuac asignó como Director a su hermano.

Durante el 2011, desapareció el curso de Cultura de Belleza y se quedó con Enfermería Auxiliar, General e Informática Administrativa. Sin embargo eso no significó la disminución de la matrícula, al contrario siguió creciendo y con ello, el prestigio del plantel. En año 2012 fue un año de grandes proyectos: se abrieron dos nuevos planteles en Mixcoac y Toreo; se amplió nuevamente el plantel Balderas y a partir del este momento se tuvieron cubiertos los tres pisos del edificio.

El nombre del Centro Escolar Newton siguió creciendo, principalmente por su excelencia educativa, por lo que para el 2013 se cierra un convenio con la sección 34 del sindicato del IMSS en Ecatepec, Estado de México. Igualmente se abrió un nuevo plantel en Ojo de Agua.

Actualmente el Centro Escolar Newton cuenta con cinco planteles: Toreo, Tlalpan, Mixcoac, Tláhuac y Ojo de Agua; Balderas es la matriz y toda la documentación es originada, recibida y revisada en dicho plantel.

Centro Escolar Newton oferta las Carreras de Enfermería Auxiliar como curso de capacitación para el trabajo avalado por las SEP, el Bachillerato Tecnológico en Enfermería General y próximamente Asistencia Familiar. Se cuenta con una matrícula de 1125 alumnos en el plantel Balderas, 367 para Tlalpan, 390 en Tláhuac, 275 en

2.3 Organigrama

El siguiente organigrama fue realizado durante el tiempo en el que se realizaron prácticas, esto no significa que el Centro Escolar Newton no cuente con uno, sino que por razones que se desconocen no puede ser dado a conocer. De acuerdo con lo que se observó y la forma en cómo se relacionan los diferentes departamentos existentes en el plantel; su organigrama es:

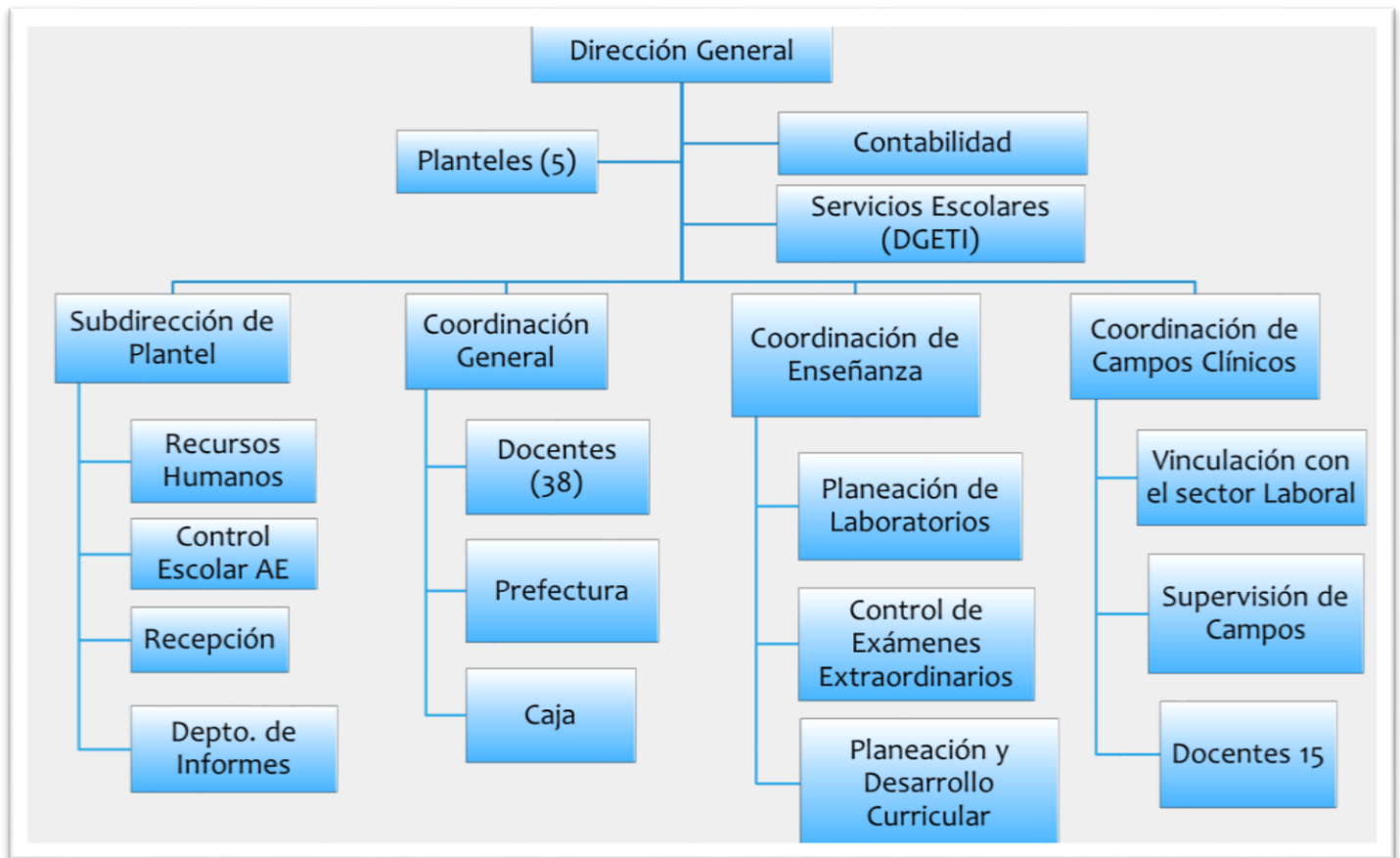


Figura 4. Organigrama del CEN (Fuente: Elaboración propia)

2.4 Objetivo del Centro Escolar Newton

“Formar técnicos que cuenten con una preparación propedéutica que les permita continuar con sus estudios a nivel de Licenciatura, así como una formación Tecnológica que incluye aspectos científicos, técnicos, culturales, humanistas, éticos y legales, que les permitirá brindar un cuidado integral de enfermería al

individuo sano y/o enfermo, sin importar el nivel socioeconómico, raza, sexo, credo, edad, estado de salud ya sea físico y/o mental” (Centro Escolar Newton, 2012).

2.5 Misión del Centro Escolar Newton

“El Centro Escolar Newton es una institución educativa de carácter privado con el propósito de impartir estudios de capacitación para el trabajo en el área de enfermería. Logrando que los alumnos logren captar la importancia que se tiene en el área de la salud para poder brindar los cuidados integrales a diferentes pacientes con diversas patologías, asumiendo con responsabilidad y dedicación todas las acciones a ejecutar en la profesión. Para que día a día alcancen una excelencia en el campo de la salud.

Pretendemos que nuestros alumnos se desarrollen con sentido crítico, reflexivo, creativo y propositivo con una actitud de búsqueda del conocimiento con un alto sentido de desarrollo personal y profesional, con un liderazgo que le permite trascender y resolver los problemas y los retos de su profesión con respeto a sí mismo y a las personas, a la vida, a la muerte, a los valores, costumbres y con un alto sentido de responsabilidad” (Centro Escolar Newton, 2012).

2.6 Visión del Centro Escolar Newton

“Ser una Institución de alto nivel académico y formativo que representa una preparación integral para nuestros alumnos y a la vez, les permita transformar y superar su capacidad hacia el camino del éxito y de esa manera, contribuya a la solución de las necesidades de población” (Centro Escolar Newton, 2012).

2.7 Valores del Centro Escolar Newton

Con la finalidad de poder realizar lo establecido tanto en el objetivo, misión, visión y lo determinado en los planes y programas de educación media superior, principalmente en el perfil de egreso del alumno, los valores toman un papel importante para la realización de lo antes mencionado. Es así que para en Centro Escolar Newton, los valores (Figura 4) principales son:

<i>VALORES</i>	<i>CONDUCTAS QUE REFLEJAN</i>
Responsabilidad	Cumplimiento personal de tareas, objetivos y metas realizándolas en tiempo y forma.
Solidaridad	Ayudar desinteresadamente a las personas dentro y fuera del plantel escolar
Respeto	Respetar a la persona en sus diferencias sociales, económicas y culturales, así como también la construcción de educación sin violencia.
Tolerancia	Respeto por los pensamientos y las acciones de terceros siempre y cuando no afecte a terceras personas.
Trabajo en equipo	Esforzarse en equipo para la realización de objetivos que mejoren la calidad de convivencia en el plantel.
Honestidad	Anunciar a la comunidad los resultados y los usos de los recursos con los que cuenta el plantel.

Figura 5. Valores del CEN (Fuente: Elaboración Propia)

2.8 Recursos Humanos del Centro Escolar Newton Plantel Balderas

Los recursos humanos de Centro Escolar Newton Plantel Balderas se definen de la siguiente manera:

2.8.1 Estructura Académica del plantel

El Centro Escolar Newton cuenta con una planta laboral comprometida con el alto desempeño académico. A inicios del ciclo escolar 2013 - 2014, la estructura académica de personal estaba integrada por 46 docentes (el número puede aumentar o disminuir debido al alto índice de movilidad por parte de los docentes), de los cuales 32 son docentes de la especialización de Enfermería y 14 son docentes de Tronco Común

De los 46 docentes, 12 son de tiempo completo, 10 de $\frac{3}{4}$ de tiempo, 15 de $\frac{1}{2}$ tiempo y 9 por asignatura. El nivel de estudios de la planta docente se muestra en la siguiente tabla (Figura 6.):

PERSONAL DOCENTE POR NIVEL DE ESTUDIO			
Nivel de Estudios	2011	2012	2013
Licenciatura	35	34	30
Maestría con grado	9	10	10
Doctorado con grado	2	2	6

Figura 9. Presentación del Grado de Estudio de los Docentes (Fuente: Elaboración Propia)

2.8.2 Personal Administrativo del Plantel

Dentro del Centro Escolar Newton plantel Balderas, laboran 36 personas que son consideradas como personal administrativo; de los cuales 16 se encargan de las labores de limpieza o catalogados como Personal de Servicios, 13 personas se encuentran en la categoría de Administrativos, siendo Jefes de Departamento los que cuentan con grado de Licenciatura, son, tal y como se muestra en la Tabla 10.

PERSONAL POR FUNCIONES				
Grado de estudios	Servicios	Administrativos	Asistentes Administrativos	Total
Secundaria	6	0	0	6
Bachillerato	10	5	4	19
Licenciatura	1	8	2	11

Figura 10. Presentación del Grado de Estudio del Personal Administrativo (Fuente: Elaboración Propia)

Los que cuentan con estudios de Bachillerato ocupan distintos puestos administrativos distintos al Jefe de Departamento, como puede ser: Secretarías, Asistentes Administrativos y Recepcionistas.

2.9 Infraestructura del Plantel

Las instalaciones del Centro Escolar Newton Balderas se constituyen de la siguiente manera.

- Entrada Principal en la planta baja
- Recepción en la entrada del segundo piso
- Oficina de Subdirección
- Recepción de Dirección
- Oficina de Dirección General
- Departamento de Servicios Escolares de Bachillerato Tecnológico en Enfermería General
- Departamento de Servicios Escolares de Enfermería Auxiliar
- Departamento de Contabilidad
- Caja; dos pequeños cubículos donde se realizan los pagos de colegiaturas, inscripción, trámites, etc.
- Departamento de Coordinación de Campo Clínico
- Departamento de Coordinación General
- Departamento de Coordinación y Planeación Docentes
- Departamento de Relaciones Públicas
- Call Center
- Consultorio médico

- Seis salones utilizados para los alumnos de enfermería auxiliar en sus tres turnos de 8:00 – 11:00, 11:00 – 14:00 y de 16:00 – 17:00 de lunes a viernes y de 8:00 – 14:00 los sábados y domingos con más de 15 alumnos estos dos días.
- Catorce salones utilizados para los alumnos del bachillerato tecnológico en enfermería general (equivalencia, revalidación y norma) en sus turnos de 8:00 - 14:00 y 15:00 - 21:00 de lunes a viernes y 8:00 - 14:00 en los fines de semana.
- Departamento de Intendencia
- Bodega de Suministros de limpieza
- Laboratorio de cómputo
- Consultorio de atención psicológica
- Sala de maestros
- Área de fotocopiado
- Cuatro laboratorios para simulación de prácticas hospitalarias, equipados con camas, equipo electrónico utilizado en los cuartos y quirófanos, etc.
- Un laboratorio para la realización de actividades en relación a materias como biología principalmente para alumnos de Bachillerato Tecnológico
- Cuatro sanitarios disponibles para varones
- Cuatro sanitarios disponibles para mujeres
- Biblioteca equipada con acervos actualizados en materia de salud y relacionados con la enfermería y la medicina
- Centro de computación con veinticuatro computadoras conectadas a internet
- Bodega de material didáctico
- Cafetería
- Área de venta de uniformes
- Catorce cámaras de seguridad al interior del plantel para seguridad de los alumnos y de la infraestructura del plante.
- Escaleras que permiten el acceso al segundo piso, tercer piso y a la azotea donde se ubica la cafetería.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

I. Diagnóstico del Centro Escolar Newton

I. Diagnóstico Inicial

Se ha realizado una evaluación, en el Centro Escolar Newton tomando como referencia y punto de partida el ciclo escolar 2013-2014; dicho diagnóstico fue realizado a través de las observaciones realizadas durante la realización de prácticas profesionales.

De acuerdo con lo observado durante este tiempo y con apoyo de la información proporcionada a través de charlas informales con los jefes de departamento y/o con docentes, así como por los diferentes colaboradores (planta laboral) del Centro Escolar Newton, se determinó lo siguiente:

- La colonia donde se encuentra ubicado el plantel es urbana, con servicios establecidos como son; drenaje, agua, pavimentación, alumbrado público, seguridad pública, transporte publico etc.
- Su población, que se encuentra en los alrededores del plantel es de carácter comercial, esto se debe a que la colonia en la cual se encuentran ubicadas las instalaciones del plantel, se ubica en el centro de la ciudad de México y principalmente cerca de avenida importantes como Revolución y Juárez. Además de los comercios, también se ubican oficinas gubernamentales tales como INEGI y oficinas de Sistema de Transporte Colectivo Metro.
- El nivel de estudios de los padres de familia y/o tutores de los alumnos inscritos en el plantel es aparentemente alto; es decir que de acuerdo con un estudio realizado por el mismo plantel durante la inscripción de alumnos, un 40% de los padre de familia cuentan con estudios universitarios, el 50% son estudios técnicos especializados en el área de la Enfermería y sólo un 10% cuentan con especialidades y/o doctorado.
- Los ingresos de las familias se encuentran en un nivel medio ya que del 100% de los alumnos, el 60% cuenta con algún tipo de beca (descuentos en las colegiaturas); asimismo existe un 40% de alumnos que piden prorrogas para realizar el pago de sus colegiaturas por cuestiones económicas.
- Del 100% de los alumnos inscritos tanto en Bachillerato Tecnológico en Enfermería General y el Curso de Capacitación para el Trabajo en Enfermería Auxiliar, un 70% no cuentan con un tutor responsable de sus

estudios. Esto ha provocado que no exista un control en los estudios de los alumnos y por lo tanto pueda realizar bajas y/o reingresos continuamente.

- La mayoría de los alumnos aceptados o mejor dicho inscritos en el plantel son ingresados a estas especialidades por cuestiones de herencia, es decir que algún familiar cuenta con plazas laborales dentro de centros de salud (IMSS, ISSSTE) y que podría posicionarlo en un puesto al término de sus preparación; por lo que en algunos casos, los alumnos van más a la fuerza que por su voluntad.
- La conducta de los alumnos en algunos casos es reprobable y esto se debe a que ellos consideran que como están pagando por un servicio, tendrían “consideraciones” para que trasgredan el reglamento interno del plantel.
- No existe un área para que los alumnos puedan realizar actividades deportivas lo que pudiera ser un factor para que el nivel de problemas entre los diferentes alumnos aumente (peleas, discusiones, etc.)
- La mayoría de los docentes son jubilados o pensionados de empleos anteriores, y parece que les cuesta trabajo adaptarse a un sistema privado, lo que ha provocado que las actividades que llegan a pedirles por parte de la coordinación general, como son actas de calificaciones, planeaciones, exámenes, etc., sean entregados posteriores a la fecha de entrega.
- La mayoría de los docentes no son estables, esto ha provocado que el contenido de las clases no sea visto al 100% ya que durante un semestre los alumnos pueden cambiar de docentes hasta cuatro veces en un mismo ciclo escolar.
- Los docentes y administrativos tienen faltas constantes, lo que ha provocado en algunas circunstancias que se retrasen las actividades académicas y administrativas.

Sin embargo, por cuestiones de privacidad establecidas por el Director General del Centro Escolar Newton, no se difundió toda la información tal y como se logró recabar. Por lo que después de varias peticiones hacia la Dirección General se concluyó que a través de un análisis FODA, la integración del Centro Escolar Newton no se pondría en riesgo debido a que como dicho análisis muestra Fortalezas y Oportunidades.

Antes de mostrar los resultados obtenidos de dicho análisis, es importante conocer en términos generales las características y significado de la herramienta.

II. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

2.1 Marco Teórico

FODA (en inglés SWOT), es acrónimo usado para referirse a una herramienta analítica que permitirá trabajar con toda la información que se posea sobre una organización, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (DEGUANTE, 2009).

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto - mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de la organización. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno. Significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa (DEGUANTE, 2009).

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la organización, aspectos sobre los cuales, el directivo tiene algún grado de control. La parte externa mira las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la organización en el mercado seleccionado (DEGUANTE, 2009).

2.2 (Análisis FODA)

En el siguiente cuadro se muestran algunas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del Centro Escolar Newton Plantel Balderas, pero no se mostraran todos los datos recopilados por motivos ya expuestos. Cada una de las fortalezas y debilidades están separadas en cuatro dimensiones de la Administración Educativa.

DIMENSIONES	OBJETIVOS	FACTORES FODA			
		FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
PEDAGÓGICA CURRICULAR	Lograr que los alumnos del Centro Escolar Newton obtengan los conocimientos en Enfermería y así mismo que tenga la capacidad de llevar los aspectos Teóricos de la Enfermería a la Práctica, principalmente en Hospitales siempre siguiendo los campos formativos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI).	Se toman como referencia los Planes de Estudios Establecido por la DGETI según Acuerdo Secretarial 345. Se cuentan con laboratorios en los cuales se realizan actividades para poner en práctica la Teoría e ir capacitados a los Hospitales.	Se cuenta con convenios en hospitales público y privados donde el Alumno tiene la oportunidad de llevar a cabo todo lo aprendido en clases. Las colegiaturas son accesibles a diferencia de otras escuelas de Enfermería. En los hospitales donde el alumno realiza prácticas y/o servicio, se cuentan con dos profesores capacitadores por cada diez alumnos.	El número de bajas tanto temporales como definitivas aumentan por la problemática en los pagos de las colegiaturas. La actitud de los alumnos no es inadecuada en cuestión al aprendizaje (mal comportamiento) La mayoría de los docentes no son estables lo que provoca que el contenido de los cursos no sea realizado al 100% ya que en un semestre los alumnos pueden cambiar de docente hasta cuatro veces. La planeación de clases es mensual lo que ocasiona que si el docente abandona el grupo el suplente tenga que comenzar nuevamente.	Existen en los alrededores del plantel escuelas de enfermería. Que los alumnos no obtengan los conocimientos esperados. Perdida de interés por parte de los padres de familia y por lo tanto la separación del alumno de la escuela. La creación de nuevas escuelas de Enfermería y principalmente de Capacitación para el Trabajo. No existe una comunicación con los demás planteles lo que ocasiona que compitan por la matrícula. Puestos ambulantes frente al plantel que no permiten visualizar la ubicación exacta del plantel. Compartir el edificio con un billar en la parte inferior lo que ha provocado para algunos padres de familia inadecuada.
	Lograr que los alumnos de Bachillerato Tecnológico en Enfermería General obtengan los conocimientos sobre materias de Tronco común, y así desarrollar su capacidad y habilidades para realizar exámenes de admisión para la Educación Media Superior.	Se mantiene en contacto al docente con la realidad del alumno para no perder de lado su contexto ni su necesidad en materia de conocimiento en enfermería. La mayoría de los docentes de enfermería realizan o realizaron actividades de enfermería por más de 10 años, por lo tanto no solo enseñan teoría si no también prácticas.	Se cuenta con personal de la DGETI que asesora al plantel en relación a las planeaciones de los docentes de tal manera que cubran los objetivos institucionales establecidos por la SEP y la DGETI y que contribuyan en el desarrollo del alumno. El plantel se ubica cerca de avenidas importantes de la Ciudad de México.		

Figura 11-A. Análisis FODA del Centro Escolar Newton Plantel Balderas (Fuente: Elaboración Propia)

DIMENSIONES	OBJETIVOS	FACTORES FODA			
		FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
ORGANIZATIVA	<p>Desarrollar y sistematizar las actividades de los diferentes actores educativos (toda la planta laboral) de tal forma que colaboren en los campos formativos de los alumnos.</p> <p>Llevar a cabo actividades extracurriculares entre docentes tal y como lo marca la DGETI y/o la Secretaria de Educación Pública.</p>	<p>Se realizan juntas de consejo académico cada último viernes de cada mes.</p> <p>La participación en la creación de cursos para las juntas de consejo es óptima entre los docentes.</p> <p>Por parte del personal administrativo se pretende implementar acciones que coadyuven en el proceso de enseñanza-aprendizaje</p>	<p>Por parte de la DGETI se ofrecen cursos de capacitación a los docentes.</p> <p>Existen congresos a los cuales son invitados los docentes.</p>	<p>Durante las juntas de consejo no existen cursos que busquen la mejora del proceso enseñanza-aprendizaje ya que solo se ofrecen cursos de relleno.</p> <p>La dirección y/o subdirección es cerrada a las nuevas opciones por parte de los docentes especialmente en lo que corresponde a cursos.</p> <p>Los tiempos establecidos para un curso no son adecuados para su implementación.</p> <p>No existe un trabajo en colegiado por parte de los docentes.</p>	<p>La desagregación de las academias de trabajo.</p> <p>Al asistir docentes a congresos especialmente de enfermería el Plantel podría dejar de ser tomado en cuenta.</p> <p>No existe una comunicación sobre los cambios en los planes de estudio.</p> <p>Se han estado utilizando planes de estudios que no responden a la necesidad del campo laboral.</p> <p>No existe una capacitación como tal hacia los docentes tomando en cuenta que son docentes distintas profesiones pero que ninguno tiene experiencia como docentes.</p>

Figura 11-B. 1Análisis FODA del Centro Escolar Newton Plantel Balderas (Fuente: Elaboración Propia)

DIMENSIONES	OBJETIVOS	FACTORES FODA			
		FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
ADMINISTRATIVA	Cumplir en tiempo y forma con cuestiones administrativas tanto al interior del plantel (alumnos maestros, dirección, etc.) así como también de las cuestiones externas (registro de alumnos ante la SEP), que contribuya al cumplimiento de los objetivos de la organización.	Existe el personal suficiente para realizar las actividades.	El personal con el que cuenta docentes, administrativos y demás, cuentan con los estudios necesarios para ocupar el lugar donde se encuentran.	<p>No existen actividades claramente definidas para cada uno del personal que labora en centro.</p> <p>No se beneficia las autoridades del plantel con los conocimientos que su personal tiene.</p> <p>La comunicación sobre los objetivos de la organización no son, dados a conocer en toda la organización.</p> <p>Existen limitaciones para que el personal realice actividades de diferentes maneras a las que ya están establecidas.</p> <p>La mayoría del personal no conoce la misión ni visión de la organización.</p>	<p>No existe una retribución moral por parte de las autoridades cuando el personal realiza las cosas bien.</p> <p>No existe una conexión de objetivos entre las necesidades de los trabajadores y las necesidades del plantel.</p> <p>La dirección no instruye con el ejemplo el trabajo en equipo con todos los departamentos del plantel.</p> <p>Las decisiones son tomadas en la sima sin tomar en cuenta cuestiones que no son visible para el director.</p> <p>Algunas instalaciones (oficinas) no son adecuadas para la realización de algunas actividades.</p>

Figura 11-C Análisis FODA del Centro Escolar Newton Plantel Balderas (Fuente: Elaboración Propia)

DIMENSIONES	OBJETIVOS	FACTORES FODA			
		FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
ADMINISTRATIVA	Implementación de proyectos de innovación			<p>Existe duplicidad de actividades en algunos departamentos</p> <p>No existen acuerdos en la forma de realizar las actividades por partes de las diferentes autoridades del plantel.</p>	<p>Existen fallas en las comunicaciones como por ejemplo el internet lo que provoca el retraso de algunas actividades.</p> <p>No existe un trabajo en equipo en las diferentes oficinas de los mandos altos del Newton.</p> <p>No existe autonomía en la realización de actividades.</p>

Figura 11-C Análisis FODA del Centro Escolar Newton Plantel Balderas (Fuente: Elaboración Propia)

DIMENSIONES	OBJETIVOS	FACTORES FODA			
		FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
COMUNICACIÓN Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL	Crear un vínculo entre la sociedad de tal manera que coadyuve en el aumento de la publicidad del plantel así como de la matrícula.	Se cuenta con alumnos capaces de realizar actividades a favor de la sociedad.	Existen un 30% de padres de familia interesados en el funcionamiento del plantel, principalmente en el proceso de enseñanza-aprendizaje	<p>La dirección no logra realizar actividades de apoyo comunitario poniendo el nombre del plantel sin obtener recurso a cambio.</p> <p>Confundir el pago de colegiatura de algunos padres de familia con haber cumplido con su responsabilidad.</p>	<p>Un 70% de padres de familia no le interesa el funcionamiento del plantel.</p> <p>Al ser un plantel privado la participación de los padres de familia o autoridades no son bienvenidas.</p> <p>Pareciera ser que las autoridades del plantel no aceptan observaciones negativas sobre administración.</p>

Figura 11-D Análisis FODA del Centro Escolar Newton Plantel Balderas (Fuente: Elaboración Propia)

DIMENSIONES	OBJETIVOS	FACTORES FODA			
		FORTALEZA	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
COMUNICACIÓN Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL				<p>No importa la presencia del padre de familia siempre y cuando exista una colegiatura pagada.</p> <p>La información que se les brinda a los nuevos prospectos a inscribirse no es la realidad que se vive una vez inscrito como son la ausencia de docentes, el aumento de colegiaturas, etc.</p>	<p>No se buscan jornadas de salud donde el alumno del Centro Escolar Newton se dé a conocer a través de sus acciones en dichas jornadas.</p> <p>No existe comunicación entre padres de familia sobre el desempeño académico de su hijo.</p> <p>El 60% de los estudiantes son mayores de edad por lo cual no es necesario un tutor, y si son menor de edad no es necesario que el tutor se presente siempre y cuando las colegiaturas estén cubiertas</p>

Figura 11-D Análisis FODA del Centro Escolar Newton Plantel Balderas (Fuente: Elaboración Propia)

A diferencia de la rendición de cuentas (ANEXO I), en donde se muestran aspectos positivos en relación con los resultados del Centro Escolar Newton Plantel Balderas; en el análisis FODA se logran contemplar algunas problemáticas que afectan el cumplimiento de los objetivos del plantel.

Sin embargo las fallas que se contemplan en el plantel se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Alta rotación del personal** docentes, sin olvidar al personal administrativo, esto se debe al número de sanciones que se realizan, y se omiten las motivaciones tanto morales como económicas, lo que provoca que las actividades queden inconclusas y el personal que lo sustituye muchas veces duplica actividades ya realizadas pero que nunca se logran concluir.

- Existe un alto grado de resistencia a nuevos proyectos de **innovación**.
- El personal **no cuenta con la iniciativa** para realizar actividades que no sean establecidas, esto debido a la poca motivación por parte de dirección, sin olvidar que no están claramente definidas las funciones de cada uno de los que laboran.
- **La comunicación** sólo es descendente es decir que la dirección comunica los objetivos de la organización a subdirección y de ahí no pasa a los subordinados.
- No existe una participación por parte de los padres de familia, lo que en muchas veces no existe un control total sobre las acciones de los alumnos.
- La Dirección no lleva a cabo ningún tipo de **motivación** hacia al personal, hay que recordar que no solo las motivaciones económicas son suficientes sino también las psicológicas.
- Existe muy poco **trabajo en equipo** lo que ha provocado desconfianza principalmente entre los subordinados y la dirección, sin olvidar que se ha propiciado la creación de individualismo y esto a su vez provocaría la pérdida de la identidad organizacional, es decir donde el individuo hace suyos los objetivos de la organización.
- La **toma de decisiones** es realizada en la dirección de la organización sin tomar en cuenta a los niveles inferiores y basándose muchas veces en información injusta e inadecuada.

Tomando en consideración el análisis FODA y los puntos antes mencionados, se puede observar que son varios los factores que intervienen de forma negativa en la Administración Educativa del plantel.

Se observa entonces, que las áreas de oportunidad son muchas, y se podrían resumir en un proceso organizacional; es decir que cada una de las cuestiones antes enlistadas como son:

- Alta rotación del personal,
- poca iniciativa de innovación,
- escasa comunicación en la organización,
- poco trabajo en equipo,
- toma de decisiones en la dirección sin analizar las situaciones (no se toman en cuenta las características del problema) y

- falta de motivación para nuevos proyectos,
- sin olvidar el desconocimiento del personal sobre la misión, visión, objetivos y hasta los valores del Centro Escolar Newton.

Lo anterior se podría resumir en que no existe un óptimo Clima Organizacional en el Plantel, y que pareciera que no es suficiente un análisis FODA para detectar las problemáticas que afectan al Centro Escolar Newton, particularmente en el Clima Organizacional.

Por lo que se considera importante y necesario, la realización de un diagnóstico de Clima Organizacional. Utilizando como referencia al autor Rensis Likert y dos cuestionarios enfocados en el diagnóstico del clima organizacional, los cuales fueron retomados de páginas electrónicas.³ Los instrumentos antes mencionados y el modelo de Likert servirán como guía para la creación de un cuestionario que se utilizará para diagnosticar e identificar el tipo de clima organizacional en el que se desarrolla el Centro Escolar Newton.

III. Diagnóstico del Clima Organizacional

El Clima Organizacional es un aspecto importante para el desarrollo y cumplimiento de las metas de toda Organización; por lo que el Centro Escolar Newton no es una excepción.

El Centro Escolar Newton tiene la necesidad, como toda otra organización de realizar el cumplimiento de sus metas, y para poder realizar estas metas se tiene que apoyar en diferentes procesos como son los administrativos, los pedagógicos, los de organización y en este caso también se debe tomar en cuenta el Clima Organizacional. Es por ello que después de haber revisado los resultados obtenidos del análisis FODA, se lograron resaltar aspectos que manifiestan aspectos negativos en el Clima Organizacional que impera en el plantel.

Sin embargo, fue conveniente la realización de un segundo análisis enfocado directamente en la evaluación y/o identificación del tipo de clima organizacional que se desarrolla en el Centro Escolar Newton Plantel Balderas.

³

http://mision.redcamif.org/fileadmin/usuarios/documentos/Herramientas/Medicion_del_Clima_Laboral.pdf
http://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/2805/ParadaDiana2012_Anexo.pdf?sequence=2

Dicho análisis se realizó apoyándose en un instrumento ya descrito en un capítulo anterior, (Perfil de Características Organizacionales, creado por Rensis Likert) conocido como PCO. Para poder realizar el instrumento, se retomaron como primer plano, los seis procesos que Likert consideraba los más importantes en una organización, los cuales son:

- Los procesos de dirección
- Los procesos de motivación
- Los procesos de comunicación
- Los procesos de toma de decisiones
- Los procesos de establecimiento de metas
- Los procesos de control

Posteriormente se retomaron como ejemplos dos test utilizados en organizaciones y contextos diferentes y el modelo de diagnóstico utilizado por Likert, los cuales se usaron como guía para la realización de un test que cubriera las características del Centro Escolar Newton (ANEXO II), y que el Director General de dicho centro educativo permitiera aplicar.

Las preguntas fueron realizadas de tal manera que se buscaran respuestas que posteriormente se pudieran clasificar en los procesos antes mencionados; las preguntas se clasificaron de manera desordenada, cuidando que el sujeto que lo contestara, no se percatara del objetivo real.

Sin embargo, los ítems que formarían parte del cuestionario tenían que ser aceptados por el Director General del Centro Escolar Newton; esa fue una de las razones por las cuales no se pudo retomar el test original.

Se realizó un test que consto de 48 preguntas (ANEXO II) que se delimitaron las respuestas a una escala cuidando en todo momento que al final de la aplicación de dicho instrumento se pudiera realizar el análisis siguiendo la metodología establecida por Likert, y con la finalidad de no confundir a los sujetos que participaron en la aplicación del cuestionario; solo se usó una escala del 1 al 4 que coadyuvo en el análisis de los datos (Figura 1, pág. 35). Para el análisis y recolección de la información se construyó una Matriz de Evaluación de PCO (Figura 12) parecida a la de Likert:

<i>PROCESOS</i>	<i>ITEMS POR PROCESOS</i>	<i>SISTEMA 1</i>	<i>SISTEMA 2</i>	<i>SISTEMA 3</i>	<i>SISTEMA 4</i>	TOTAL DE TEST
		<i>Puntuacion 1</i>	<i>Puntuación 2</i>	<i>Puntuación 3</i>	<i>Puntuación 4</i>	
Dirección	22					
	25					
	30					
	34					
	35					
	37					
	38					
	45					
SUBTOTAL						
Motivación	5					
	7					
	10					
	12					
	16					
	32					
	33					
SUBTOTAL						
Comunicación	2					
	3					
	4					
	24					
	26					
	27					
	28					
	29					
SUBTOTAL						
Decisión	6					
	8					
	13					
	18					
	36					
	39					
	40					
	42					
SUBTOTAL						
	9					
	11					

Metas	17					
	20					
	21					
	31					
	48					
	43					
	46					
SUBTOTAL						
Control	1					
	14					
	15					
	19					
	23					
	44					
	47					
41						
SUBTOTAL						
<u>TOTAL</u>						

Figura 12. Matriz de Evaluación de PCO (Fuente: Elaboración Propia)

La Matriz de Evaluación de PCO, funcionó como herramienta (hoja de vaciado de datos) para la recolección de la información, es decir en los espacios vacíos se marcaron el total de participantes que eligieron 1, 2, 3 o 4 en el cuestionario correspondiente con cada pregunta; por ejemplo:

PROCESOS	ITEMS POR PROCESOS	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4	TOTAL DE TEST
		Puntuacion	Puntuación	Puntuación	Puntuación	
		1	2	3	4	
Dirección	22	25	20	11	6	62
	25	28	17	12	5	62

En la tabla anterior se muestra el proceso de “Dirección”, en los ITEMS por Procesos, son el número que corresponde a la pregunta en la encuesta, como en este caso es la pregunta 22 y 25. En los Sistemas 1, 2, 3, y 4 se combinan con la escalara (puntuación 1, 2, 3 y 4) que se utilizó en el cuestionario para responder las preguntas; en cada espacio se marca el número de participantes que contestó de acuerdo con la escala

(puntuación). Es decir: 25 sujetos contestaron en la pregunta 22 de acuerdo con sistema 1, y así sucesivamente.

También al inicio del test se colocaron preguntas de opciones cerradas para conocer el sexo, así como el puesto que ocupa el individuo y si llegase a tener nociones básicas sobre el Clima Organizacional. Al final de los 48 ítems, se colocaron dos preguntas abiertas con las que el individuo pudiera expresarse abiertamente, esto a petición de la Dirección General del Centro Escolar Newton. Los resultados que arrojaron estas preguntas no se dan a conocer en el presente estudio debido a que dicha información es exclusiva del Centro Escolar Newton para fines propios de la Institución.

Los cuestionarios se aplicaron a 62 personas, algunos de los resultados se muestran a continuación:

IV. Resultados del Análisis de Perfil de Clima Organizacional (PCO) del Centro Escolar Newton Plantel Balderas

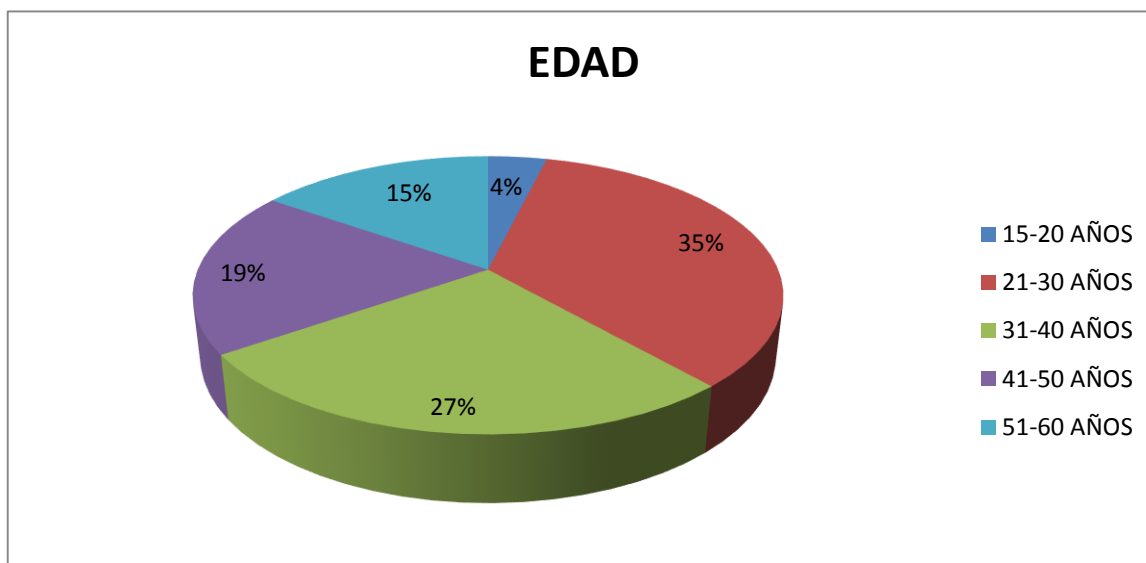
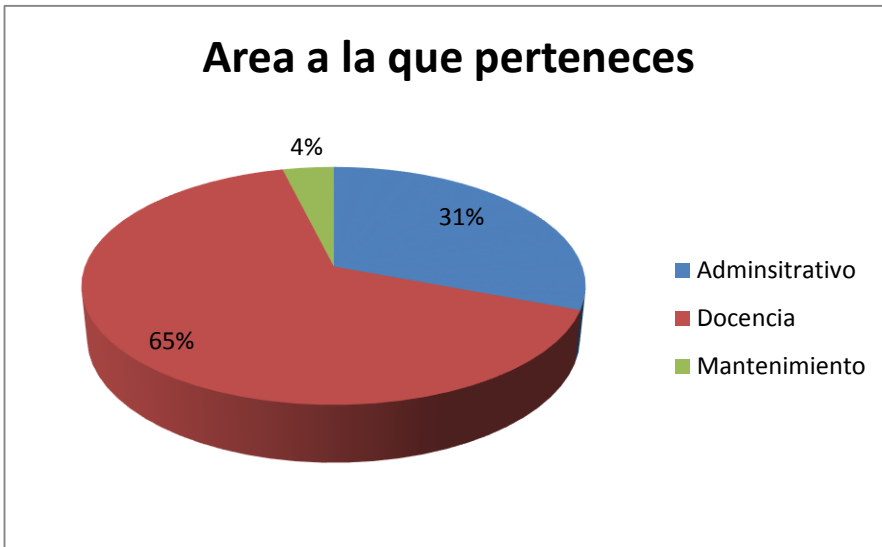


Figura 13. Grafica de Resultados-Edad (Fuente: Elaboración Propia)

La mayoría de las personas que laboran se encuentran entre los 21 a 30 años de edad; seguidas de los que tienen 31 a 40 años (Figura 13). Por lo tanto se tiene una población joven y dispuesta a intervenir en nuevos proyectos de mejora.



Como se puede observar en la Figura 14, más del 50% de la plantilla que labora en el plantel son docentes.

Figura 14. Grafica de Resultados-Area a la que perteneces (Fuente: Elaboracion Propia)

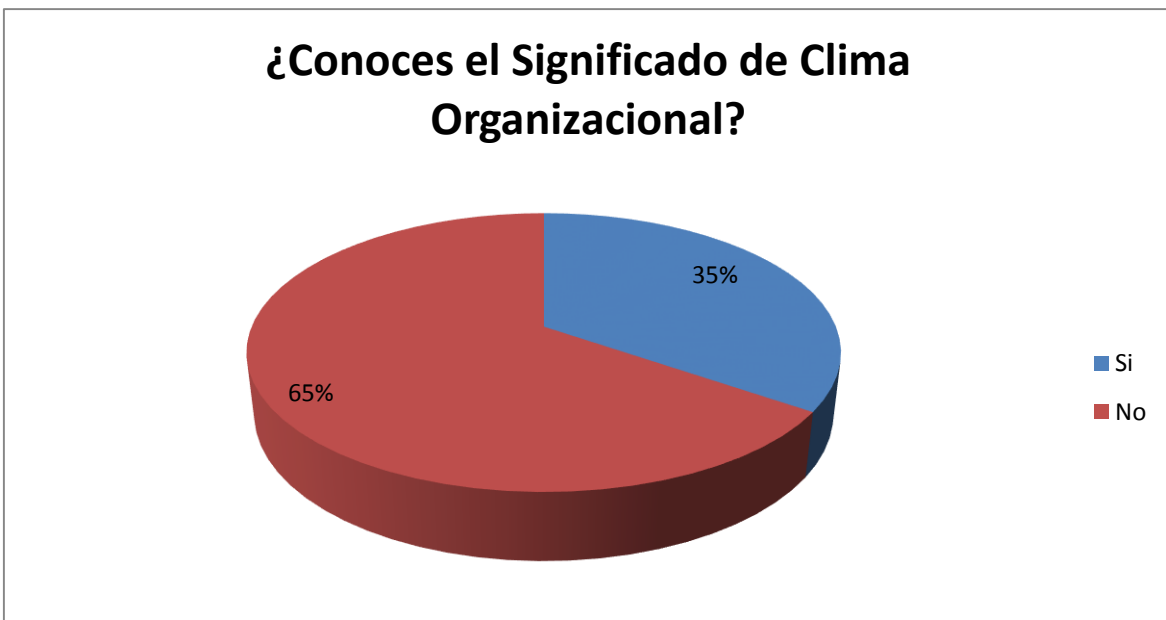


Figura 15. Grafica de Resultados-Nociones de Clima Organizacional (Fuente: Elaboración Propia)

Más del 50% de los cuestionarios no tienen referencias sobre la noción de clima organizacional.

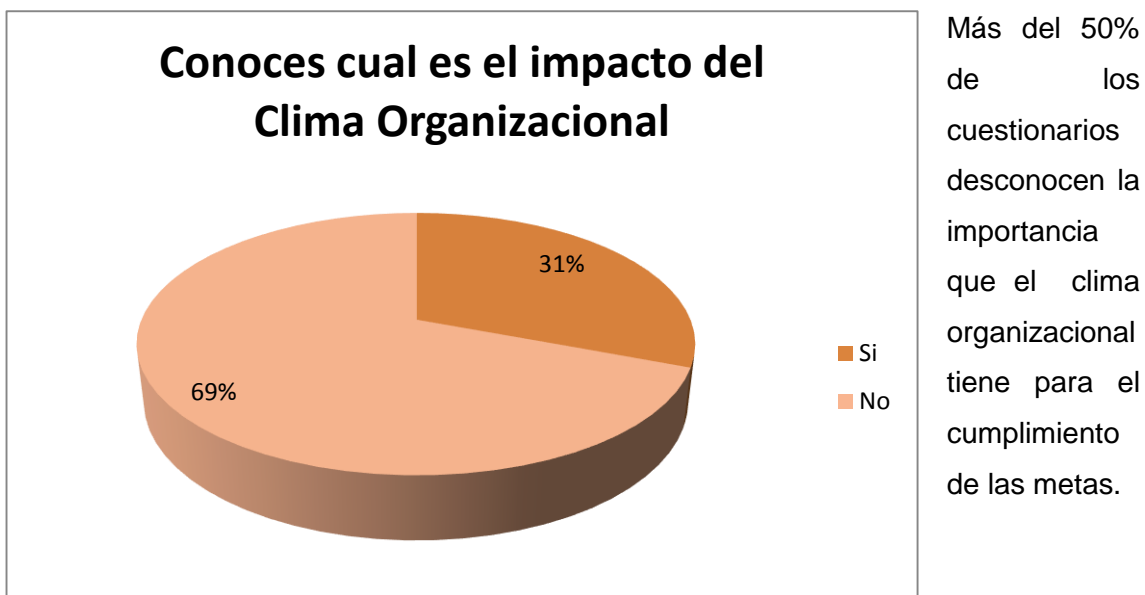


Figura 16. Grafica de Resultados-Importancia del Clima Organizacional (Fuente: Elaboración Propia)

A continuación se presentara la Matriz de Evaluación de PCO, de acuerdo con los resultados arrojados por el cuestionario que se aplicó a los 62 participantes, todos integrantes de la planta laboral del Centro Escolar Newton Plantel Balderas:

PROCESOS	ITEN POR PROCESOS	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4	TOTAL DE TEST
		Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	
		1	2	3	4	
Dirección	22	20	15	18	9	62
	25	27	13	15	7	62
	30	29	16	16	1	62
	34	25	17	12	8	62
	35	28	10	17	7	62
	37	25	18	11	8	62
	38	15	27	14	6	62
	45	16	24	10	12	62
SUBTOTAL		185	140	113	58	

Figura 17-A. Matriz de Evaluación de PCO del CEN (Fuente: Elaboración Propia)

PROCESOS	ITEN POR PROCESOS	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4	TOTAL DE TEST
		Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	
		1	2	3	4	
Motivación	5	15	32	8	7	62
	7	29	19	10	4	62
	10	31	11	14	6	62
	12	25	16	10	11	62
	16	22	17	11	12	62
	32	39	10	8	5	62
	33	45	10	4	3	62
SUBTOTAL		206	115	65	48	
Comunicación	2	16	34	7	5	62
	3	24	13	10	15	62
	4	15	25	9	13	62
	24	22	13	9	18	62
	26	30	21	7	4	62
	27	27	21	8	6	62
	28	19	18	16	9	62
	29	39	11	7	5	62
SUBTOTAL		192	156	73	75	
Decisión	6	25	13	6	18	62
	8	27	19	10	6	62
	13	20	21	12	9	62
	18	13	18	9	22	62
	36	27	30	3	2	62
	39	32	17	8	5	62
	40	18	26	12	6	62
	42	39	16	4	3	62
SUBTOTAL		201	160	64	71	

Figura 17-B. Matriz de Evaluación de PCO del CEN (Fuente: Elaboración Propia)

PROCESOS	ITEN POR PROCESOS	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4	TOTAL DE TEST
		Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	
		1	2	3	4	
Metas	9	6	15	17	24	62
	11	21	14	15	12	62
	17	20	2	10	30	62
	20	19	12	21	10	62
	21	22	21	6	13	62
	31	34	13	9	6	62
	48	9	16	8	29	62
	43	36	17	5	4	62
	46	22	25	9	6	62
SUBTOTAL		189	135	100	134	
Control	1	8	10	4	40	62
	14	37	12	9	4	62
	15	11	14	28	9	62
	19	26	17	11	8	62
	23	39	9	10	4	62
	44	20	33	5	4	62
	47	37	15	6	4	62
	41	48	6	3	5	62
SUBTOTAL		226	116	76	78	
<u>TOTAL</u>		<u>1199</u>	<u>822</u>	<u>491</u>	<u>464</u>	-

Figura 17-C. Matriz de Evaluación de PCO del CEN (Fuente: Elaboración Propia)

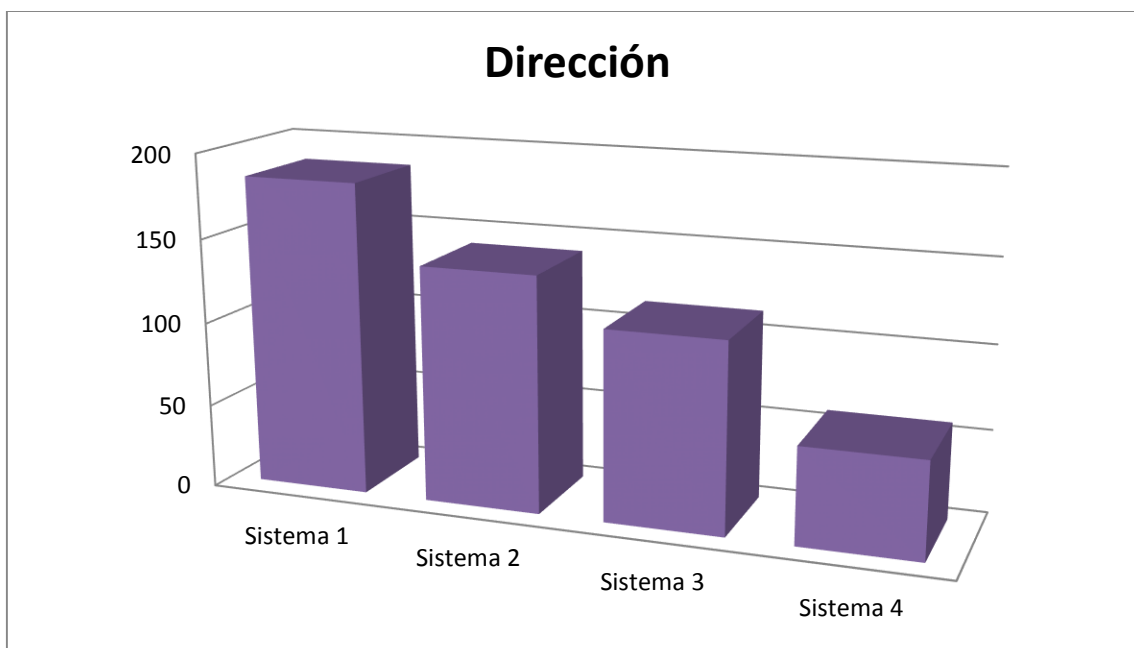
Como se puede observar (Figuras 17-A, 17-B y 17-C) en la Matriz de Evaluación de PCO, se marcan los procesos tal y como los utilizó Likert en su diagnóstico; sin embargo las preguntas fueron asignadas en forma desordenada en cada proceso.

Siguiendo la metodología del diagnóstico de Likert, la recolección de los datos se realizó contabilizando el número de participantes que contestó a cada pregunta de acuerdo con una puntuación que corresponde con el sistema en el que se encuentran divididos los tipos de Clima Organizacional.

La última columna muestra el Total de la suma obtenida de cada proceso: en Sistema 1; se manifiesta un número más alto que en otro sistema (1199), eso significa que las respuestas en el cuestionario se enfocaron más a la puntuación 1, por lo que en

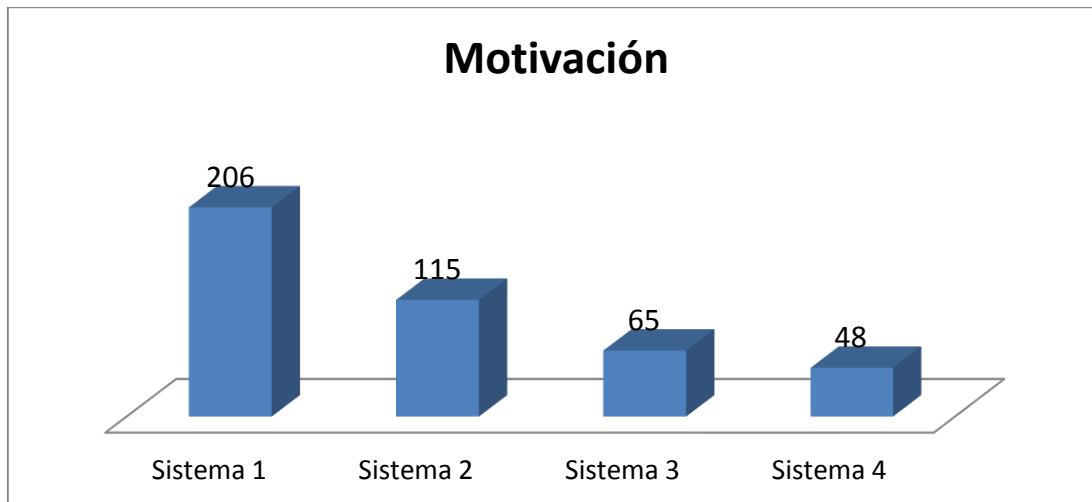
conclusión general se puede decir que el tipo de clima organizacional que impera en el Centro Escolar Newton principalmente en el Plantel Balderas, podría ubicarse en el sistema 1 conocido como Autoritario Coercido o Explotador.

En las siguientes gráficas se muestra a detalle el tipo de sistema de clima organizacional que se desarrolla en el CEN y principalmente una descripción particular para cada proceso:



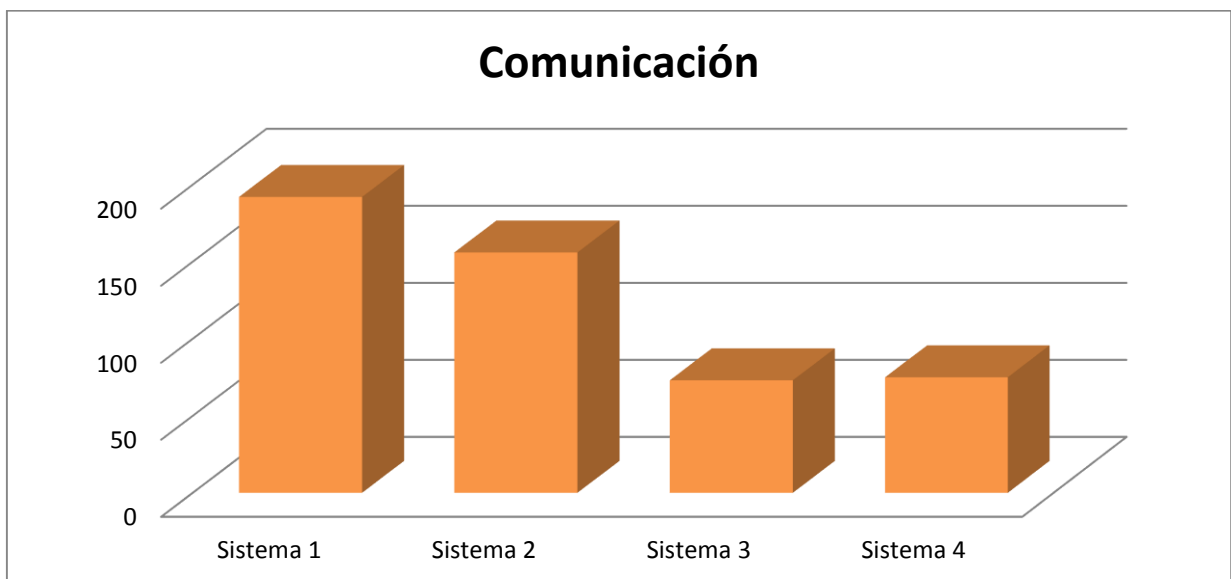
En el proceso de **Dirección** se tiene un clima organizacional desconfiado, en donde no se toman en cuenta las opiniones de los puestos subordinados. No se analizan los problemas para implementar soluciones. Las reglas surgen en función de los problemas y no como medio para prevenirlos.

Es decir que la toma de decisiones por parte de la Dirección no es para prever problemas; sino que se actúa cuando los problemas se salen de control y se ponen en riesgos los objetivos de la organización.



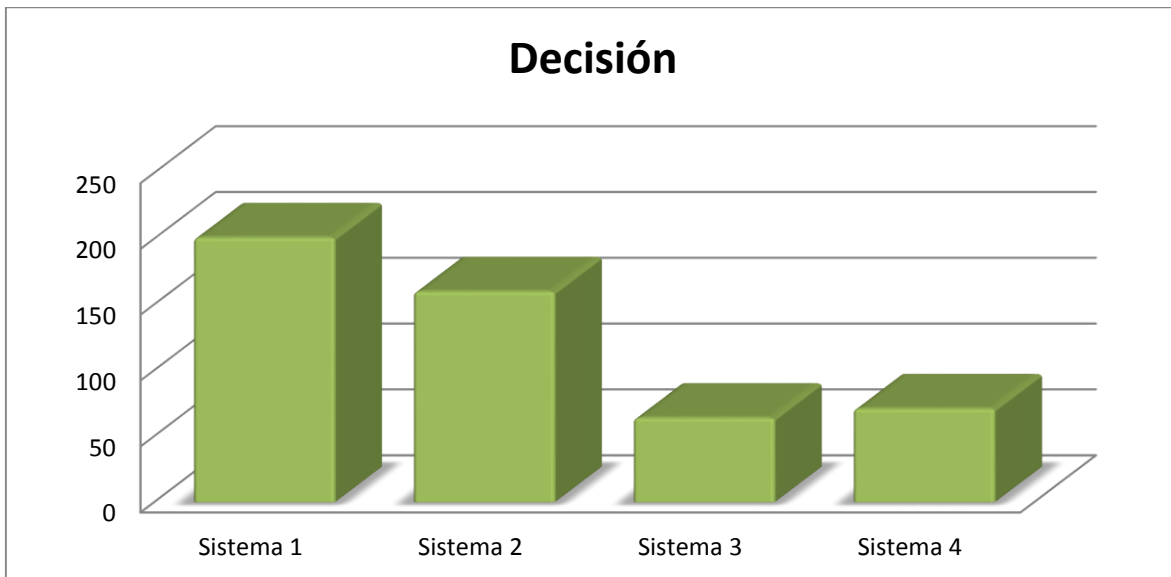
El sueldo que reciben los integrantes de la planta laboral, no es suficiente como **Motivación**; y en el Centro Escolar Newton, no existe otro tipo de motivación.

Se le exige al trabajador demasiado trabajo, de forma rápida, con alta responsabilidad, etc., pero no existe una motivación extra (hablando económicamente) ni mucho menos felicitación por parte de las autoridades del plantel por nuevas iniciativas de mejora o alguna otra actividad extra que coadyuve en el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo existen numerosas sanciones, como descuentos directos sobre sueldos.

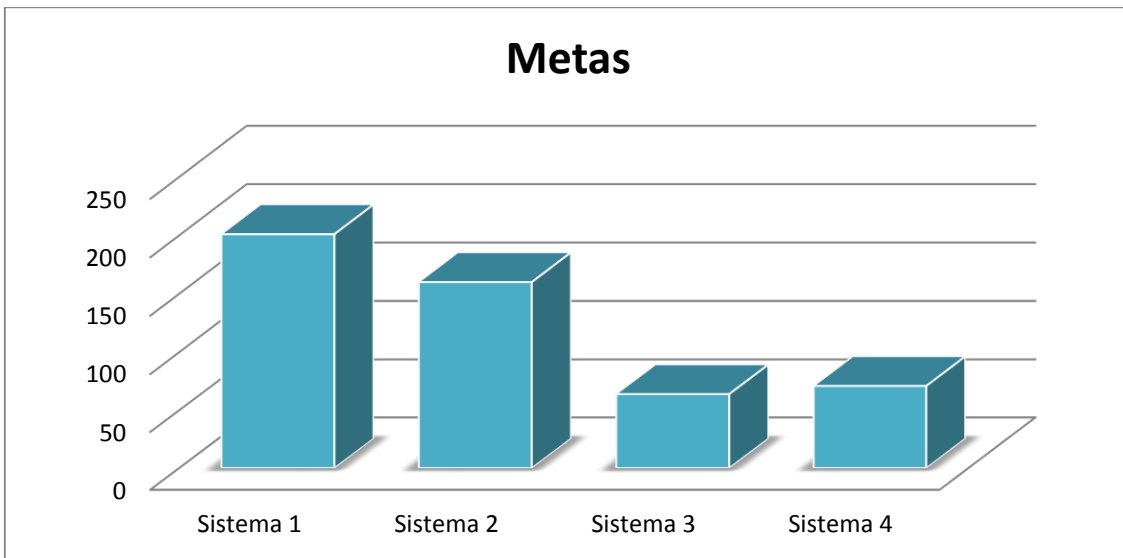


En el aspecto de la **Comunicación**, no existen canales que ayuden a obtener una comunicación asertiva que ayude en el cumplimiento de los objetivos. Los proyectos de innovación que propone la Dirección del plantel, no se dan a conocer a toda la organización y sólo se queda en los altos mandos y se maneja dicha información como si fuera un secreto.

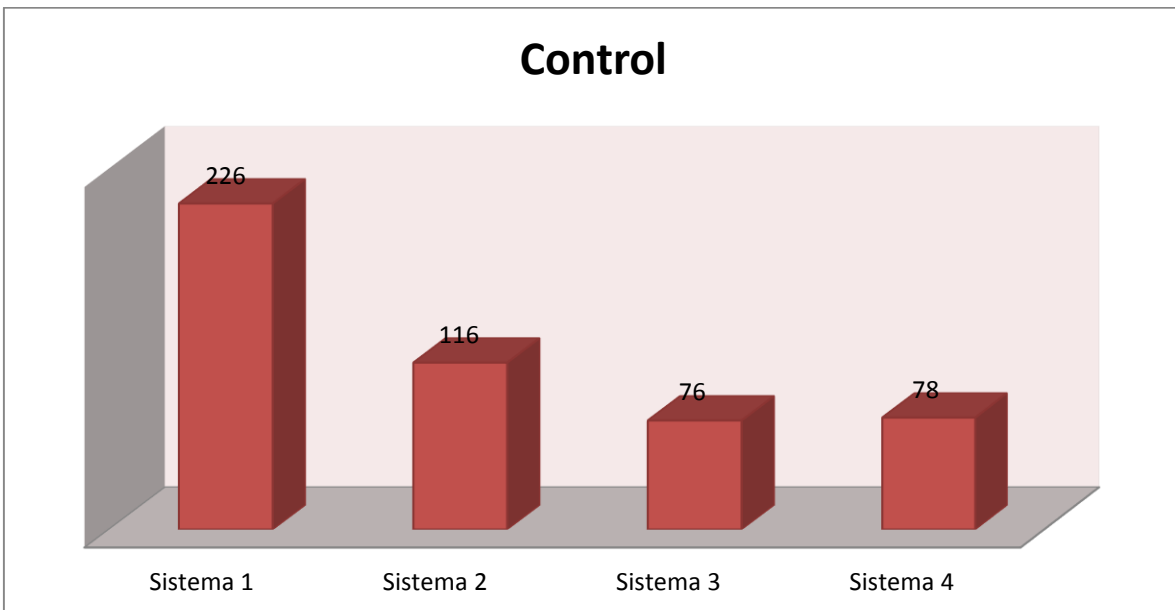
Cuando la información baja a los puestos subordinados, se encuentra distorsionada y en algunos casos difiere en cada departamento; por consiguiente no se busca el cumplimiento de un objetivo general sino que se convierte en una competencia entre departamentos, debido a que cada uno pretende realizar el proyecto de acuerdo con sus necesidades.



La **Decisión** en la aplicación de los proyectos de mejora es únicamente tomada por la Dirección General la cual sólo se da a conocer por medio del departamento de Subdirección; sin embargo dicha decisión no toma en cuenta los aspectos que envuelven al problema, es decir, se toman decisiones en conformidad con la información mínima que se tiene sobre el problema.



Las **Metas** del Centro Escolar Newton son sustituidas o dejadas de lado por las metas, objetivos y necesidades de los trabajadores; debido a que no existe una vinculación entre ambas y por consiguiente no se logra el cumplimiento de las metas del CEN al 100% más bien, se cubren hasta el punto en el que se cubren las necesidades de los trabajadores.



Por último, no se tiene un control total sobre las acciones de los trabajadores y de sus acciones y/o decisiones; más bien es un temor que existe en la organización a ser sancionados lo que merma el cumplimiento de los objetivos.

Como se puede observar de acuerdo al diagnóstico, se tiene un Clima Organizacional autoritario, donde no existe confianza entre los integrantes de la organización, principalmente por parte de la Dirección. La decisión es tomada desde el puesto más alto sin tomar en cuenta los aspectos que envuelven al problema, y también existe un temor por parte de los trabajadores al existir un gran número de sanciones; es decir, se tiene un “Clima Organizacional Autoritario Coercido o Explotador”.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

PROYECTO DE INTERVENCIÓN

I. Justificación de la Propuesta

Como se puede observar en los resultados que muestran las gráficas de las figuras 15 y 16, más del 50% de la plantilla laboral, no tienen conocimiento sobre la definición de Clima Organizacional y por lo tanto, de su importancia como medio para el cumplimiento de los objetivos. En virtud de los resultados obtenidos en el análisis del clima organizacional, el proyecto de intervención que se propone, es la creación de un curso - taller dirigido a toda la planta laboral.

La palabra curso hace referencia a aquel espacio curricular en el cual un docente o profesional se encarga de impartir conocimientos a un número determinado de alumnos (ABC, 2007); se establece que el lugar donde se lleve a cabo sea un lugar cómodo, fresco y limpio donde el participante tenga las comodidades para estar atento a los temas que el ponente desarrolla.

Es por ello que no era viable la entrega de material teórico a la plantilla laboral del Centro Escolar Newton, ya que se considera que la mayoría de los participantes recibirían la información, la analizarían en el momento y tal vez algunos de ellos la vincularían con las actividades que realizan al diario. Algunos otros, la relacionarían con las problemáticas que enfrenta el Centro Escolar Newton, pero cada individuo podría usar dicha información para sus propios fines dejando a un lado el verdadero problema que es el Autoritarismo que existe en el Clima Organizacional que impera en el plantel y lo que impide el cumplimiento de objetivos.

Por su parte, un taller es definido en el ámbito educativo como una metodología de trabajos en la cual se integran la teoría y la práctica. Se destaca por una preeminencia de la investigación, el trabajo en equipo y el descubrimiento de tipo científico (ABC, 2007).

Luego entonces, la finalidad del curso - taller es que los individuos analicen la teoría que se desarrollará en sesiones (componentes de un curso), y posteriormente, lleven a cabo dinámicas de aprendizaje (componentes de un taller) para la comprensión de la teoría. Las dinámicas de aprendizaje se enfocarán en la vinculación de la teoría, y las

actividades diarias que realizan los sujetos, tanto en su vida académica como personal (vinculación del curso - taller).

Es por ello que objetivo principal del curso - taller es la vinculación de las teorías (clima organizacional, liderazgo y trabajo en equipo) con las actividades que desarrolla cada individuo en su trabajo diario.

También se pretende que los participantes vinculen sus necesidades, objetivo y metas personales con el cumplimiento de los del Centro Escolar Newton, de tal manera que la administración educativa del plantel sea lo más eficiente, eficaz, efectiva y relevante que se pueda.

Con el curso - taller de Clima Organizacional se pretende que éste pase de un sistema 1 a un sistema 3 en donde los altos mandos del plantel confíen en sus subordinados, las decisiones se realicen tomando en cuenta las opiniones y factores que intervienen en todos los departamentos, que se reconozca que existen sistemas de recompensa y motivación; que las sanciones funcionen como medios para prevenir problemas; lograr una comunicación asertiva descendente y que pueda llegar a los puestos bajos, de tal manera de que toda la organización se sienta involucrada en el cumplimiento de los objetivos.

Tomando como referencia la justificación antes descrita y los resultados obtenidos de los diferentes análisis (FODA y PCO), el presente estudio propone una alternativa para mejorar el clima organizacional del Centro Escolar Newton Plantel Balderas, y se desarrolla a continuación:

II. Curso - Taller

“MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE METAS”

Para poder realizar un cambio en las características del Clima Organizacional del Centro Escolar Newton; se realizará la creación y desarrollo de un curso – taller para todo el personal docente.

El curso se realizará para sesenta y dos personas, divididas en tres grupos (docentes, administrativos y directivos); cada grupo contará con un facilitador, excepto el grupo de docentes, que por ser numeroso contará con dos facilitadores.

Los facilitadores serán cuatro Estudiantes de la Licenciatura en Administración Educativa, de la Universidad Pedagógica Nacional, siendo titular, quien presenta este estudio.

➤ Duración del curso:

La duración del curso es de 36 horas dividido en seis sesiones de seis horas cada una, teniendo en cuenta que el único día que se puede reunir a todo el personal es el último viernes de cada mes, tendrá una duración de seis meses.

➤ Metodología:

Se pretende que los participantes adquieran el conocimiento durante los recesos entre las sesiones; es decir que como cada curso es una vez al mes, el participante deberá utilizar el material de lecturas de textos para que obtenga su propio conocimiento y en las sesiones realizaría un reforzamiento a través de ejemplo y actividades que se desarrollarían en equipo y en forma individual.

➤ Dirigido a:

Todo el personal que labora en las instalaciones del Centro Escolar Newton Plantel Balderas.

➤ Objetivo General:

Que los integrantes de la plantilla laboral, puedan identificar y reconocer los aspectos generales del clima organizacional que se desarrollarán en el plantel, con la finalidad

de mejorar sus relaciones internas, promoviendo nuevas actitudes y procedimientos de trabajo que les ayude a optimizar el cumplimiento de metas del Centro Escolar Newton y a su vez vincularlas con la satisfacción de sus necesidades.

➤ **Objetivos Específicos de las Áreas a Trabajar:**

Unidad 1. Nociones Básicas de Clima Organizacional: Recabar expectativas de los participantes con respecto al curso - taller en relación al concepto e importancia del Clima Organizacional; así mismo conocer las nociones previas de los integrantes para así brindarles los conceptos básicos sobre el Clima Organizacional.

Temas a Desarrollar:

- ¿Qué se entiende por Clima Organizacional?
- ¿Qué importancia tiene el Clima Organizacional para la Organización?
- Características del Clima Organizacional
- Proceso del Clima Organizacional

Unidad 2. La Comunicación como eje para el cumplimiento de los objetivos: Entender y promover a la comunicación como eje central para el cumplimiento de metas así como para la toma de decisiones, y optimizar nuevas formas de comunicación entre la organización.

Temas a Desarrollar:

- Tipos de Comunicación
- Características de la comunicación
- La comunicación asertiva
- Importancia de la comunicación asertiva en el Centro Escolar Newton

Unidad 3. Trabajo en Equipo: Promover y estimular el cambio actitudinal personal y de equipo para el logro de resultados razonables.

Temas a Desarrollar:

- El trabajo en equipo
- Características de Liderazgo en el trabajo en equipo
- Procesos para el análisis de problemas en equipo

- Enfoques de Liderazgo

DESARROLLO DE LAS SESIONES

SESIÓN 1

Introducción y presentación del curso - taller:

“Mejora del Clima Organizacional para el cumplimiento de metas”

Sesión 1: Presentación de los facilitadores, participantes, las características, contenidos, forma de trabajo y evaluación del Curso – Taller “Mejora del Clima Organizacional”. Al igual que conocer las nociones que tienen sobre los temas a desarrollar (principalmente sobre clima organizacional).

Objetivo: Que los participantes conozcan las características de los temas, el papel que realizarán en el desarrollo del Curso - Taller y la importancia que tiene para ellos, tanto en su desarrollo personal como laboral.

1. INTRODUCCIÓN:

Bienvenida: El Director General, da la bienvenida a los participantes (plantilla laboral) y los miembros que impartirán el curso - taller. Luego se da la palabra a los facilitadores para que se presenten.

Presentación de los facilitadores: Cada uno de los facilitadores (cuatro) se presenta al grupo, dando información como nombre, profesión, interés de participar en el desarrollo del curso - taller, etc.

Presentación de los Objetivos Generales (objetivo del curso y de cada una de las sesiones): Los facilitadores les pedirán a los participantes que en una hoja blanca escriban cuál creen que sea el objetivo por el cual tomarán el curso - taller, posteriormente los facilitadores les darán a conocer los objetivos del mismo.

2. PRESENTACIÓN:

Antes de continuar con el desarrollo de los temas y de las siguientes actividades es necesario la división del personal, principalmente para que los participantes tengan un

mayor desempeño y participación sin ninguna restricción por sentirse intimidados por sus superiores, por lo que se dividirán en tres grupos.

Un grupo estará conformado por las autoridades (coordinadores, subdirectores, jefes de departamentos, etc.) y tendrá solo un facilitador.

En el segundo grupo se encontrará todo el personal administrativo (oficinistas, secretarías, intendencia, etc.) y tendrá un facilitador.

Por último, el tercer grupo estará compuesto por todo el personal docente, en este caso y por el número de integrantes serán dos facilitadores los que desarrollarán el curso-taller. El curso – taller será el mismo para todos los grupos.

Presentación de los participantes: La presentación de los participantes se realizará siguiendo la dinámica 1 “Juego de las Tarjetas”; del manual de dinámicas (ANEXO III)

Desglose del Temario: El facilitador realizará una breve exposición sobre los temas a desarrollar de tal manera que el temario logre vincularse con las expectativas de los participantes y principalmente con el cumplimiento de las metas del Centro Escolar Newton.

3. DEFINICIONES:

Definición y características sobre un curso-taller: El facilitador realizará dos preguntas a los participantes (¿Qué entienden por curso? - ¿Qué entienden por taller?); de tal forma que los participantes expresen sus conocimientos básicos, el facilitador apuntará las ideas claves en el pizarrón para que juntos construyan una definición sobre curso y taller, así como sus diferencias.

Establecimiento de reglas: El facilitador propone al grupo la construcción de reglas para el buen funcionamiento del trabajo, pide ideas a todos para anotarlas en el pizarrón. Una vez que los participantes no tienen más propuestas, el facilitador puede anexar otras que crea conveniente. Posteriormente el facilitador junto con los participantes jerarquiza las reglas que se propusieron y desecha otras.

Posteriormente el facilitador explicará la forma en cómo se trabajará (con dinámicas, lectura de textos, exposiciones, etc.).

¿Qué es el clima organizacional?, características e importancia del clima organizacional para el Centro Escolar Newton: Los participantes en colaboración con el facilitador realizarán la dinámica 2 “La caja del conocimiento” (ANEXO III), para la realización de una definición sobre clima organizacional.

4. CIERRE:

El Facilitador hace un resumen de la sesión y da las indicaciones convenientes para continuar con el trabajo la siguiente sesión; asimismo, entrega los textos que ayudarán en el desarrollo de la siguiente sesión y por último explica que sólo deberán realizar la lectura de los mismos.

SESIÓN 2

Características del Clima Organizacional

Sesión 2: El facilitador y los participantes identificarán los puntos clave de los textos (que se proporcionaron en la sesión pasada), con ayuda de dinámicas de aprendizaje y así tener una visión general sobre las características del clima organizacional y su importancia para el cumplimiento de metas

Objetivo: Que los participantes conozcan las características generales del clima organizacional y su importancia para el cumplimiento de las metas organizacionales.

1. INTRODUCCIÓN:

El facilitador pondrá en orden a los participantes. Una vez que todo el grupo se encuentre en orden (sentados, absoluto silencio, que la mayoría de los integrantes se encuentren en el salón, etc.), el facilitador explicará al grupo como se desarrollará la sesión. Dará a conocer a los participantes cuál será el objetivo que se espera en la sesión.

El facilitador realizará cuatro caras con diferentes expresiones (tristes, enojadas, presionadas y alegres), así mismo pedirá a los participantes que pasen al frente (donde estarán pegados los dibujos) y que marquen con un signo para conocer cuál es su estado de ánimo al iniciar la sesión.

2. DESARROLLO:

Debate sobre los textos: El facilitador realizará la dinámica 3 “Cadena de Asociaciones”, con la finalidad de identificar los conocimientos que se obtuvieron después de los textos.

Exposición para el desglose de temas: El facilitador realizara una exposición hacia el grupo donde desarrollara los temas que se encontraban en las lecturas (definición, importancia, características y procesos del clima organizacional), dicha exposición será con ayuda de una computadora y un proyector.

Características de una organización: Para continuar con el desarrollo del curso-taller, es importante conocer cuál es la noción que los participantes tienen sobre las organización principalmente definiciones y características.

Es por ello que el facilitador preguntará a los participantes ¿Qué saben de una organización? (características y definiciones), los participantes comentaran sus conocimientos y el facilitador apuntará en el pizarrón, palabras claves para posterior el realizar una exposición breve.

Centro Escolar Newton: El facilitador realizará la dinámica 4 “Phillips 6/6”, para identificar las características del Centro Escolar Newton (misión, visión, objetivos, etc.)

Vincular necesidades personales con las organizacionales: Para el desarrollo del curso - taller, las necesidades personales serán aquellas que los participantes tienen como por ejemplo: sus necesidades básicas (salud, alimentación, vestido, etc.); las necesidades organizacionales serán aquellas que el Centro Escolar Newton tiene principalmente las ganancias.

El facilitador deberá de ayudar a los participantes a identificar ambas necesidades y como se relacionan entre sí. Para ello realizará la dinámica 5: “El mercado de Chini - Chino”.

3. CIERRE:

El facilitador hace un resumen de la sesión y responde dudas que los participantes tengan. Así mismo pedirá a los participantes que nuevamente registren su estado de ánimo de acuerdo a las expresiones que se encuentran dibujadas.

SESIÓN 3

Diagnóstico de Comunicación.

Sesión 3: El facilitador organizara dinámicas de aprendizaje donde los participantes logren identificar temas como la comunicación que se desenvuelve en las actividades diarias del Centro Escolar Newton. Así mismo conocer por parte de los participantes sus nociones básicas sobre conceptos de Comunicación, Tipos de Comunicación y la Comunicación Asertiva.

Objetivo: Que los participantes a través de dinámicas de aprendizaje identifiquen si en la realización de sus actividades diarias dentro del Centro Escolar Newton se utiliza una la comunicación como medio para el cumplimiento de metas, así mismo conocer e identificar lo que significa metas y necesidades.

1. INTRODUCCIÓN:

El facilitador pondrá en orden a los participantes. Una vez que todo el grupo se encuentre en orden (sentados, absoluto silencio, que la mayoría de los integrantes se encuentren en el salón, etc.), el facilitador explicara al grupo como se desarrollara la sesión. Dara a conocer a los participantes cual será el objetivo que se espera en la sesión.

El facilitador realizara cuatro caras con diferentes expresiones (tristes, enojadas, presionadas y alegres), así mismo pedirá a los participantes que pasen al frente (donde estarán pegados los dibujos) y que marquen con una palomita para conocer cuál es su estado de ánimo al iniciar la sesión.

2. DESARROLLO:

Importancia de la Comunicación: El facilitador realizará la dinámica 6 “Interferencia” para demostrar la importancia que la comunicación tiene para el cumplimiento de metas.

Nociones de Comunicación: El facilitador preguntara a los participantes ¿Qué entienden por comunicación? ¿Cuántos tipos de comunicación conocen? Y ¿Qué importancia tiene la comunicación? Todos los participantes deberán de responder

(ninguno se deberá quedar callado); mientras que el facilitador escribe las palabras claves en el pizarrón.

3. COMUNICACIÓN:

El facilitador deberá conocer si entre los participantes (todos miembros del Centro Escolar Newton) existe una comunicación eficiente, eficaz y efectiva para el cumplimiento de metas. Para dicho análisis el facilitador se apoyara con la dinámica 7 “El Escuadrón”.

4. COMUNICACIÓN ASERTIVA:

El facilitador realizará una exposición; donde desarrollara el tema de Comunicación Asertiva (definición e importancia); así como el desarrollo de tres pasos para una comunicación asertiva.

5. CIERRE:

El Facilitador hace un resumen de la sesión y da las indicaciones convenientes para continuar con el trabajo la siguiente sesión; así mismo entrega las lecturas que ayudarán en el desarrollo de la siguiente sesión y por ultimo explica que sólo deberán realizar la lectura del material. Asimismo pedirá a los participantes que nuevamente registren su estado de ánimo de acuerdo a las expresiones que se encuentran dibujadas.

SESIÓN 4

Importancia de la Comunicación: desarrollo de los textos.

Sesión 4: El facilitador y los participantes identificaran los puntos clave de las lecturas (que se proporcionaron en la sesión pasada), para lograr tener una visión general sobre las características, tipos e importancia de la comunicación y realizar una retroalimentación sobre la sesión pasada.

Objetivo: Que los participantes logren vincular el tema del clima organizacional con el de comunicación y a su vez la importancia que ambos tienen para el cumplimiento de sus metas (personales) y el cumplimiento de las metas organizacionales.

1. INTRODUCCIÓN:

El facilitador pondrá en orden a los participantes. Una vez que todo el grupo se encuentre en orden (sentados, absoluto silencio, que la mayoría de los integrantes se encuentren en el salón, etc.), el facilitador explicará al grupo como se desarrollara la sesión. Dara a conocer a los participantes cual será el objetivo que se espera en la sesión.

2. DESARROLLO DE TEXTOS:

El facilitador iniciará un debate con la finalidad de que los participantes expongan su perspectiva sobre los textos que se leyeron. Posteriormente el facilitador desarrollara los textos a través de una exposición.

3. VINCULACIÓN DE TEXTOS:

El facilitador realizará una exposición donde vinculara los temas de los textos desarrollados hasta esta sesión (clima organizacional y comunicación). Así mismo se apoyara en la dinámica 8 “Lectura Eficiente”.

4. RETROALIMENTACIÓN:

El facilitador pedirá a los participantes que en una hoja blanca escriban todo lo que han aprendido en el curso – taller: lo que no les ha gustado; lo que cambiarían, lo que incluirían, la relación que tiene con su trabajo, si les ha servido y lo más importante como lo han vinculado con sus desarrollo personal.

5. CIERRE:

El Facilitador hace un resumen de la sesión y da las indicaciones convenientes para continuar con el trabajo la siguiente sesión, así mismo entrega los textos que coadyuvaran con el desarrollo de la siguiente sesión y por ultimo explica que solo deberán realizar la lectura de los textos.

SESIÓN 5

Liderazgo

Sesión 5: El facilitador y los participantes identificaran los puntos clave de los textos (que se proporcionaron en la sesión pasada), para lograr tener una visión general sobre las características y procesos del trabajo en equipo así como los enfoques del liderazgo.

Objetivo: Que los participantes logren identificar las necesidades del Centro Escolar Newton y como al cumplirse dichas necesidades logran satisfacer sus propias.

1. INTRODUCCIÓN:

El facilitador pondrá en orden a los participantes. Una vez que todo el grupo se encuentre en orden (sentados, absoluto silencio, que la mayoría de los integrantes se encuentren en el salón, etc.), el facilitador explicará al grupo como se desarrollara la sesión. Dara a conocer a los participantes cual será el objetivo que se espera en la sesión.

2. DESARROLLO DE LECTURAS:

El facilitador iniciará un debate con la finalidad de que los participantes expongan su perspectiva sobre los textos que realizaron. Posteriormente el facilitador desarrollará los temas a través de una exposición.

3. REINTEGRACIÓN:

Después de haber tenido una sesión (sesión 4) en estado pasivo (es decir que los participantes solo escuchaban lo que el facilitador explicaba (teoría); es necesario una reintegración de los participantes. Es por esto que el facilitador se apoyará de la dinámica 9 "El Safari" para la reintegración del grupo al curso - taller.

4. LIDERAZGO:

El facilitador realizará un análisis para identificar el tipo de liderazgo que existe entre los participantes; para lo cual se apoyara en la dinámica 10 "Ciegos, Cojos, Mudos"

Vinculación de Necesidades: El facilitador pedirá a los participantes que enlisten sus necesidades enumerándolas del 1 al 10; considerando que 10 es la menos importante pero vital para el desarrollo personal. Una vez teniendo el listado, los participantes deberán hacer otra lista sobre sus actividades que realizan durante su jornada laboral.

Por último los participantes reunirán todas las necesidades del grupo tanto las personales como las organizacionales; las pegaran frente al grupo y explicaran como al cumplir con su trabajo se cumplen sus necesidades y/o cuales no se cumplen y como se podría mejorar.

5. CIERRE:

El Facilitador hace un resumen de la sesión y da las indicaciones convenientes para continuar con el trabajo la siguiente sesión.

SESIÓN 6

Trabajo en Equipo

Sesión 6: Los participantes con ayuda del facilitador realizarán dinámicas de aprendizaje donde pondrán en juego los conocimientos adquiridos durante las sesiones anteriores, principalmente desarrollando el tema de Trabajo en Equipo y la vinculación del cumplimiento metas y necesidades del Centro Escolar Newton con sus Necesidades y metas personales

Objetivo: Que los participantes logren vincular los temas desarrollados durante las sesiones anteriores y a su vez comprender que para satisfacer sus necesidades y metas personales es necesario cumplir con las metas y necesidades del Centro Escolar Newton.

1. INTRODUCCIÓN:

El facilitador pondrá en orden a los participantes. Una vez que todo el grupo se encuentre en orden (sentados, absoluto silencio, que la mayoría de los integrantes se encuentren en el salón, etc.), el facilitador realizara un resumen general sobre las sesiones pasadas.

El facilitador realizará cuatro caras con diferentes expresiones (tristes, enojadas, presionadas y alegres), así mismo pedirá a los participantes que pasen al frente (donde estarán pegados los dibujos) y que marquen con una palomita para conocer cuál es su estado de ánimo al iniciar la sesión.

2. IDENTIFICACIÓN DE CONTENIDOS:

Los participantes se reunirán con los miembros de sus departamentos (si es que existieran); revisaran nuevamente la lista de actividades que realizaron la sesión pasada y con ayuda de los temas desarrollados durante las sesiones pasadas, identificará principalmente en que parte de sus actividades diarias se involucra el Clima Organizacional, la Comunicación Asertiva y el Trabajo en Equipo.

Posteriormente cada departamento expondrá sus conclusiones. En el caso de los maestros; cada docente se reunirá dependiendo de las asignaturas que imparten.

Materias de Tronco Común se dividan en dos:

- Hombres y Mujeres

Materias de Especialidad se dividirán en tres

- Hombres (enfermeros), Mujeres (enfermeras) y Hombres y Mujeres (médicos)

3. TRABAJO EN EQUIPO Y CUMPLIMIENTO DE METAS:

El facilitador coordinará la dinámica 11 “Ordena mi desorden o Recoge mi tiradero” con la que se pretende concientizar al grupo sobre la importancia en el trabajo en equipo y el impacto de sus acciones en las relaciones de la organización.

4. IDENTIFICACIÓN DE ESPERANZAS Y MIEDOS:

El facilitador pedirá a los participantes que dividan y corten una hoja a la mitad, en una mitad escribirán sus esperanzas tanto laborales como personales, y en la otra parte sus miedos. Los pegarán en la pared y el facilitador junto con otro participante leerán primero una esperanza después un miedo; en forma anónima y sin saber quién lo escribió.

5. CIERRE:

Se reunirán todos los participantes (los tres grupos personal administrativo, docentes y directivos) para el cierre y clausura del curso - taller. Se darán las gracias por partes de los facilitadores y por el Director General del Centro Escolar Newton.

CONCLUSIÓN

El estudio realizado sobre “El papel del Administrador Educativo en la mejora del Clima Organizacional en el Centro Escolar Newton Plantel Balderas” y la propuesta del curso - taller “Mejora del Clima Organizacional” permite señalar entre otras las siguientes conclusiones:

El alcance de los objetivos del Centro Escolar Newton, dependerán en gran medida de un Clima Organizacional eficiente, eficaz, efectivo y relevante, para ello es importante que todos los integrantes de la organización tengan herramientas teóricas, metodológicas y prácticas que les permitan vincular los objetivos del plantel con sus objetivos personales.

Para que las estrategias de acción obtengan resultados, es necesario que se tomen en cuenta todos los aspectos que intervienen en el sector educativo; sin importar que se trate de una sola escuela ya sea de carácter privado o público. Como se logró observar en el estudio, el clima organizacional vincula todos los aspectos culturales, políticos, económicos y sociales tanto de la organización (CEN) como también de los integrantes, sin olvidar a los clientes (sociedad), planes y programas de estudio (sistema educativo nacional).

El papel del administrador educativo no solo enfoca en la administración recursos materiales, financieros y humanos de una escuela; sino que también debe tener conocimiento sobre los factores externos que afectan a la escuela; debe conocer el sistema educativo con la finalidad de identificar las problemáticas que existen en el sistema y como se ven reflejados (en menor escala) en el plantel o escuela.

Es importante mencionar, que no es suficiente que el administrado educativo conozca la importancia del clima organizacional, sino que, también debe vincular los aspectos culturales que envuelven los alrededores de la escuela, las problemáticas existentes en las comunidades aledañas al plantel, tiene la obligación de relacionarse con los integrantes (trabajadores, alumnos, padres de familia, sociedad) para conocer a fondo aquellas inquietudes que tienen en relación al cumplimiento de objetivos.

Aunque aparentemente la estrategia de acción que se estableció después del diagnóstico, solo responde a cubrir los objetivos del Centro Escolar Newton y de los trabajadores. El curso - taller “Mejora del Clima Organizacional”, busca también el

cumplimiento de los objetivos del Sistema Educativo Nacional, principalmente la impartición de educación para la integración de los estudiantes al mercado laboral (Educación Tecnológica). Una vez que los objetivos del plantel, los de los trabajadores y los del sistema educativo nacional se cubran satisfactoriamente, entonces es papel del administrador en coordinación con las autoridades del plante y las autoridades educativas dar respuesta a los objetivos externos.

Como se puede mostrar en el estudio antes desarrollado el objetivo del curso-taller es mejorar clima organizacional que impera en el plantel para así cubrir los objetivos que la escuela se planteó desde sus inicios. Posteriormente el administrador educativo debe vincular esos objetivos de tal manera que den respuesta a las necesidades externas como son:

- Las sociales. Es decir impartir educación Tecnológica especializada en Enfermería de calidad, con ética profesional y con una actitud de servicio eficiente dirigida a los ciudadanos.
- Económicas. Cubrir las necesidades el mercado laboral principalmente en el área de la enfermería, dirigido a hospitales privados. Sin olvidar las necesidades que los hospitales públicos tienen.
- Culturales. Que la profesión de la enfermería mantenga sus principios y objetivos que se establecieron desde sus inicios; que los profesionales de la enfermería la ejerzan con ética.
- Políticos. Más que políticos, se refiere en este caso a políticas, donde los estudios que ofrece el Centro Escolar Newton logren impartir una educación bajo los lineamientos establecidos en los planes y programa establecidos por la Secretaria de Educación Pública.

Finalmente mediante el conocimiento del Clima Organizacional y sus implicaciones por parte del administrador educativo, se espera la mejora de toda la organización; es decir de los seis planteles que conforman al Centro Escolar Newton, lo que a su vez mejorar la calidad de los servicios, influirá en el contexto educativo de una forma positiva, disminuyendo la rotación del personal principalmente de los docentes, el ausentismo, impuntualidad, falta de motivación, escasa creatividad, entre otros que se diagnosticaron.

ANEXOS

ANEXO I.

I. RENDICIÓN DE CUENTAS: Avance en el logro de las metas establecidas en el Plan Anual de Mejora en la Gestión Escolar.

De acuerdo a las directrices plasmadas en el Plan Anual de Mejora en la Gestión Escolar, del ciclo escolar 2012-2013, y tratando de informar a los usuarios (alumnos y padres de familia) sobre las mejoras en la educación de sus hijos y principalmente en la formación docentes, se crea por primera vez en Informe de Rendición de Cuentas con relación a los resultados obtenidos durante el tiempo que establecido del 27 de Junio del 2011 al 27 de Julio del 2012.

Las metas que se presentan a continuación, fueron realizadas por autoridades del Centro Escolar Newton y que buscan combatir con las deficiencias que se han podido observar con mayor claridad en el Centro Escolar Newton Balderas.

La información aquí presentada no incluye un informe de cuentas con relación a cuestiones financieras, ya que al ser una organización de carácter privado, las políticas de la empresa no permiten que los usuarios y los trabajadores conozcan el estado de cuenta actual de la organización.

Por lo que solo se mostraron quince de las veinticinco que plantearon, ya que las otras diez de acuerdo a la revisión del dueño, no cree que sean importantes para el objetivo de la rendición, dicho objetivo es el de informar al usuario sobre las mejoras y así lograr el aumento de la matrícula.

Sin embargo solo se presentan algunos avances de las metas que se realizaron en la investigación completa, las cuales fueron quince sin embargo es únicamente como referencia a lo ya mencionado durante la investigación.

Meta 1: Actualizar un 70% al 80% de la plantilla docente en el área pedagógica, especialmente aquellos especializados en enfermería. .

Uno de las grandes problemáticas y dificultades a las que se ha enfrentado el Centro Escolar Newton, es la actualización del personal docente principalmente el área pedagógica.

Se entiende como actualización docente aquellos espacios de trabajos académico que permiten a los profesores recuperar sus saberes y prácticas, ponerse en contacto con los de otros y conocer o reconocer nuevos aspectos de la práctica docente con lo cual los maestros están en posibilidades de desarrollar más eficazmente su labor (Millán Vega, 2005).

En el 2011 se realizó un reajuste en el personal académico, por lo que el 60% de los profesores de enfermería y el 40% de bachillerato, fueron cambiados, sin embargo el nuevo personal docente y el actual, a pesar de tener el conocimiento necesario en su área, desconocen formas de enseñanza.

Por ello en Julio del 2012 se crean programas de actualización para docentes, en el cual se les pidió a los docentes que realizaran una clase muestra, en la cual serían evaluados por pedagogos y psicólogos, con el fin de localizar sus debilidades en su forma de enseñar.

Los resultados, no fueron los esperados pues a pesar de que algunos docentes no podían expresarse frente a un grupo, tenían dificultades al responder preguntas que les hacían sus alumnos, también en algunos casos llegaban a confundir temas y por momentos a olvidarse del tema.

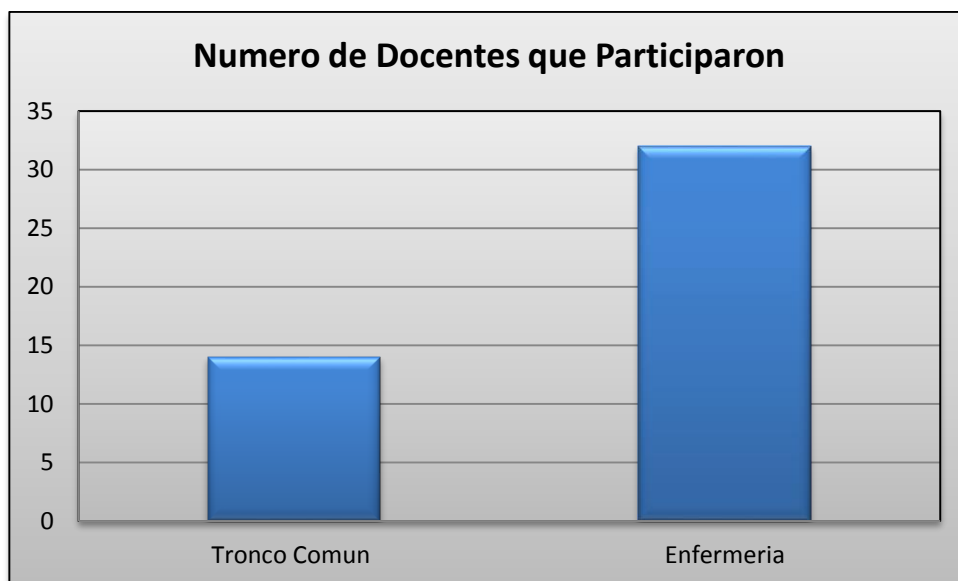
Una de las observaciones más generales fue, que la gran mayoría de docentes evaluados no tenían estrategias de enseñanza, es decir no

ocuparon material para presentar su clase, lo que ocasiono el desinterés del grupo.

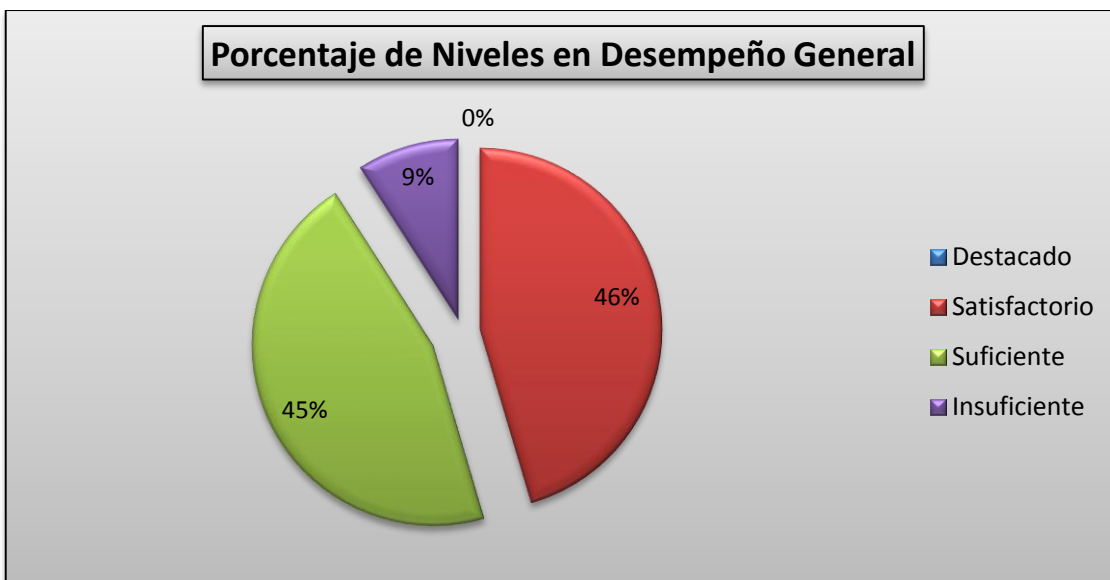
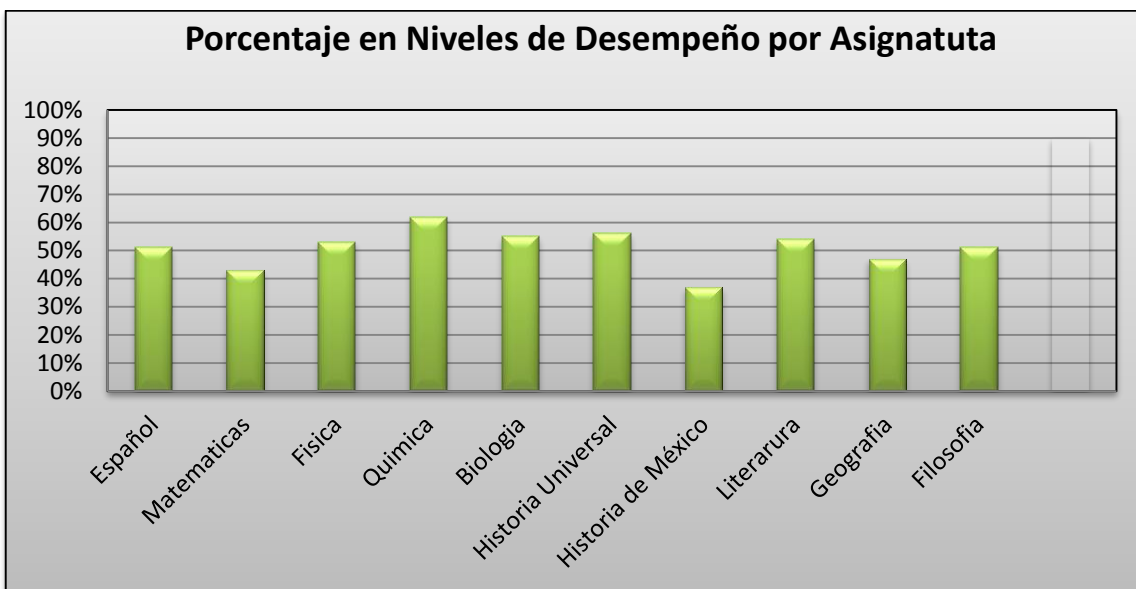
Después de haber tenido los resultados se comenzó con la capacitación del personal, primeramente con cursos de autoestima y confianza, donde se reforzó su confianza ante un grupo y sobre todo el control total de sus emociones así como también de su concentración.

Así mismo se realizó un examen de conocimientos básico, en el caso de los docentes de bachillerato, fue un examen de conocimientos generales y en el caso de los docentes de enfermería fue un examen con preguntas dirigidas a su profesión, algo como examen de conocimientos básicos de enfermería. El cual fue evaluado tomando los rangos de insuficiente, suficiente, satisfactorio y destacado los resultados obtenidos se muestran en la graficas 2.

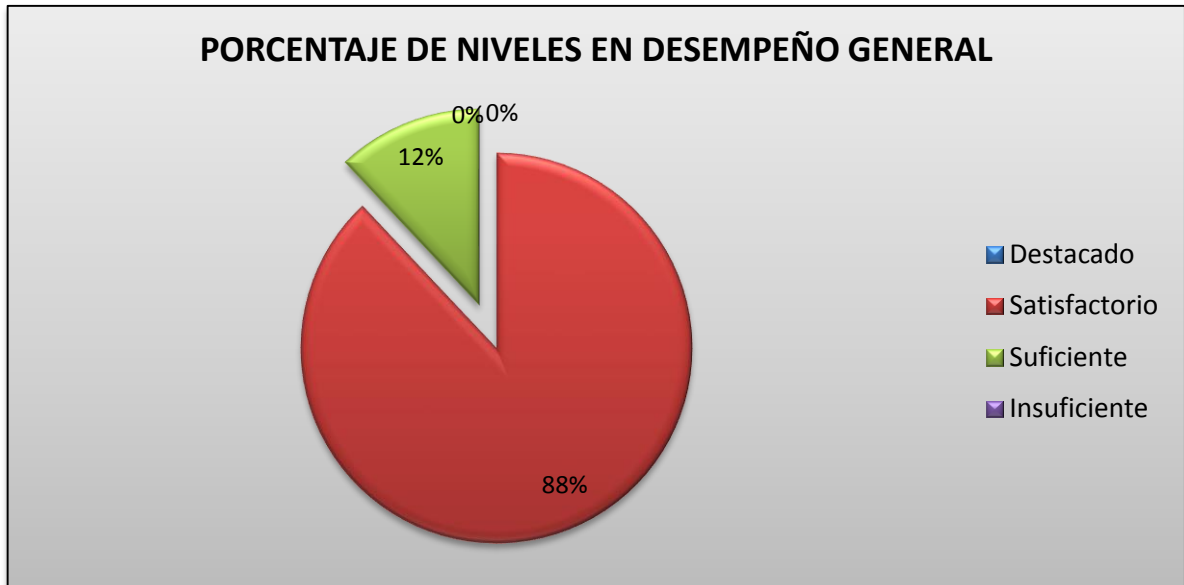
Grafica 1: El número total de maestros fue de cuarenta y seis; de los cuales doce son considerados de bachillerato pues imparten materias de tronco común y treinta y dos de enfermería, los cuales imparten clases de la especialización de enfermería.



Grafica 2: Se muestra el nivel desempeño de los docentes en el examen de Conocimientos Generales.



Grafica 2: Se muestra el nivel desempeño de los docentes en el examen de Conocimientos Básicos de Enfermería.



Por su parte el Centro Escolar Newton, con el fin de actualizar y capacitar al personal docente se dio a la tarea de localizar cursos de capacitación docente principalmente en el área donde se desarrolla por ejemplo:

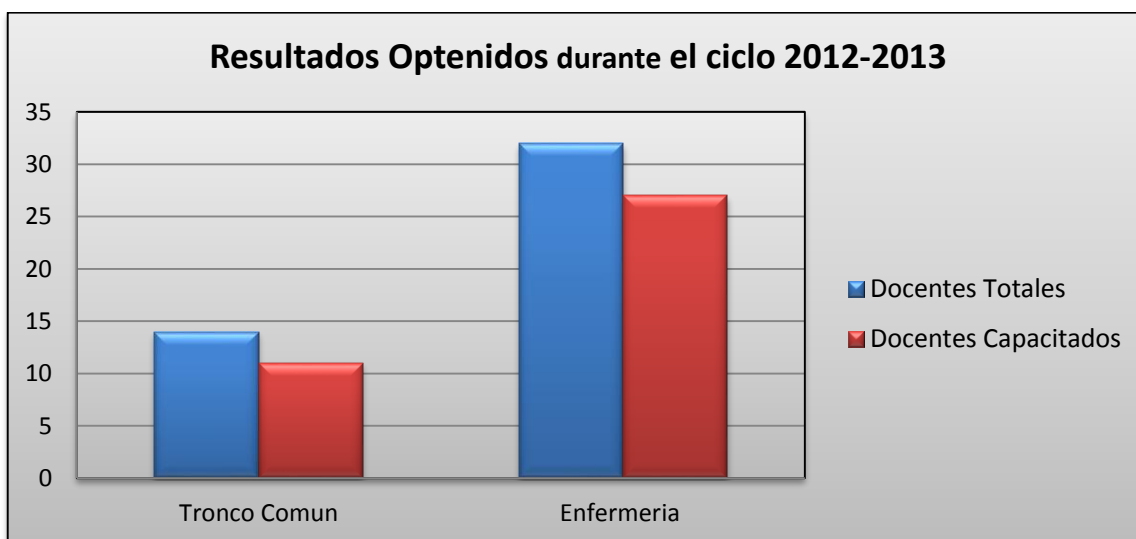
En el caso de los maestros de bachillerato se estableció un curso de retroalimentación y especialización en materias de tronco común, donde el principal objetivo fue la especialización del docente en una disciplina, con lo que se pretendía entre otras cosas, mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de los alumnos.

También se les enseñaron diferentes formas de enseñanza utilizando materiales didácticos, como tecnología, material reciclable, artículos de limpieza, la realidad misma, etc.

En el caso de los docentes de enfermería, les pidió la certificación de su carrera, es decir, la especialización de área, como por ejemplo pediatría,

geriatría, médico quirúrgico, etc., y al igual que los demás docentes se les capacito pedagógicamente y en sus diversas formas de enseñar.

Al final del ciclo escolar 2012-2013 se tenía el conteo de más del 70% de docentes capacitados, especializados y en el caso de los de enfermería certificados en una sola área.



Meta 2: Lograr eficiencia terminal (índice de egreso) en un 70% de los alumnos del Curso de Capacitación para el Trabajo en Enfermería Auxiliar

La Eficiencia Terminal permite conocer el porcentaje de alumnos que terminan un Nivel Educativo de manera regular (dentro del tiempo establecido) (Secretaria de Educacion de Jalisco, 2010).

Uno de los grandes problemas de la educación en México es la eficiencia terminal, y para el Centro Escolar Newton no ha sido la excepción, en últimos diez años el número de alumnos egresados es muy bajo comparándolo con el número de alumnos inscritos al inicio de los cursos.

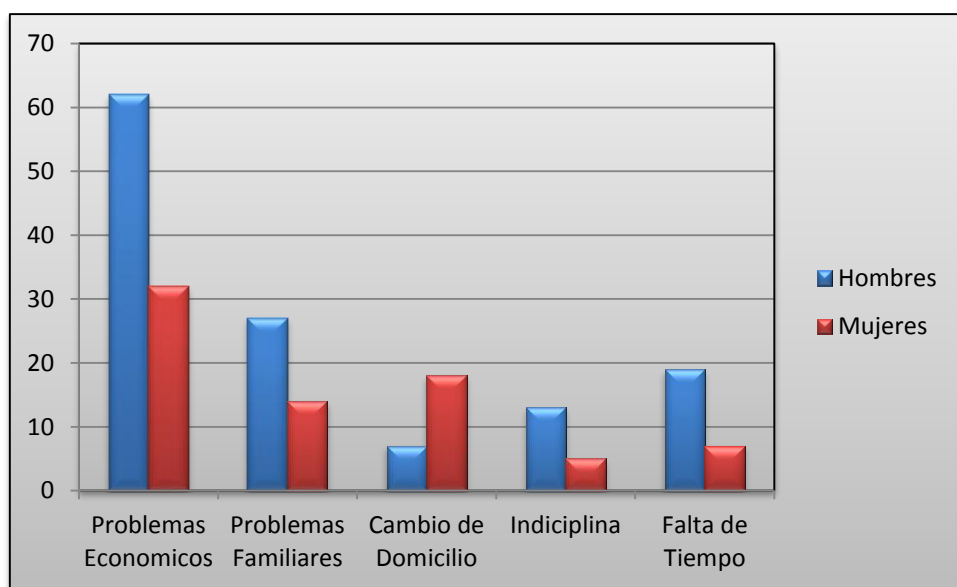
Hasta el 2010 de un grupo de quince alumnos solo terminaban en tiempo y forma cinco, menos de la mitad que iniciaban el curso, tomando en cuenta que

se tenían de dos grupos en cada horario, y se tienen cinco horarios diferentes, por lo que se contaban con 10 a 12 grupo de un mínimo de quince alumnos.

Precisamente una de las estrategias implementadas para lograr esta meta fue el diagnóstico oportuno de chicos con problemas; dicho diagnóstico se realizó de la siguiente forma:

Primeramente se realizaron encuestas, con el fin de conocer el aspecto socioeconómico de los alumnos, se prosiguió con pequeñas sesiones psicológicas con los diferentes grupos, donde el psicólogo analizaba a los estudiantes en cuestión a su comportamiento y sus calificaciones.

Así mismo se realizaron entrevistas a alumnos que en el ciclo escolar 2011-2012 se habían dado de baja, con el objetivo de conocer las causas que los propiciaron a esa decisión, los resultados obtenidos se presentan en la siguiente gráfica:



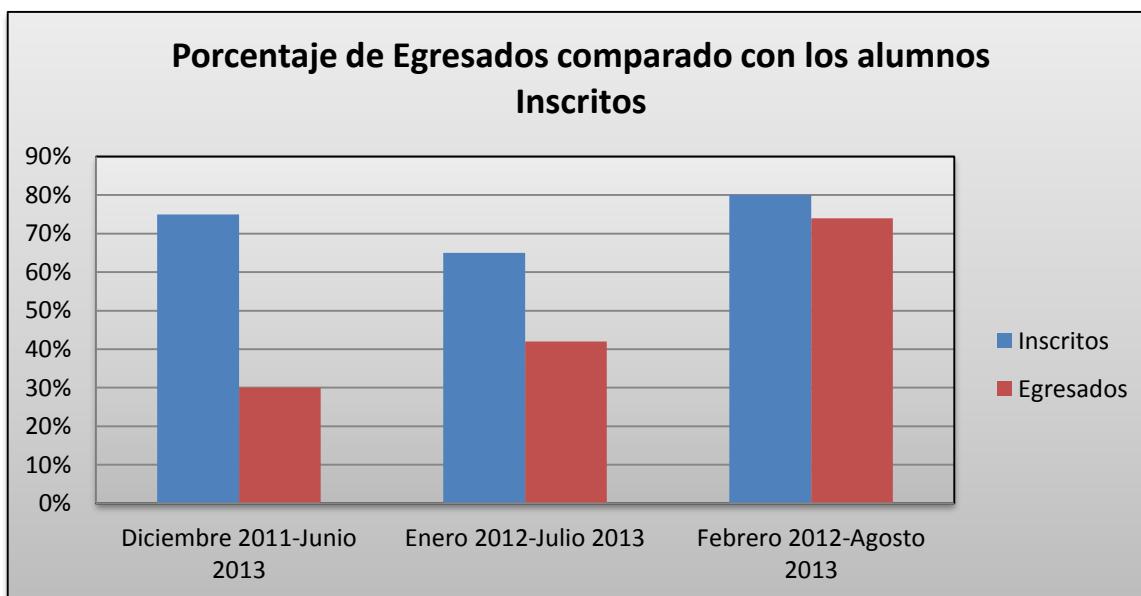
Por lo que se creó el Sistema de Becas Newton, donde se ofrecen becas del 20%, 40%, 50% y hasta del 100% para alumnos con buenas calificaciones, así como el acondicionamiento de material didáctico para evitar la compra de dicho material por parte del alumnado.

Con relación a los problemas familiares se crearon y ofrecieron sesiones con psicólogos (psicopedagogía) con el objetivo de ayudar a resolver problemas que perjudiquen el desempeño de los alumnos.

También se crearon programas de capacitación hacia los alumnos, para posteriormente salir al campo laborar a la realización de sus prácticas, esto con el fin de que conozcan y se familiaricen con las características del campo y así disminuir la reprobación en sus prácticas, además se crearon horarios accesibles para el cubrimiento de sus horas de prácticas que es donde más índices de bajas se tienen es decir en el tercer semestre de curso.

Para la rendición de cuentas, principalmente en esta meta se tomó como referencia los grupos que iniciaron curso de Enfermería Auxiliar en los meses de Diciembre 2011, Enero 2012 y Febrero 2012. Considerando que el curso tiene una duración de año y medio los alumnos egresaron en los meses de Junio, Julio y Agosto del presente año.

Las acciones de mejora se comenzaron en marcha en Julio del 2012 por lo que los resultados se vieron reflejados en estas tres generaciones; los resultados fueron los siguientes:

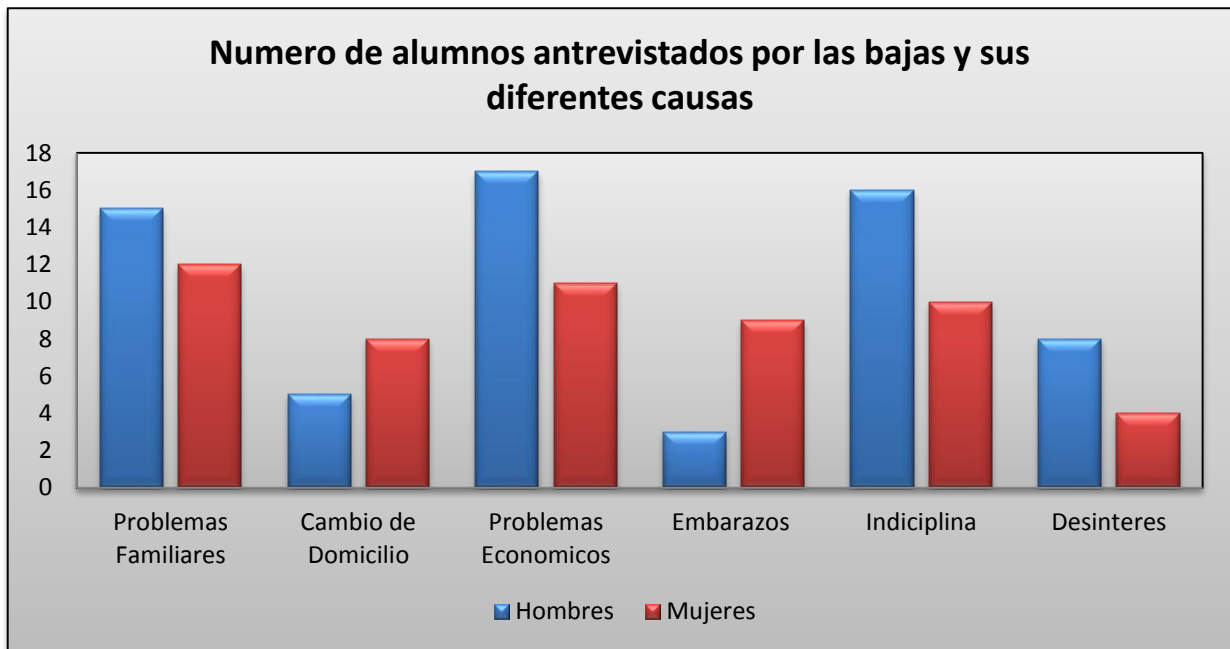


Meta 3: Lograr eficiencia terminal (índice de egreso) en un 70% de los alumnos del Bachillerato Tecnológico en Enfermería General

La meta 2-A, corresponde a las mismas acciones y problemáticas que la meta 2, sin embargo en esta acción y teniendo en cuenta que en esta meta se tenía contemplado aun nivel educativo, las estrategias tenían que ser aún más, pues la edad de los jóvenes comparado con los enfermería auxiliar es muy notable.

Teniendo en cuenta que los alumnos son más jóvenes y sus responsabilidades son menos, se implementaron las mismas estrategias que en la meta dos, y también se ejecutaron nuevas estrategias, las cuales se desarrollaran y explicaran a continuación:

Al igual que en los alumnos de auxiliar de enfermería se realizaron entrevistas a los exalumnos, para conocer sus causas por las cuales tomaron la decisión de realizar su baja y los resultados fueron similares a los auxiliar, pero se anexo una nueva razón:

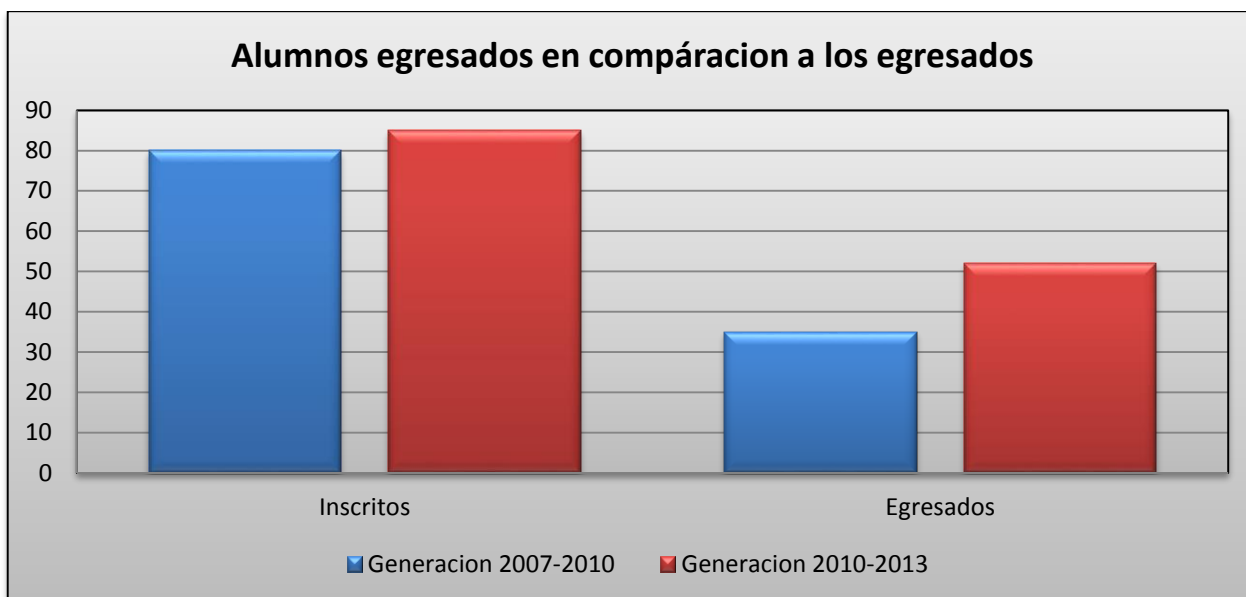


Con relación a la causa de embarazos relacionado con las bajas, se crearon platicas de planificación familiar, así como platicas de sexualidad donde se trataron temas como los métodos anticonceptivos y se les otorgo a los jóvenes anticonceptivos.

Para el caso de las alumnas que se encontraban ya en situación de embarazo, se crearon apoyos como seguro, becas del 50 hasta el 100% y facilidades de cambio de horario y/o reacomodo de sus materias en los diferentes horarios.

Para abatir el desinterés de los alumnos, se crearon concursos en donde se les pedía a la realización de trabajos, como proyectos en el área de enfermería, investigaciones y si se consideraban de los mejores se le otorgaban premios como dinero, electrodomésticos, computadoras, etc., esto con la intención de hacerlos que se interesen en los estudios.

En este caso se tomó como referencia la generación de 2010-2013, tomando como base la generación 2007-2010 y de acuerdo a los resultados obtenidos en cuestión a esta meta se reflejan en la siguiente gráfica:



Meta 4: Aumentar la Matricula en Enfermería Auxiliar y el Bachillerato Tecnológico en Enfermería General de 721 a 1200 alumnos.

Uno de los objetivos de la Reforma Integral de la educación Media Superior, es el aumento de la matrícula en este nivel, y así disminuir el índice de jóvenes catalogados como “NINIS”; por otra parte la Educación Media Superior, dentro del Sistema Educativo Nacional, como un nivel obligatorio y por lo tanto las instancia de este nivel (planteles) deben de aumentar su número de aceptación de los jóvenes.

El Centro Escolar Newton, además de dar respuesta al objetivo planteado por la Reforma, y recordando que es una organización privada, unas de sus expectativas es el aumento de sus clientes, y eso solo es logable atreves del aumento de la matrícula.

De acuerdo a un censo realizado por autoridades del Centro Escolar en el 2010, se llegó a la conclusión que la matrícula de ese año era de 751 alumnos inscritos en sus diferentes horarios, por lo que se planteó en el 2011, estrategias que ayudarían al aumento de la matrícula, pero sobre todo a la selección del alumnado.

En el 2012 se iniciaron las estrategias que coadyuvaron en el aumento de la matrícula principalmente, para el ciclo escolar 2013-2014, dichas estrategias fueron:

Primeramente, se comenzó con publicidad en las afueras de algunas secundarias, aledañas a las instalaciones del centro, posteriormente se crearon visitas al centro, es decir, se invitaban a escuelas secundarias a visitar el plantel.

También se participó en ferias de exposición, con el fin de dar a conocer a los estudiantes de nivel, secundaria la importancia y necesidad de la profesión de enfermería en el campo laboral.

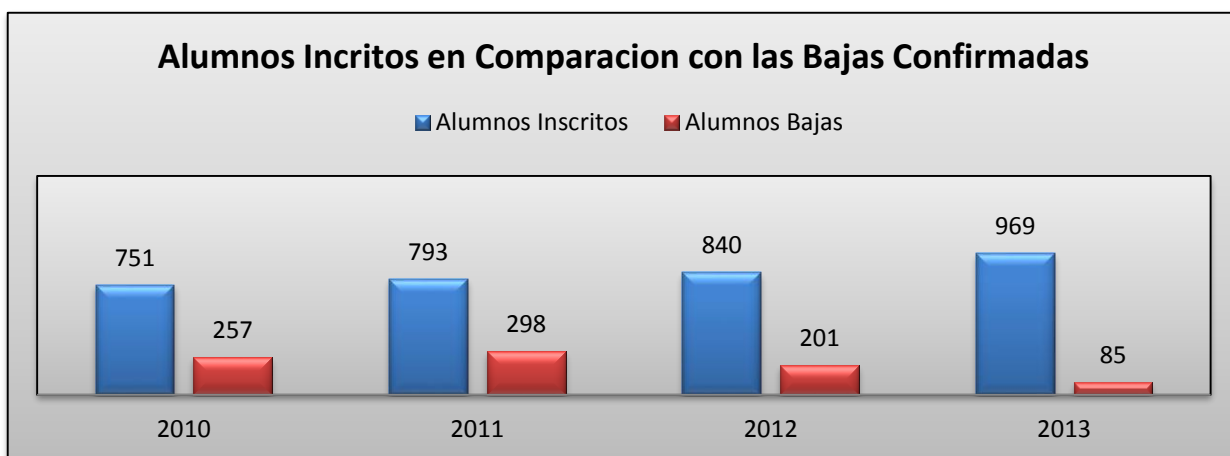
También se desarrolló dentro del Sistema de Becas Newton, una beca para alumnos con promedios mínimo de 8.5 descuentos sobre sus colegiaturas que van desde el 10% hasta el 50%.

Por otra parte para los cursos de Capacitación para el Trabajo en Enfermería Auxiliar, se crearon convenios con algunos hospitales, para así capacitar a sus trabajadores y de alguna forma realizar descuentos, se crearon becas para alumnos destacados, con promedio de 9 en adelante.

Además, se creó una convocatoria, para realizar cambios de alumnos de otras escuelas privadas hacia los planteles Newton donde se aceptaría el nivel que cursa (en caso de llevar más de dos semestres), ya que de acuerdo a las inscripciones, el 10% de la matrícula se cambia de escuela por las facilidades que ofrece Newton.

Una de las estrategias que ha funcionado mas es la de manejar la revalidación y/o equivalencia, para aquellos jóvenes que desean volver a estudiar el bachillerato pero esta vez con la especialización en Enfermería General, y también se ofrecieron asesorías gratuitas para el trámite de revalidación y/o equivalencia.

En la siguiente grafica se muestra el aumento de la matrícula en los últimos años desde que se implementaron dichas estrategias:



Meta 5: Creación de Laboratorios - Simuladores de Hospitales y la adquisición de material didáctico.

Las escuelas de Educación Media Superior se caracterizan por llevar a la práctica los conocimientos aprendidos durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, sobre todo cuando se trata de una profesión donde se involucren personas para la práctica, como lo es la enfermería.

Dentro del plan de estudios del Bachillerato Tecnológico en Enfermería General, marca que al concluir el cuarto semestre los alumnos deberán de realizar sus prácticas de campo, donde el alumno saldrá a los hospitales a llevar a la práctica todos los conocimientos aprendidos durante su estancia en el plantel.



En el caso de los alumnos del Curso de Capacitación para el Trabajo en Enfermería Auxiliar, los alumnos deberán de salir al campo en su tercer semestre, por lo que la práctica de algunas actividades, son y deben ser puestas en prácticas en simuladores dentro del plantel antes de que los alumnos tengan contacto con la realidad.

Para el cumplimiento de esta meta, se realizó la adquisición de tres juegos completos de instrumentos quirúrgicos, cuatro aparatos simuladores de signos vitales, 8 soportes para sueros, 12 camas de hospitales, 4 simuladores de incubadoras, material didáctico del cuerpo humano (2 piezas), entre algunas otras cosas.

También se adaptaron cuatro laboratorios donde los alumnos pueden prácticas sus diferentes disciplinas desde geriatría, médico quirúrgico, pediatría, etc., y con el material necesario para realizar una simulación tal y como se trabaja en un hospital.



También se realizaron adquisiciones en más de 100 ejemplares de libros actualizados, en materia de medicina, con el objetivo de mantener a los alumnos actualizados, pero sobre todo evitar la compra de los libros por parte de los alumnos.

CUESTIONARIO DIAGNOSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El objetivo del siguiente cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que permitan MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL del Centro Escolar Newton Plantel Balderas. Las repuestas son observaciones basadas en tu experiencia laboral dentro de tu área de trabajo, por lo que no EXISTEN RESPUESTAS CORRECTAS O INCORRECTAS.

Lee cuidadosamente cada una de las preguntas y marca con una X la respuesta que mejor se acerque a lo que vivencias en tu área de trabajo. Trata de contestar todas las preguntas. Tus respuestas estarán basadas en la siguiente escala:

Descripción de la Puntuación	Puntuación
Definitivamente No	1
Probablemente No	2
Probablemente SI	3
Definitivamente SI	4

- A. Edad _____
- B. Sexo _____
- C. Selecciona el área a la que perteneces:
 Administrativo _____ Docencia _____ Mantenimiento _____ Directivos _____
- D. Conoce el significado de Clima Organizacional.
 Sí _____ No _____
- E. Conoce sobre el impacto que el Clima Organizacional tiene en el cumplimiento de los objetivos.
 Sí _____ No _____

PREGUNTAS	1	2	3	4
1. Considera que el Clima Organizacional es importante para el desarrollo de una empresa				
2. Al ingresar al Plantel le fueron informados los objetivos y políticas				
3. Conoce la Misión y Visión del Centro Escolar Newton				
4. En la organización está claramente definida la Misión y Visión				

PREGUNTAS	1	2	3	4
5. Si existiera un Plan de Mejora, estaría dispuesto a colaborar como voluntario				
6. Está conforme con la limpieza				
7. El material que se me proporciona es suficiente para realizar mis actividades				
8. Colaboro en los procesos de planificación de mi área y/o departamento				
9. Considero que el trabajo que realizo es importante para el desarrollo del país				
10. Considero que necesito algún tipo de capacitación que me ayude a realizar mejor mis actividades				
11. Los clientes están siendo satisfechos con lo que se les ofrece, principalmente a través de mis actividades				
12. Existe favoritismo entre el persona y las autoridades que perjudiquen el cumplimiento de los objetivos				
13. Tengo la capacidad de realizar liderazgo en equipos de trabajo				
14. Mis actividades me podrían asegurar mi permanencia en la organización				
15. Mi área de trabajo es la adecuada para realizar mis actividades				
16. Mi jefe inmediato me motiva a realizar mi trabajo de tal manera que yo considere la adecuada, pero sin perder los objetivos de la empresa				
17. Soy responsable al entregar mi trabajo sin la necesidad de ultimátum o llamadas de atención				
18. Realizo todas mis actividades sin necesidad de un supervisor				
19. Logro trabajar con compañeros de una manera positiva				
20. Cuando trabajo en equipo y/o en mi área de trabajo, es más importante solucionar algún problema que encontrar al culpable				
21. Siento que mis actividades forman parte del objetivo principal de la organización				
22. Mi jefe inmediato busca aportes de otras áreas para mejorar los procesos y a su vez las metas de la organización				
23. Existe certeza de que la falta de organización de algún área ha provocado algún enfado con el cliente				

PREGUNTAS	1	2	3	4
24. Cuento con las expectativas (funciones a realizar) claramente definidas				
25. Cuando recibo alguna amonestación por parte de mi jefe inmediato, va acompañada de sugerencias para mejorar mi desempeño				
26. Los canales de comunicación entre las áreas son las adecuadas				
27. Están establecidas las formas de comunicación entre la Subdirección y los diferentes departamentos.				
28. Se definen claramente las características con las que se debe presentar alguna actividad (informes, acta de calificaciones, inventarios, planeaciones, etc.) en términos de calidad, cantidad, forma, tiempo y forma de presentación.				
29. Se repite la información a las diferentes áreas de tal manera que todos estén enterados de los cambios en los procesos administrativos si existiese alguno				
30. Existen reuniones para compartir experiencias y así mismo mejorar los procesos administrativos entre las diferentes áreas.				
31. La forma de comunicación utilizada es adecuada para poder informar los objetivos de la organización				
32. El tiempo que tengo para realizar mis actividades es el adecuado				
33. En ocasiones el trabajo es demasiado que tengo la necesidad de llevar trabajo e mi casa				
34. Mi jefe inmediato me presiona de tal manera que en ocasiones entrego el trabajo en malas condiciones				
35. Mi jefe inmediato y/o las demás áreas me exigen actividades con poco tiempo de preparación				
36. En ocasiones la presión de la familia, hogar y/o amigos afecta en el desarrollo de mis actividades				
37. Mi jefe inmediato me apoya utilizando ideas que aporten para mejorar y facilitar los procesos dentro de la organización y de mi área de trabajo				
38. Existe la facilidad de hablar con mi jefe inmediato sobre problemáticas en el trabajo de tal manera que colabore en solucionar en vez de sancionar				
39. Cuando el trabajo es demasiado, tengo el apoyo de otras áreas para realizar óptimamente y rápidamente la actividad				
40. Cuando existe una vacante a un nivel jerárquico más alto, primero se busca en el				

PREGUNTAS	1	2	3	4
interior de la organización a la persona más eficiente y eficaz				
41. Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo				
42. Mis ideas de innovación son reconocidas				
43. Cuando entrego una actividad antes de tiempo y que cubra los requisitos me es reconocida dicha actividad				
44. Los instrumentos de evaluación son justos para evaluar mi desempeño				
45. A mi jefe inmediato le agrada que realice mis actividades de distintas formas pero sin afectar el cumplimiento de las metas				
46. Cuando se necesitan nuevas ideas para mejorar los procesos administrativos tengo la facilidad de expresarme				
47. En la organización existen espacios donde se puedan expresar sugerencias que mejoren el cumplimiento de las metas establecidas				
48. Estoy dispuesto a colaborar en la innovación de cursos para mejorar el rendimiento de las áreas de trabajo				

49. Menciona tres aspectos negativos y positivos de su departamento

POSITIVAS	NEGATIVAS

50. Menciona tres aspectos positivos y tres aspectos negativos de la Organización

POSITIVAS	NEGATIVAS

MANUAL DE DINAMICAS

Dinámica N° 1

JUEGO DE LAS TARJETAS

Objetivo:

- Facilitar la integración de los participantes - Calor Humano
- Memorizar los nombres.

Tiempo: 80 minutos

Lugar: Un salón grande para formar un círculo entre los participantes

Materiales: 1 tarjeta de hojas de color, (20x10cm) para cada participante. 1 marcador para cada participante. Alfileres para fijar la tarjeta en la ropa. 1 tarjeta preparada a modo de ejemplo.

Estructura del Ejercicio:

- Distribución de los Materiales
- Explicación y llenado de las tarjetas
- Ejecución de la lectura.
- Realización del ejercicio de la memorización
- Descripción

Desarrollo:

Primera Etapa: Se distribuye a cada participante una tarjeta, un marcador y un alfiler. El facilitador solicita a todos que coloquen su nombre o su sobrenombre, en forma vertical, en el margen izquierdo de la tarjeta. Se indica que busquen para 3 letras del nombre, 3 adjetivos positivos que marquen sus reflejen una cualidad positiva personal y las escriban en la tarjeta a continuación de la letra elegida (ver ejemplo), así mismo en la parte inferior de la tarjeta marcar sus expectativas esperadas respecto al curso-taller. Luego se les pide que se la coloquen en un lugar visible, en la ropa.

Ejemplo:

A
N
G enial
E ntusiasta
L
A migable

Después de esto, se les invita a desplazarse por el salón para leer los nombres, cualidades y expectativas de los otros. Pueden hacerse comentarios entre los participantes y circular libremente. Luego de unos minutos se les pide formar un círculo para iniciar el ejercicio de memorización.

Segunda etapa: Cada persona se presenta (primero con su nombre y luego con uno de los adjetivos escritos.) El ejercicio consiste en que cada participante debe comenzar a decir de memoria el nombre, adjetivo y por lo menos una expectativa de los que hablaron anteriormente y luego el suyo. Los participantes pueden, si se olvidan, leer las tarjetas, ya que el objetivo principal del juego no es que memoricen sino que se conozcan y se integren. El facilitador puede producir variantes para amenizar, como que cada uno debe recordar uno o dos, al azar - o que cada uno tenga que recordar a aquel que tenga el mismo color de ropa - etc.

Dinámica N° 2

LA CAJA DEL CONOCIMIENTO

Objetivo: Que los integrantes de un grupo elaboren definiciones sobre conceptos partir de ideas principales.

Tiempo: 100 minutos

Lugar: Una salón, donde los participantes formaran equipos de trabajo,

Materiales: 1 tarjeta de hoja blanca, (20x10cm) para cada participante. 1 pluma para cada participante. Cinta adhesiva, papel rotafolio, plumones y una caja de cartón. 1 tarjeta preparada a modo de ejemplo.

Estructura del Ejercicio:

- Distribución de los Materiales
- Explicación y llenado de las tarjetas
- Introducción de las tarjetas en la caja
- Elaboración de una definición
- Consenso en grupo.

Desarrollo:

Primera Etapa: Se distribuye a cada participante una tarjeta y un marcador. El facilitador de la dinámica solicita a todos que coloquen alguna idea que tengan sobre lo que es el clima organizacional, pero que solo sean palabras (ver ejemplo).

Ejemplo:

Motivación, Trabajo en Equipo, Liderazgo, etc.

Después de esto, se les invita a doblar su papel e introducirlo en la caja de cartón, donde cada participante (como si fuera un voto) pondrá su hojas sin nombre y bien doblado de tal manera que no reconozcan quien lo escribió.

Segunda etapa: El facilitador ira sacando los papelitos y con cinta adhesiva las pegara en el pizarrón, los participantes (todos) tendrán que elaborar una definición de clima organizacional solo utilizando las palabras que se encuentran en los papeles.

Tercera etapa: Con la definición ya hecha, el facilitador dividirá al grupo, una parte (todos los que nacieron en los meses de Enero-Julio) tendrá que escribir en papel rotafolio cuales creen que son las características del clima organización y la otra parte del grupo (los que nacieron de Agosto-Diciembre) cual creen que sea su importancia para el Centro Escolar Newton; ambos grupos deberán de realizarlo solo con las palabras que están en el pizarrón.

Dinámica N° 3

CADENA DE ASOCIACIONES

Objetivo: Permite ejercitarla la abstracción y la asociación de concepto, además de analizar las diferentes interpretaciones que hay sobre un término a partir de las experiencias concretas de la gente.

Tiempo: 40 minutos

Lugar: Una salón amplio.

Desarrollo:

Primera Etapa: Se escogen unas cuantas palabras o conceptos claves de interés para el grupo, como energía, costo, construcción, suelos, personalidad, etc. (en este caso relacionado sobre la lectura). En plenario se le pide a los compañeros que lo asocien con otras palabras que para ellos tienen algún tipo de relación; en orden, uno por uno, van diciendo con que la relacionan.

Ejemplo:

Se escoge energía, los participantes pueden nombrar: movimiento, calor, trabajo, mecánica etc.

Segunda Etapa: El facilitador o un registrador designado de antemano, va anotando las diferentes relaciones que los participantes han dado y luego se discute por qué han relacionado esa palabra con la otra. El facilitador puede mostrar, como en el ejemplo anterior, las relaciones en el esquema, de acuerdo con la opinión de quien propone la palabra. Luego el grupo discutirá si está conforme o no con dicha presentación.

Dinámica N° 4

PHILLIPS 6/6

Objetivo: Esta técnica suele utilizarse de apoyo a otras técnicas de grupo cuando por alguna razón se necesite: promover rápidamente la participación de todo el grupo, obtener muchas opiniones en poco tiempo; resolver un problema de forma creativa y descubrir las divergencias existentes ante un tema concreto.

Tiempo: 50 minutos

Lugar: Una salón amplio.

Estructura del Ejercicio:

Se divide al grupo en subgrupos de máximo seis integrantes que durante seis minutos discutirán para responder a una pregunta o resolver un problema o caso formulado por el facilitador.

Desarrollo:

Primera Etapa: Los grupos se reúnen en salas diferentes y cada uno de los integrantes expone su opinión durante un minuto. Un secretario designado por el grupo tomará nota de las aportaciones, y en el último minuto, se realiza un resumen de opinión del subgrupo.

Segunda Etapa: Un portavoz de cada grupo expone en el aula común sus resultados, que una vez comparados con los del resto de los subgrupos serán sintetizados por el facilitador y anotados en la pizarra. Si todavía quedasen puntos por tratar se repite el proceso hasta que se hayan trabajado todos los aspectos.

Dinámica N° 5

EL MERCADO DE CHINÍ-CHINÓ

Tiempo: 60 minutos

Lugar: Una salón amplio.

Estructura del Ejercicio:

Se sienta a los participantes en círculo.

Desarrollo:

Primera Etapa: El animador dice: "imaginaos que estamos en el mercado de chiní-chinó, que es un mercado chino, en el cual se pueden comprar unas cosas y otras no, por ejemplo yo compraría una cama". Entonces los participantes van diciendo cosas que quieren comprar. Si las palabras llevan "i" u "o" no las pueden comprar, y si no llevan, sí las pueden comprar. Los participantes deben descubrir a partir de la dinámica cuáles son sus necesidades y como se relacionan con las del clima organizacional.

Dinámica N° 6

INTERFERENCIAS

Objetivo: Valorar las dificultades de la comunicación si no se hace en unas condiciones adecuadas.

Tiempo: 90 minutos

Lugar: Una salón amplio.

Estructura del Ejercicio:

Se redactarán, antes de empezar la dinámica por parte del educador, cuatro frases que luego tendrán que ser transmitidas por los participantes en la técnica. Se forman cuatro grupos y de cada grupo hay uno/a que emite el mensaje, otro/a que lo recoge escribiéndolo, otro/a que hará de repetidor del mensaje y otros/as harán interferencias a la comunicación de otros equipos.

En una sala los cuatro equipos se disponen de la siguiente manera:

Desarrollo:

Primera Etapa: El emisor subido en una silla y de frente a una distancia relativamente corta el receptor también subido/a en una silla. A mitad de camino entre ambos está el repetidor que intentará ayudar a los dos anteriores en la transmisión del mensaje.

Segunda Etapa: El resto de participantes que harán de interferencia se colocarán en fila entre el emisor y el receptor de los equipos contrarios, manteniéndose en el medio el repetidor que no pueden moverse de su sitio. Las interferencias se harán dando voces y moviendo las manos de tal forma que eviten que el equipo contrario transmita el mensaje de forma adecuada.

Tercera Etapa: Se da un tiempo determinado para que transmitan cada uno el mensaje asignado que debe tener más o menos la misma dificultad y luego se leen los mensajes para ver si se ha transmitido adecuadamente. Se establecerá un pequeño debate sobre las dificultades que han tenido al transmitir los mensajes.

Dinámica N° 7

EL ESCUADRÓN

Objetivo: La creatividad, el trabajo en equipo y la comunicación.

Tiempo: 90 minutos

Lugar: Un salón grande

Materiales:

Hojas de papel Bond , tamaño A4
1 Aro de cincuenta centímetros de diámetro

Estructura del Ejercicio:

Cada equipo debe hacer una nave voladora usando dos hojas de papel (de tamaño A4) y tiene que hacer que vuele y atravesie una distancia para llegar a un objetivo.

Cada grupo va a hacer una nave voladora. Esta nave tiene que recorrer una distancia de 5 metros. Y debe atravesar un aro de 50 cm. de diámetro. Tienen tres intentos para lograr su cometido

Desarrollo:

Se forman los grupos (3 a 5 personas)
Se les entrega los papeles
Se les imparte la consigna
Advertir sobre la solicitud de una hoja adicional (Adultos)
El grupo concluye la prueba cuando logra que su nave vuele y atravesie el aro (tiene hasta 3 intentos)
Los intentos de cada grupo no pueden ser consecutivos (a fin de fomentar la participación de todos)
El juego termina una vez que todos los grupos han cumplido la prueba.

Evaluación:

El facilitador debe aplaudir los aciertos.
Felicitarse a todo el escuadrón por el logro del objetivo.
El equipo debe aplaudir los aciertos.
Felicitarse al primer grupo que cumplió con el objetivo.
El facilitador preguntara de manera abierta: Pedir opiniones
¿Qué podemos sacar de aprendizaje de este juego?
¿Cuál ha sido el momento más difícil?
¿Qué se siente ver que los otros grupos pasan y nuestro grupo se queda?
¿Que sentimos ahora que todos hemos cumplido con el objetivo?
El facilitador debe hacer un cierre reflexivo sobre lo que ha hecho que cada grupo llegue a su objetivo: en términos de comunicación, trabajo en equipo y sobre todo motivación.

Dinámica N° 8

LECTURA EFICIENTE.

Objetivo: Permite asimilar el contenido de la lectura en la medida en que sinteticen y describa las ideas centrales de la misma.

Tiempo: 90 minutos

Lugar: Un salón grande

Materiales:

Textos o materiales impresos.

Papel.

Lápices.

Estructura del Ejercicio:

Se divide a los participantes en grupo de dos o tres lectores. Cada grupo se le entrega un texto (el mismo texto o material impreso).

Desarrollo:

Primera Etapa: Se les entrega cerrado y se les da la siguiente indicación: tienen cinco minutos para leer la página (que se consideren necesario, 1, 2 o más). Los participantes deben empezar todos al mismo tiempo, leyendo en silencio.

Segunda etapa: Una vez pasando el tiempo asignado, el facilitador comienza hacer una serie de preguntas que tiene preparado sobre la base de la lectura realizada, como por ejemplo, cual es la idea central que refiere la lectura sobre...?, ¿Qué características esenciales posee el aspecto referido al contenido...?, ¿Cuál es la tesis fundamental que plantea en la lectura sobre...?.

Tercer Etapa: Cada grupo escriba una frase de respuesta. No se puede repetir los acápites del texto o material. Por cada respuesta cierta, el grupo recibe un punto. Gana el grupo que mayor puntuación obtiene. Y la respuesta puede darse oral, de forma dirigida o también respondiendo el equipo que primero levante la mano.

Dinámica N° 9

EL SAFARI

Objetivo: Que los participantes se integren, logren desinhibirse y relajarse para un mejor desempeño de la plática, taller o actividad a realizarse

Tiempo: 30 minutos

Lugar: Un salón grande

Estructura del Ejercicio:

El Facilitador les pide a los participantes que formen 2 filas que estarán separadas unos 2 a 3 metros. A cada participante, se les, dirá en secreto el nombre de algún animal de la selva (mono, jirafa, león, etc.).

Desarrollo:

Primer Etapa: El facilitador le pedirá a un participante que sea el cazador y éste va a simular que va por la selva de África. Se les pide que realicen onomatopeyas para hacer la técnica más divertida, y el facilitador les pide que salgan los elefantes (por ejemplo), así que los elefantes de un lado tienen que pasar del otro librando al cazador.

Segunda Etapa: Quien quede atrapado por el cazador se convierte también en cazador. Sigue avanzando el safari por la selva y se tienen que hacer ruidos (ahora salen las jirafas, y así sucesivamente con los demás animales), y gana quien no lo pueden atrapar.

Dinámica N° 10

CIEGOS, COJOS, MUDOS

Objetivo: Analizar cómo nos relacionamos en el trabajo, ver los diferentes liderazgos, etc.

Tiempo: 110 minutos

Lugar: Un salón grande

Materiales:

Una cartulina por grupo. Es preferible no dar más y dejar el resto a la iniciativa de los participantes.

Estructura del Ejercicio:

Se forman grupos de 6 personas y cada uno escoge hacer de ciego, mudo, manco, cojo, sordo o normal. A cada grupo se le asigna un observador. Se pone una 'tarea': caminar unos 30 metros, fabricar una caja, conseguir un regalo (flor, dulce, etc.) y elegir a quién se lo van a dar. (5')

Desarrollo:

Primer Etapa: Se forman grupos de 6 personas y cada uno escoge hacer de ciego, mudo, manco, cojo, sordo o normal. A cada grupo se le asigna un observador.

Segunda Etapa: Se pone una 'tarea': caminar unos 30 metros, fabricar una caja, conseguir un regalo (flor, dulce, etc.) y elegir a quién se lo van a dar. (5')

Tercera Etapa: Salen del salón a cumplir la tarea. (15'). Al llegar se entregan los regalos; momento de alegría. (10') Resonancia. Por los mismos grupos pequeños (45')

Evaluación:

- ¿Cómo me sentí cumpliendo el 'oficio'?
 - ¿Cómo nos vimos?
 - ¿Privo la 'tarea' o la relación humana?
 - ¿A quién le permití ser y quién me dejó ser? (analizar paternalismos)
6. Plenario. Comentarios y enseñanzas (30').

Dinámica N° 11

ORDENA MI DESORDEN O RECOGE MI TIRADERO

Objetivo: Concientizar a los equipos de trabajo acerca del impacto negativo que sus actos u omisiones pueden tener en otras personas o equipos, afectando así la efectividad organizacional.

Tiempo: 110 minutos

Lugar: Un salón grande

Materiales:

Cada equipo dispondrá de 1 cordón de 75 cm. de largo cada uno por cada pareja.

Estructura del Ejercicio:

Dos equipos de 6-10 personas. En la primera parte del ejercicio, los integrantes de cada equipo se colocan en círculo en puntos opuestos del salón. Cada integrante del equipo sujeta un extremo de cuerda, formando una estrella (el extremo opuesto de mi cordón lo sujetará la persona que está situada frente a mí).

Desarrollo:

Primera Etapa: El facilitador les indica que deben anudar todos los cordones, pasando por encima o por debajo de las cuerdas de sus compañeros, sin soltar jamás su extremo de cuerda.

Al finalizar 5 minutos, el instructor pide a cada equipo que coloque su cuerda anudada en el suelo y los equipos intercambian lugares entre sí. Durante los siguientes 10 minutos, intentarán deshacer los nudos causados por el otro equipo, una vez más sin soltar la cuerda.

Segunda Etapa: Al finalizar el ejercicio, el facilitador preguntará a los participantes cómo se sintieron con el ejercicio y cómo se pueden aplicar sus enseñanzas al entorno organizacional, haciendo hincapié en la frustración que puede sentirse al perder tiempo valioso del propio trabajo al tratar de ordenar lo que alguien más desordenó.

Bibliografía

Barrón Tirado, C. (2013). *Formación profesional en la Educación Superior. Proyectos y prácticas*. Mexico: Colección Escenarios de Educación.

ABC. (16 de octubre de 2007). *Definiciones ABC*. Recuperado el 15 de diciembre de 2014, de <http://www.definicionabc.com/general/curso.php>

ABC. (12 de Octubre de 2007). *Definiciones ABC*. Recuperado el 16 de Diciembre de 2014, de <http://www.definicionabc.com/general/taller.php>

Andreas Schedler; IFAI. (2004). *¿Que es la rendicion de Cuntas?* Mexico D.F.: Instituto Federal de Acceso a la Informacion publica.

Area Academica 1: Politica Educativa, Procesos Institucionales y Gestion . (2009). *Plan de Estudios de la Licenciatura en Administracion Educativa 2009*. Mexico D.F.: Univesridad Pedagogica Nacional.

ASISTEM. (23 de Agosto de 2008). *Reforma Integral de la Educacion Media Superior*. Obtenido de win SISTEM: <http://www.asistem.com.mx/ReformaCurricular.htm>

Avila, M. E., Vera, A., Musitu , G., & Jimenez, T. I. (2009). *Educacion Populary Promocion del Bienestar*. Mexico: Trillas.

Bracho Gonzalez, T., & Martinez Bordon, A. (2011). *Rendir cuentas en el campo educativo: Cómo, a quien, de qué y para qué*. Mexico, D.F.: Publicaciones Education .

Brunet, L. (1987). *Clima de Trabajo en las Organizaciones, Definicion, Diagnostico y Consecuencias*. Mexico, D.F.: Trillas.

Cardenas Denham, S. (2010). *La Rendicion de Cuentas en el Sistema Educativo Mexicano*. Mexico DF: CIDE.

Carla, S. (01 de 2010). *Moral y luces: Pensamiento del libertador*. Recuperado el 18 de 04 de 2013, de monografias.com: <http://www.monografias.com/trabajos89/moral-y-luces-pensamiento-del-libertador/moral-y-luces-pensamiento-del-libertador.shtml>

Castelan German , M. (29 de 05 de 2012). *Convencion Nacional Hacendaria*. Obtenido de Foro de Consulta Popular hacia la Primera Comision Nacional Hacendaria: <http://www.indetec.gob.mx/cnh/propuestas/282.htm>

Catarina (Documentosdta) . (s.f.). *UDLAP*. Recuperado el 10 de 04 de 2013, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/barba_g_f/capitulo2.pdf

Centro Escolar Newton. (27 de Febrero de 2012). *Centro Escolar Newton*. Recuperado el 2014 de agosto de 30 , de <http://www.centroescolarnewton.edu.mx/>

Cepeda Flores , Fransisco Javier;. (02 de Octubre de 2011). *El diario de coahuila*. Recuperado el 14 de Marzo de 2013, de <http://www.eldiariodecoahuila.com.mx/archivos/2011/10/2/cuadrilo.pdf>

Chiavenato , A. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato , I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos* (5° ed.). Colombia: Nomos SA.

Chiavenato, I. (2005). *Chiavenato, Idalberto*. Recuperado el 23 de 05 de 2013, de La contribucion del Profesor Idalberto Chiavenato para la Administracion: <http://www.chiavenato.com/espanol/institucional/quien-es-idalberto-chiavenato.html>

Cortina, A., & Conill, J. (2000). *El sentido de las profesiones"*. Navarra: Verbo Divino.

Covarrubias Villa, F. (1991). *El problema de objeto de Estudio de la Administracion Educativa"*. Mexico: Instituto de Administracion Publica del Estado de Mexico.

Definicion . (08 de 03 de 2003). *Definicionabc*. Recuperado el 05 de 05 de 2013, de <http://www.definicionabc.com/general/recursos-materiales.php>

DGETI. (07 de Diciembre de 2012). *DGETI, SEP*. Obtenido de Secretaria de Educacion Publica: http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=351&Itemid=694

DGETI.SEP. (8 de Noviembre de 2013). *Direccion General Educacion Tecnologica e Industrial*. Obtenido de [dgeti.sep.gob](http://www.dgeti.sep.gob.mx): http://www.dgeti.sep.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=84

Egúsquiza Pereda, O. (12 de 10 de 2000). *Sistemas de Bibliotecas SISBIB*. Recuperado el 23 de 04 de 2013, de Quipukamayoc: <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2000/segundo/asertividad.htm>

Escondrillas , F. (1965). *Analisis Administrativo de la Educacion*. Buenos Aires: ILPES.

Fernandez Perez, J. (2001 de Julio de 2001). *Redie*. Recuperado el 9 de marzo de 2014, de Revista Electronica de Investigacion Educativa: <http://redie.uabc.mx/index.php/redie/article/view/40/75>

Fernandez Perez, J., Barajas Arroyo, G., & Barroso Yañez, L. (2007). *Profesion, ocupacio y trabajo: Eliot Freidson y la conformacion del campo*. Barcelona: Pomares, S.A.

Fonseca Yerena, M. S. (2000). *Comunicacion Oral y Practica Estratégica*. Mexico: Pearson.

Gaceta Universitaria. (08 de Enero de 2008). *Licenciatura en Intervencion Educativa*.
Obtenido de Definicion de las Practicas Profecinales:

<https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEMQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.uaemex.mx%2Farquitecturaydiseno%2Fextensio nyvinculacion%2Fpracticas%2FDEFINICION-PRACTICAS- PROFESIONALES.doc&ei=WjGZUuDvIc7doATusYDYBA&usg=AFQjCNHrUPihwT>

Galeon. (2008). *Promocion Turistica*. Recuperado el 18 de 04 de 2013, de Promocion Tuyristica (galeon.com): <http://promocionyturismo.galeon.com/productos2058802.html>

Gomar Gomez, B. (2005). *Etica del Ejercicio Profesional*. Mexico: CECSA.

Gurza Arce, F., Bazant, M., Tanck de Estrada , D., & Zoraida Vazquez, J. (1982). *Historia de las profesiones en México*. Mexico : Colegio de México.

Instituto Tecnologico de Colima. (2012). *Informe de Rendicion de Cuentas 2012*. Colima: Instituto Tecnologico de Colima.

Kasterin Abreu, O., & L. Montas , A. (7 de mayo de 2013). *Cultura Profesional del Docente*. Recuperado el 8 de marzo de 2014, de Matriz Sobre los Diferentes Conceptos de Profesion segun autores:
<http://cultura59noa.blogspot.mx/2013/05/matriz-sobre-los-conceptos-de-cultura.html>

Lamb Charles, Hair Joseph, & Mc Daniel , C. (2006). *Marketing*. International Thomson Editores.

Larousse. (1984). *Diccionario Real Lengua Española*. Mexico: Larousse.

Martinez , L. (06 de 2008). *Clima Organizacional* . Recuperado el 18 de 05 de 2013, de elprisma.com:
http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/climaorganizacional/default.asp

Millán Vega, F. R. (23 de Noviembre de 2005). *Revista de Educacion y Cultura*.
Obtenido de La Tarea SNTE: <http://www.latarea.com.mx/articu/articu7/millan7.htm>

Nube social G6. (Enero de 2008). *Concepto educar clase. doc*. Recuperado el 10 de Marzo de 2013, de
https://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:bGwccwGQUW0EJ:eudev2.uta.cl/rid%3D1LCCR7P5P-CPKRDk-KB/concepto-educar-clase.pdf+&hl=es&gl=mx&pid=bl&srcid=ADGEESghemVKt22gqqLEkgIQQck9zD6Sj5rOKthO6PqGtvCfoK7Bao2wvMmA_QGZWoK906Q9h9pTleTeORT8T8_lawRS9Vbjy_q__0gei7n

Núñez, C. (1996). *La Educacion Popular: concepto que se define en la praxis. En educar para transformar, transformar para educar*. México: IMDEC.

OCDE, Organisation for Economic Co-operation and Develop. (08 de 2004). *Estadísticas Sociodemográficas - Educación* . Recuperado el 10 de Marzo de 2013, de http://www.inegi.org.mx/rne/docs/Pdfs/Mesa5/20/EEI_fichatecnica.pdf

PEPIG. (2012). *Programas Educativos*. Recuperado el 24 de 05 de 2013, de Programa de Practicas Profesionales: "Elemnto del Centro Escolar que Contibuyen al Aprendizaje y su Clima Organizacional": http://uupn.upn.mx/area1/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=23:6-2013-1&Itemid=190

PEPIG. (2012). *Programas*. Recuperado el 23 de marzo de 2014, de Prgrama de las Practicas Profesionales "Elementos del Centro Escolar que Contribuyen al Aprendizaje y su Clima Organizacional": http://uupn.upn.mx/area1/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=23:6-2013-1&Itemid=190

Peréz Peréz , A. (2010). *El papel del Administrador Educativo en la Mejora de la Educacion Preescolar*. Mexico DF: Universidad Pedagogica Nacional.

Puigros , A. (1983). *Discusiones y tendencias en la Educacion Popular Latinoamreicana* (Vol. VI). Mexico: Nueva Antropoligia.

Puigrós , A. (1984). *La Educación Popular en América Latina (Origenes, polemicas y perspectivas)*. Mexici, DF: Nueva Imagen.

Rodriguez L., O. (24 de Agosto de 2011). *BLOG RIEMS*. Obtenido de BRAINPOP: <http://maestros.brainpop.com/profiles/blogs/la-reforma-integral-de-la-educaci-n-media-superior-riems>

Ruiz Cantisani, I. M. (Enero-Abril de 2011). *Wordpress*. Obtenido de Planeacion Educativa: http://atsliteacher4.files.wordpress.com/2011/02/plane_2011_00.pdf

Sander, B. (1996). *Administracion de la Educacion y Relevancia Cultural*. Buenos Aires: Troquel.

Secretaria de Educacion de Jalisco. (17 de Abril de 2010). *Definiciones Basica*. Obtenido de EStadisticas de Educacion : <http://sig.jalisco.gob.mx/Estadistica/Conceptos/Conceptos.htm>

Secretaria de Educacion del Estado de Mexico. (16 de Febrero de 20130). *Consejo técnico escolar*. Obtenido de Gobierno del Estado de Mexico : http://portal2.edomex.gob.mx/deprim/area_academica/funciones_area_academica/consejo_tecnico/index.htm

Slides Share. (30 de Septiembre de 2010). *La Educacion Según la UNESCO*. Recuperado el 10 de Marzo de 2013, de <http://www.slideshare.net/miguelpaidican/la-educacion-segn-la-unesco>

Suárez de la Paz, M. (24 de Noviembre de 2010). *Blog "Magisterio"*. Recuperado el 10 de Marzo de 2013, de http://mariasdlp.blogspot.mx/2010/11/definicion-de-educacion-por-diferentes_24.html

Thompson, I. (10 de 2008). *Promonegocios.net*. Recuperado el 18 de 04 de 2013, de <http://www.promonegocios.net/comunicacion/definicion-comunicacion.html>

UNAD. (Agosto de 2012). *Universidad Nacional Abierta y a Distancia*. Recuperado el 25 de Marzo de 2014, de Programa de Psicología:
<http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

Universidad Tecnológica de México (UNITEC). (2004). *Administracion 1*. Mexico D.F.: Universidad Tecnologica de Mexici, S.C.

UPN. (MAYO de 2004). *LIE.UPN.MX*. Recuperado el 12 de ENERO de 2015, de <http://www.lie.upn.mx/docs/DiplomadoPEC/ProgramadelDiplomadoCompleto.pdf>

Valda, J. C. (8 de 01 de 2013). *Wordprees*. Recuperado el 23 de 05 de 2013, de jcvalda.wordpress.com: <http://jcvalda.wordpress.com/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>

Velasco Sanchez, Ernesto; (2011). *Gestion Publica y Rendicion de Cuentas: ¿Un enfoque basado en cumplimiento a uno basado en resultados?* Mexico D.F.: Secretaria de la Funcion Publica.

Walker, B., Stanton, W., & Etzel, M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. Nueva York: McGraw-Hill Interamericana.

WordPress. (28 de Septiembre de 2011). *Definicion. De*. Recuperado el 15 de Marzo de 2013, de <http://definicion.de/popular/>

Zavala C, Norma; Tabasco G., Raul;. (5 de Diciembre de 2011). *Maestria Pedagogica*. Obtenido de Metodos de Investigacion : <http://maestriapedagogia.blogspot.mx/2011/12/causas-del-indice-de-reprobacion-nivel.html>