



**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO  
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL – HIDALGO**

**“DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE  
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO”.**

**TESINA MODALIDAD INFORME ACADÉMICO**

**ARIADNA REGINA GÓMEZ MARTÍNEZ**

**PACHUCA DE SOTO, HIDALGO.**

**ENERO 2018**



**GOBIERNO DEL ESTADO DE HIDALGO  
SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL – HIDALGO**

**“DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE  
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO”.**

**TESINA MODALIDAD INFORME ACADÉMICO**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA**

**ARIADNA REGINA GÓMEZ MARTÍNEZ**



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA DE HIDALGO  
SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR  
DIRECCIÓN GENERAL DE FORMACIÓN Y SUPERACIÓN DOCENTE  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL-HIDALGO

UPN/CT/Of. No. 1055/2017-II  
**DICTAMEN DE TRABAJO**

Pachuca de Soto, Hgo., 25 de octubre de 2017.

**C. ARIADNA REGINA GÓMEZ MARTÍNEZ**  
P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad, me permito informarle que, como resultado del análisis realizado a la Tesina Modalidad Informe Académico intitulada *“DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EL PERFECCIONAMIENTO DE COMPETENCIAS DE LIDERAZGO.”*, presentado por su tutor DR. PABLO ZAPATA PERUSQUÍA, ha sido **DICTAMINADO** para obtener el título de Licenciada en Intervención Educativa, al haber reunido los requisitos académicos establecidos al respecto por la institución.

Con base en lo anterior, tengo a bien informarle que puede ser presentado ante el H. Jurado que se le designará al solicitar su examen profesional.

ATENTAMENTE  
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”

**DR. ALFONSO TORRES HERNÁNDEZ**  
PRESIDENTE  
H. COMISIÓN DE TITULACIÓN



S.E.P.H.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
HIDALGO

C.c.p.- Depto. de Titulación.- Universidad Pedagógica Nacional-Hidalgo.  
Documento válido por 60 días a partir de la fecha de expedición.

ATH/SCA/jahm

## Dedicatorias

Mi familia siempre ha sido, es y será lo más importante en mi vida y es por ello que hoy quiero dedicarles este trabajo pues cada uno me dio un impulso diferente pero constante para llegar a un resultado...

A mi Mamá:

Este trabajo no sería posible si tu no hubieras puesto toda tu dedicación y esfuerzo desde mi concepción hasta el día de hoy, gracias por la mujer que hiciste de mi porque sin ti no sería una profesionalista siempre me diste todo el apoyo que necesité para seguir con este sueño que hoy llega a su culminación; gracias por ser siempre una cómplice en todos mis proyectos.

A mis hermanos:

Arturo, Humberto y Vanesa porque sé que durante mucho tiempo sacrifique momentos y fechas importantes en las que al estar fuera del estado era imposible vernos, por la espera y por siempre estar cuando más los necesito, por las llamadas y por tantos viajes que hicieron para poder vernos y pasar un momento juntos, sin su ayuda y respaldo no habría tenido en cuenta siempre que aún había un paso más que dar para terminar este trayecto.

A mi esposo:

A ti que aun cuando no fuiste parte de mi etapa de estudiante quiero dedicarte también este trabajo pues si tú no dieras tanto de nuestro tiempo como pareja no podría haber transcurrido durante todo este tiempo con tanta tranquilidad este proceso, gracias por siempre decirme con palabras y acciones que estabas conmigo que le echara ganas y que yo podía lograrlo porque hoy puedo decirte que pude y que lo logre y tú eres parte de este logro.

A ti:

Pues siempre eres mi cómplice quien aun con los años jamás perdió la confianza en mí y siempre apostaste porque esto llegaría, que un día lo lograría, gracias por cada vez que me haz impulsado, por cada vez que me ayudaste para concretar mi sueño, porque siempre estuviste cuando me sentí sola y lejana a mi hogar, gracias por tanto amor y tantas vivencias por todas las veces que me sentí cansada y estuviste dispuesto a darme esos cinco minutos que necesitaba para respirar, eres un ser humano excepcional.

## **Agradecimientos**

A mi asesor:

Doctor Pablo Zapata Perusquía agradezco toda la ayuda que me dio, su tiempo y el que compartiera sus conocimientos conmigo, sé que puedo ser una alumna difícil en algunos momentos pero créame que aprendí mucho de usted, su ayuda da como resultado este trabajo que hoy se concreta y que sabe que me costó mucho tiempo y esfuerzo sin usted no habría sido posible.

A los lectores:

Agradezco el que se tomaran tiempo para leer este trabajo y hacer observaciones ya que con ello me ayudaron a mejorarlo en gran medida; espero que les gustara tanto como a mí.

# INDICE

## Introducción

### CAPÍTULO 1. APROXIMACIÓN AL OBJETO DE INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA

1.1 Nombre de la institución receptora.....	11
1.2 Acercamiento a la institución .....	11
1.3 Contextualización .....	12
1.4 Elementos institucionales.....	12
1.5 Elementos situacionales .....	16
1.6 Metodología.....	17
1.7 La investigación acción (I-A).....	17
1.8 Investigación-acción y desarrollo organizacional.....	19
1.9 Enfoque de investigación .....	22

### CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO

2.1 Conceptualización y caracterización del diagnóstico .....	24
2.2 Propósito del diagnóstico .....	25
2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos .....	26
2.3.1 Observación .....	27
2.3.2 Observación no participante .....	27
2.3.3 La entrevista .....	27
2.4 Procesamiento y análisis de los resultados del diagnóstico.....	28
2.5 Codificación axial.....	31
2.6 Interpretación de los resultados .....	34
2.7 Replanteamiento del problema-objeto de intervención.....	35
2.8 Liderazgo y sus componentes .....	36
2.9 Definición de liderazgo.....	38
2.10 Importancia de liderazgo .....	39
2.11 Teorías de liderazgo .....	40
2.12 Teoría de Northouse Peter Guy. ....	43

## CAPITULO 3. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

3.1 Referentes teóricos de la intervención pedagógica .....	45
3.2 Propósitos de la intervención pedagógica .....	47
3.2.1 Estrategia de intervención pedagógica propiamente diseñada .....	47
3.2.1.1 Contexto en el que se desarrollará.....	47
3.2.1.2 Destinatarios de la intervención.....	47
3.2.1.3 Selección de tiempos .....	48
3.2.1.4 Estrategias que se pretendían aplicar.....	48
3.2.2 Esbozo de diseño de competencias a desarrollar en la intervención .....	51
3.2.3 Competencias a desarrollar como LIE y como gestora .....	52
3.3 Reporte de la no aplicación del proyecto de intervención .....	53

## CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN

4.1 Evaluación de proyectos. ....	56
4.2 Evaluación del diseño del proyecto (evaluación ex - ante).....	57
4.3 Evaluación del proceso.....	57
4.4 Objetivo de la evaluación .....	58

Conclusiones

Referencias documentales

Apéndice



## Introducción

Todo grupo “espontáneamente” en una organización se desenvuelve en un entorno constituido por la misma y por la sociedad en que aquella está ubicada. Para Robbins (1996), el clima de una organización "está compuesto por aquellas instituciones o fuerzas fuera de ella que potencialmente afectan su desempeño“.

El caso del Comité Administrador del Programa de Construcción de Escuelas del Estado de Querétaro (CAPCEQ), no es la excepción ya que a través de los años ha pasado por diversos cambios en su estructura, fundamentos y personal, lo cual ha provocado el deterioro o pérdida de la identidad de la organización.

Para determinar las diversas áreas de oportunidad que aquejan a CAPCEQ, apliqué como agente externo la técnica de la observación, ya que las prácticas deterioradas se han hecho tan cotidianas que los agentes internos ya no se percatan de la existencia de éstas. La observación por su parte me permitió elaborar instrumentos útiles para el diagnóstico y saber hacia dónde guiarlo.

A partir de los resultados obtenidos de dicho diagnóstico efectué la sistematización de los datos, para así tener un mejor manejo de éstos además de elaborar el planteamiento de unidades que dieron lugar a la codificación axial, con la cual logré hacer una comparación entre lo real y lo ideal de cinco categorías: Liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, planeación y delegación. De igual forma se desprendieron dos nuevas categorías sugeridas por los jefes de área de la organización.

Lo anterior es apoyado por el paradigma de Investigación–acción y la postura teórica del Desarrollo Organizacional (DO).

En las organizaciones, es de gran importancia crear estructuras de DO que faciliten la coordinación de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes, por ello consideré que el liderazgo es de vital importancia para cualquier organización, tanto en su concepción como en su aplicación. Al demostrar el deterioro de esta práctica dentro de CAPCEQ pude diseñar el proyecto de intervención “Proyecto de desarrollo organizacional para el perfeccionamiento de competencias para el liderazgo”, el cual se desarrolló a partir del diagnóstico sociocultural, en donde se aplicaron entrevistas a los jefes de área, así como al Director General con el objetivo de determinar áreas de oportunidad, para lo cual se utilizaron las cinco categorías ya mencionadas.

A partir de la información obtenida en las entrevistas, pude determinar las estrategias que utilizaría para la puesta en práctica del proyecto mencionado comenzando con: 1) Conferencia y sesión de preguntas, 2) Reflexión acerca del liderazgo ejercido por área, 3) Propuesta de liderazgo a ejercer a nivel organizacional. Con estas tres fases pretendía brindar a los jefes de área y director general herramientas para potencializar sus habilidades como jefes, permitirles reflexionar sobre el liderazgo y sus diversas variantes, para poder establecer un liderazgo organizacional.

Tomando en cuenta lo anterior determiné como área de oportunidad clave el deterioro de la práctica del liderazgo por parte de los responsables dentro de CAPCEQ, así como de las áreas de trabajo.

Finalizando con la evaluación del diseño del proyecto, la cual está basada en el enfoque cualitativo, por la naturaleza del proyecto, considerando 3 fases dentro de la evaluación, las cuales son: inicial, procesual y sumativa.

## **CAPÍTULO 1. APROXIMACIÓN AL OBJETO DE INTERVENCIÓN PEDAGÓGICA**

En este capítulo plantearé como fue que realicé la elección de mi institución receptora, por qué fue que me interesó el trabajar dentro de ella y su fundamentación pues es ésta la que determina cómo se maneja y crea esta institución, los departamentos que la componen ya que esto ayuda a presentar el panorama general de CAPCEQ como organización. De igual forma presentare la metodología que seguí para soportar el proyecto.

### **1.1 Nombre de la institución receptora**

La entidad receptora en donde realice mis prácticas profesionales fue en el Comité Administrador del Programa de Construcción de Escuelas del Estado de Querétaro (CAPCEQ), ubicado en Guatemala 2-A en la colonia Lomas de Querétaro, cerca de la Plaza de Toros Sta. María, rumbo a la colonia Reforma Agraria.

### **1.2 Acercamiento a la institución**

El primer acercamiento que tuve con la institución fue a través de la señora Ma. de Lourdes Durán Mantilla, ya que ella labora en esta dependencia y me informó brevemente de los acontecimientos más recientes que aquejaban a la institución.

Una vez convencida de querer realizar el proyecto de intervención educativa dentro de esta institución, le pedí a la señora Lourdes Durán hablara con su jefe inmediato para que éste a su vez lo hiciera con el Director general de la dependencia, y de esta manera hacerle notar la necesidad de buscar medios para mejorar los procesos, la comunicación y todos los problemas que aquejaban a la institución, proponiéndome como agente de ayuda para lograr ese cambio. Una vez aceptada la propuesta, pedí una cita para poder presentarme como alumna de la Licenciatura en Intervención Educativa (LIE), de la línea específica de Gestión Educativa.

A esta cita acudí en compañía de mí entonces asesor el Mtro. Víctor Torres Leal, para cumplir con el protocolo correspondiente. Comencé la reunión entregándole al Director un CD, el cual contenía los puntos básicos sobre la LIE y las ventajas que obtenía una organización al tener

un gestor educativo. Expuse brevemente mis expectativas y posibles propuestas de trabajo, se me aceptó en la institución y se entregaron los oficios que cerraban el compromiso de ambas partes. A esta reunión asistió la Jefa del Órgano Interno de Control, la Lic. Virginia Castro, ya que con ella trabajaría directamente. La semana siguiente inicié atendiendo una demanda institucional brindando apoyo para la elaboración del Manual de Procedimientos el cual ya estaba en proceso de elaboración por un equipo de trabajo interno.

### **1.3 Contextualización**

Después del primer acercamiento a la institución, me di a la tarea de reconocer la institución como tal. Para poder realizar el reconocimiento utilice la técnica de la observación y recolección de documentos oficiales que me diera una visión del desempeño de la institución dentro de la sociedad a través de los años y de esta manera tener un panorama más amplio que me permitiera conocer mi universo.

La Lic. Virginia Castro me otorgó documentos como el Decreto de Creación, el Manual de Organización y el de procedimientos, dentro de los cuales encontré la siguiente información.

### **1.4 Elementos institucionales**

En el Decreto de Creación menciona que mediante la Ley expedida el 23 de marzo de 1944, siendo Presidente de la República Manuel Ávila Camacho, el 10 de Abril del mismo año se creó el Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE), para atender las necesidades inmobiliarias que requiere el desarrollo de la educación pública, mismo que ha venido operando hasta la fecha como un soporte indispensable de los programas educativos.

El objetivo principal de la dependencia era organizar, dirigir y llevar a cabo los programas federales de construcción, equipamiento y habilitación de inmuebles e instalación destinados al servicio de la educación en general.

El proceso de descentralización de la construcción de escuelas del nivel básico se inició en 1985 al transferir el gobierno federal la responsabilidad para la construcción, mantenimiento y

equipamiento de primarias y secundarias generales a las entidades federativas y los municipios, con el objeto de fortalecer la capacidad económica, técnica y administrativa de estas instancias de gobierno, para construir y equipar su propia infraestructura educativa.

Para este efecto se firmaron Convenios de Descentralización a Nivel Básico por el Gobierno del Estado, en los cuales se establecieron las bases para la transferencia de los recursos y la ejecución de las obras a cargo de los estados y municipios.

Durante 1997 se continuó con el esfuerzo emprendido, comprometiendo nuevamente recursos de la federación para la realización, por parte de los Gobiernos Estatales y Municipales, para atender infraestructura de nivel básico y de nivel medio superior.

De igual manera, durante éstos dos años, se instrumentaron Convenios con las Universidades Públicas del país fortaleciendo su capacidad de administración y ejecución.

El 21 de Agosto de 1998 se publica en el Diario Oficial "La Sombra de Arteaga" la creación del Comité Administrador del Programa de Construcción de Escuelas del Estado de Querétaro (CAPCEQ)

Para el período 1995-2000 y acorde a las políticas de descentralización que se establecieron dentro del Programa para un Nuevo Federalismo, en el CAPFCE se desarrollaron acciones que promovieron la participación de los gobiernos estatales, municipales y de la comunidad en la edificación de centros escolares, la administración directa de los recursos y en actividades de contraloría social y de conservación de inmuebles. Entre 1996 y 1997, firmó convenios transfiriendo los recursos para la construcción de escuelas del nivel básico, con las 31 entidades federativas, en los que se establecen las bases para la transferencia de recursos y responsabilidades e impuso la creación de las instancias estatales responsables de la construcción de escuelas, quienes asumieron de manera gradual las responsabilidades del Comité. Para el ejercicio fiscal de 1998, los recursos involucrados en estas actividades fueron ejercidos directamente por los estados y los municipios, quienes los recibieron por la vía de las aportaciones, encontrándose regulados en el capítulo V "De los Fondos de Aportaciones Federales" de la Ley de Coordinación Fiscal.

En febrero del 2008 se da a conocer el decreto en donde se expide la ley General de la Infraestructura Física Educativa en donde CAPCEQ cambiará de nombre a Instituto Nacional de Infraestructura Física Educativa (INIFED). Sin embargo, esto no se había realizado debido a que el cambio de identidad de la organización conllevaba un gasto monetario importante, por lo cual la Junta Directiva había tomado la decisión de seguir trabajando bajo la identidad de CAPCEQ, no descartando la posibilidad de hacer el cambio más adelante.

Otro de los documentos revisados fue el Manual de Organización en el cual encontré información específica de la institución como:

**Misión:**

“Dotar al estado de Querétaro con espacios educativos de calidad que contribuyan con la mejora educativa”.

En ésta misión pude ver que solo responde a dos preguntas ¿Qué se quiere hacer? Y ¿Para qué se quiere hacer? , dejando elementos sin cubrir lo que ocasiona que se den por hechas ciertas acciones.

Detectando esta área de oportunidad, me di a la tarea de redactar una misión<sup>1</sup> que cubriera los procesos realizados dentro de la organización:

“El Comité Administrador del Programa de Construcción de Escuelas del Estado de Querétaro (CAPCEQ), se encargará de dirigir, regular, realizar y evaluar la construcción, rehabilitación, mantenimiento, equipamiento y certificación de espacios educativos de calidad, con la mayor eficacia y eficiencia, permitiendo responder a las necesidades sociales actuales en el estado de Querétaro, cumpliendo con las normas y lineamientos que rigen al organismo.”

---

<sup>1</sup> Esto se realizó bajo la supervisión del Maestro Víctor Torres Leal Asesor académico de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 22-A ya que formaba parte de las demandas institucionales para la construcción del Manual de Organización. Esta misión y visión fue solicitada por el equipo directivo dado que era urgente realizar el cambio institucional de CAPCEQ a INIFE, en términos propios puede decirse que esta fue la oportunidad para entrar y trabajar con el equipo directivo y la institución en cuestión.

De la misma forma me di a la tarea de redactar una visión que reflejara el compromiso con la sociedad de ser una mejor organización, debido a que la visión con la que contaban no manifestaba el compromiso con la misma.

### **Visión:**

“Consolidarnos como un organismo líder, respondiendo a las demandas de la sociedad en la construcción, equipamiento, mantenimiento, rehabilitación y certificación de espacios educativos, por medio del uso eficiente de la tecnología, permitiéndonos evolucionar y reconocer los cambios que se efectúan dentro de la misma.”

### **Valores:**

Los valores inspiran la razón de ser de cada organización ya que estos permiten que existan criterios unificados que compacten y fortalezcan los intereses de todos los miembros de esta y los lleven a una satisfacción personal respecto a su trabajo pues le dan significado e importancia, en CAPCEQ estos valores son los siguientes:

- **Honestidad:** Este valor se encuentra orientado al desarrollo de conductas laborales transparentes y congruentes con los principios del organismo, priorizando el buen uso de los recursos asignados.
- **Formalidad:** Dentro de CAPCEQ se requería este valor ya que al ser un proceso en cadena se requiere de una actitud y comportamiento serio, cuidadoso y de cumplimiento para realizar cada una de las tareas que se realizan en las diferentes áreas.
- **Responsabilidad:** Se refiere al cumplimiento adecuado y confiable de los compromisos organizacionales adquiridos y de la resolución eficaz de los problemas enfrentados.

## 1.5 Elementos situacionales

Estructura organizacional (líneas de autoridad/responsabilidad, funciones)

Conforme al Decreto por el que se crea el Comité Administrador del Programa de Construcción de Escuelas del Estado de Querétaro (CAPCEQ); en su Capítulo II, Artículo 4, son órganos del CAPCEQ:

- La Junta de Gobierno
- El Director General

Son unidades administrativas del CAPCEQ:

Dirección General: Dirigir al Comité hacia el cumplimiento pleno de sus funciones de manera eficaz, eficiente y oportuna. Promoviendo así el desarrollo del personal que lo integra.

Coordinación General: Se refiere a la serie de procesos y actividades para definir el Programa General de Obra del CAPCEQ, con el que operarán los departamentos y áreas del mismo, para en base a las prioridades marcadas por las direcciones de planeación de las direcciones de los distintos niveles educativos (básico, medio-superior y superior), y a la disponibilidad de recursos para su ejecución; se programe el trabajo de todos los miembros del CAPCEQ y puedan determinarse las necesidades de recursos para su cumplimiento.

Jefatura de Área de Concursos: Establece la puesta en marcha de una manera ordenada, detallada y precisa la documentación que resulta indispensable en la conformación de cada uno de los Expedientes de Obra que son ejecutados por esta Entidad Paraestatal, dar seguimiento y cumplimiento a los procedimientos establecidos para la Integración y Control de Expedientes Técnico y Unitario y su debido resguardo.

Jefatura de Área de Administración y finanzas: Se requiere para llevar a cabo el registro, comprobación, revisión y emisión de la Información Contable y Financiera del Comité Administrador del Programa de Construcción de Escuelas del Estado de Querétaro CAPCEQ que benefician a la administración del Organismo en el desempeño de su razón de ser.



Jefatura de Área de Proyectos: Dotar a los diferentes sistemas e instituciones de Educación en el Estado de Querétaro, de los proyectos para construir las acciones incluidas en el Programa General de Obras para Educación, Cultura y Deporte, programadas para satisfacer los requerimientos específicos del Plan Estatal de Desarrollo a solicitud de éstos.

Órgano interno de control: Vigilar dentro del Comité Administrador del Programa de Construcción de Escuelas del Estado de Querétaro CAPCEQ y dar prioridad a la revisión de las áreas de mayor riesgo, se consideraran los siguientes aspectos: Investigación previa, Identificación de Áreas de Oportunidad, Auditoría, Actividades de prevención y Evaluación y Procedimientos Jurídicos.

## **1.6 Metodología**

La metodología valora, pero también expone y analiza. Estudia el proceder del investigador y las técnicas que emplea siendo el enlace entre el sujeto y el objeto de conocimiento. Sin ella es prácticamente imposible lograr el camino que conduce al conocimiento científico.

La metodología que utilice se basa en el paradigma de la investigación acción la cual en palabras de McKernan (2001):

*“Es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción que incluye el examen de hipótesis por la aplicación al problema. “*

## **1.7 La investigación acción (I-A)**

Definir la Investigación- acción no es sencillo ya que ésta varía de la percepción y características de cada autor.

La investigación-acción surge ante la dificultad de algunos de los métodos científicos comúnmente utilizados, para resolver situaciones complicadas en las que el factor humano es el principal responsable. Ante esta dificultad, la investigación acción propone un método de

pensamiento sistémico, en donde la reflexión, la praxis y la observación conducen hacia una nueva reflexión que posibilita la dirección de conductas individuales o grupales que permitirán mejorar la situación del problema inicial.

Para McKernan (2001), la I-A es:

*“El proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción que incluye el examen de hipótesis por la aplicación al problema.”*

A partir de lo anterior entiendo la I-A como un tipo de indagación que está orientada a guiar, corregir y evaluar las decisiones y acciones de un grupo social. Es una investigación completamente cualitativa ya que no busca medir numéricamente el cambio, sino que, está orientada a la búsqueda de un cambio en el clima organizacional, de una transformación y mejora en la relaciones humanas y laborales hablando estrictamente de CAPCEQ, en donde la reflexión toma un lugar indispensable en la búsqueda de la calidad, no solo de la organización, sino también en el desarrollo personal.

La investigación acción se ofrece como una vía de formación permanente dado que parte del supuesto de la posibilidad y necesidad que tiene el hombre de un desarrollo a lo largo de toda la vida.

Entre algunas de las características de la investigación acción encontré que: es colaboradora, es un proceso de aprendizaje, permite a las personas analizar su realidad, amplía la comprensión sobre la realidad, es una visión del cambio, se convierte en un estímulo para el análisis, ayuda a generar técnicas que les permitan relacionarse unos con los otros, permite la generación de nuevos conocimientos, posibilita el mejor empleo de los recursos disponibles, es participativa, auto-evaluativa, auto-reflexiva, es un proceso paso a paso y un proceso interactivo.

Para llevar a cabo la I-A, es recomendable seguir cinco pasos que permitirán realizar una mejor reflexión sobre la realidad:

**1.- Problematicación:** identificación de un área de oportunidad en la cual intervenir

**2.- Diagnóstico:** Recopilación de información que permitirá un diagnóstico claro de la situación, una reflexión a partir de una mayor cantidad de datos. Esta recopilación de información debe expresar el punto de vista de las personas implicadas, informar sobre las acciones tal y como se han desarrollado.

**3.-Diseño de una Propuesta de Cambio:** una vez que se ha realizado el análisis e interpretación de la información, se comienza a elaborar la propuesta de cambio que se desea implementar dentro de la organización.

**4.- Aplicación de Propuesta:** Una vez diseñada la propuesta de acción, esta es llevada a cabo por las personas interesadas

**5.- Evaluación:** Después de haber aplicado la propuesta, es necesario elaborar y utilizar una evaluación que permita medir el impacto del proyecto aplicado, ya que de esta manera se puede observar si el proyecto impacto positiva o negativamente sobre las personas que forman parte de la organización.

## **1.8 Investigación-acción y desarrollo organizacional**

En los párrafos siguientes intentaré destacar algunas definiciones, procesos y finalidades de la investigación-acción.

Una de las principales características es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la indagación acerca de los sistemas actuales en relación con algún objetivo, meta o necesidad de tales sistemas, re-alimentar esos datos a los sistemas, emprender acciones por medio de variables alternativas, seleccionadas dentro de los sistemas, basándose tanto en los datos como en las hipótesis, al final evalúa los resultados de las acciones, haciendo emerger datos adicionales.

Para Kemmis (1984, citado por Latorre, 2005: 24) la investigación-acción también se puede describir como un enfoque a la resolución de problemas, surgiendo así su utilidad como modelo, guía o paradigma, si se emplea de esta manera, la investigación-acción se podría definir como sigue: La investigación-acción es la aplicación de la metodología de indagación de los hechos y experimentación, a los problemas prácticos que requieren soluciones de acción y que implican la colaboración y la cooperación de científicos, practicantes y legos. Los resultados deseados del enfoque de la investigación-acción son soluciones a los problemas inmediatos y una contribución al conocimiento y la teoría.

Shepard (s/f) pone de relieve las relaciones entre las metas (objetivos), la planificación y la acción en su diagrama un punto que creo que es una característica muy importante de la investigación-acción. Y tanto él como French hacen hincapié en que la investigación-acción esta inextricablemente vinculada a la acción, es una investigación con un propósito, a saber, guiar las acciones presentes y futuras.

La investigación acción tiene las siguientes características: la naturaleza normativa del modelo, la importancia y la posición central de las metas y los objetivos, y los diferentes requerimientos del rol del consultor y agente de cambio respecto a los clientes.

Para Latorre (2005: 39-105) los elementos significativos de un diseño para la investigación-acción son:

La identificación de un problema acerca del cual un individuo o un grupo están lo bastante preocupados como para querer emprender alguna acción.

La selección de un problema específico y la formulación de una hipótesis o predicción que implica la meta y el procedimiento para llegar a ella. Esta meta específica se debe considerar en relación con la situación total.

El registro cuidadoso de las acciones emprendidas y de la acumulación de evidencia, con el fin de determinar el grado hasta el cual se ha alcanzado esa meta. La inferencia de esa evidencia de generalizaciones en lo concerniente a la relación entre las acciones y la meta deseada.

La continua repetición de las pruebas de estas generalizaciones en situaciones de acción.

Abraham Shani, en 1981, encontró más de 100 reportes publicados de proyectos de investigación-acción y más de 100 exposiciones teóricas acerca de esta metodología. Shani se percató que muchos de esos esfuerzos de investigación-acción estaban vinculados con programas de Desarrollo Organizacional.

Los beneficios de un buen proyecto de investigación-acción son muy grandes, se resuelven los problemas prácticos, se contribuye a la teoría y la práctica de ciencias de la conducta y se desarrolla una mayor comprensión entre científicos practicantes y legos.

La práctica del desarrollo organizacional en cierto sentido es el resultado del modelo de la investigación-acción experimental, debido a que los practicantes según Abraham Shani, 1981 encontraron que ciertas clases de intervenciones son efectivas para lograr el mejoramiento de la organización y se conservaron en el repertorio mientras se encontraron que otras intervenciones eran ineficaces y se renunció a su empleo.

Otra variación de la investigación-acción es la "indagación apreciativa" la cual argumenta que el hecho de las organizaciones no es un problema que se debe resolver, sino "un milagro que se debe aprovechar"

Hasta aquí podemos estar de acuerdo en que el ciclo de planificar, hacer, verificar y actuar es un ingrediente clave en el control de la calidad, es muy semejante a la investigación-acción.

El proceso de Desarrollo Organizacional es básicamente un programa de investigación-acción en una organización, diseñado para mejorar su funcionamiento. Los programas efectivos de mejoramiento casi siempre requieren una base de datos, es decir, se basan en hechos empíricos obtenidos de una manera sistemática para planificar la acción, emprenderla y evaluarla. La investigación-acción proporciona un enfoque y aun proceso para generar y utilizar la información acerca del sistema mismo, la cual proporcionará una base para el programa de acción.

La característica de indagación de colaboración de la investigación-acción sugiere a los participantes por igual la convivencia de determinar en forma conjunta las necesidades, los problemas críticos y las acciones. La naturaleza experimental potencial de las acciones, inherente en la investigación-acción, proporciona una perspectiva diferente para los gerentes cuando tratan de resolver los problemas, es decir de ver los problemas en términos de causa-efecto y de ver las soluciones a los problemas sólo como una hipótesis de acción de una gama de varias.

La recopilación sistemática de datos acerca de las variables relacionadas con la cultura de la organización y la comprobación de los efectos de las acciones gerenciales sobre estas variables ofrecen un nuevo instrumento para la comprensión de la dinámica organizacional. Todas estas características se ajustan a un programa para mejorar la organización.

### **1.9 Enfoque de investigación**

El enfoque de investigación que tome fue el cualitativo debido a que éste utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

De igual manera, Grinnell, citado por Sampieri (2006), menciona que:

*La investigación cualitativa se fundamenta más en un proceso inductivo (explorar y describir para luego generar perspectivas teóricas). Va de lo particular a lo general utilizando la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.*

Los modelos cualitativos determinan, de manera general, las relaciones entre diferentes factores o componentes del sistema. Estos modelos no pretenden cuantificar dichas relaciones sino solamente facilitar el entendimiento de cómo funciona el proceso específico que interesa, se conduce básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.

El proceso de indagación es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito es reconstruir la realidad tal como la observan los actores de un sistema social previamente definidos. Regularmente no se pretende generalizar los resultados obtenidos en el estudio.

A través de la revisión teórica y metodológica de la Investigación Acciona si como de las diferentes entrevistas, observaciones, análisis de documentos, que me facilitaron dentro de CAPCEQ, es como pude comprender, en tanto institución, su función y propósito, por qué fue creada, de igual forma me hizo reafirmar la importancia de constituir y consolidar hasta poner en práctica el desarrollo organizacional pues de ello depende que subsista así como los miembros que la componen y para ello es imprescindible que nunca deje de aprender e innovar. Dicho en palabras más simples el ejercicio del capítulo me permite aprender que si una organización deja de trabajar para sí, tiende a desaparecer.

## **CAPITULO 2. DIAGNÓSTICO**

En este capítulo narraré con elementos vivenciales como fue considerada como problemática la falta de liderazgo, a través de la observación además de conceptualizar al diagnóstico como una parte importante y básica para la realización de cualquier proyecto ya que sin él no podemos determinar cuál es la problemática y delimitar al objeto de estudio ya que la intervención educativa se basa en identificar un área de oportunidad para poder ayudar a los afectados por esta.

### **2.1 Conceptualización y caracterización del diagnóstico**

Después de integrarme a la institución y ser reconocida como practicante dentro de la misma, comencé a identificar áreas de oportunidad a partir de la revisión del manual de procedimientos, en donde encontré muchas deficiencias que podrían ser causantes de las carencias en el trabajo realizado dentro de la institución.

Para corroborar que mis apreciaciones iniciales eran acertadas realice un ejercicio de diagnóstico, definido éste como: el procedimiento por el cual se establece la naturaleza y magnitud de las necesidades y problemas que afectan al aspecto, sector o situación de la realidad social que es motivo de estudio-investigación en vista de la programación y realización de una acción. En el diagnóstico se establece también la jerarquización de las necesidades y problemas en función de ciertos criterios políticos, ideológicos y técnicos. Conlleva, así mismo, el conocimiento de las diferentes fuerzas en conflicto y de los factores que actúan de manera favorable, neutra o desfavorable para alcanzar los objetivos o la finalidad propuesta. También incluye la determinación de los recursos disponibles. tiene por finalidad servir de base para un hacer o realizar un proyecto o programa y para fundamentar las estrategias que se han de expresar en una práctica concreta, conforme a las necesidades y aspiraciones manifiestas por los mismos interesados de manera directa y a través de sus organizaciones o asociaciones.



## 2.2 Propósito del diagnóstico

De acuerdo con Aguilar y Ander-Egg (1999) el diagnóstico sociocultural, constituye uno de los elementos fundamentales de la estructura básica de los métodos de intervención sociocultural, en la medida que procura un conocimiento real y concreto de una situación sobre la que se va a realizar una intervención y de los distintos elementos que son necesarios tener en cuenta para resolver la situación-problema diagnosticada. La necesidad fundamental de realizar un diagnóstico gira en torno al principio "conocer para actuar".

Un Diagnóstico bien hecho y completo, sigue a Aguilar y Ander-Egg (1999), cumple las siguientes funciones o requisitos:

Informa sobre los problemas y necesidades existentes, en el ámbito, área o sector en donde se ha realizado el diagnóstico.

Responde al porqué de esos problemas, intentando comprender sus causas y efectos, así como sus condicionamientos, apuntando posibles tendencias.

Identifica recursos y medios para actuar, según el tipo de ayuda o atención necesaria.

Determina prioridades de intervención, de acuerdo a criterios científico-técnicos.

Establece estrategias de acción, con el fin de responder a los cambios de comportamiento de las variables externas.

Da cuenta de los factores que pueden aumentar la factibilidad de dicha intervención.

Para el cumplimiento de estas funciones o requisitos, el diagnóstico sociocultural implica o conlleva, en la práctica, la realización de una serie de tareas o acciones clave, a saber:

1. Identificación de las necesidades, problemas, centros de interés y oportunidades de mejora que presenta una situación determinada.
2. Identificación de los factores causales o determinantes, factores condicionantes y factores de riesgo.

3. Pronóstico de la situación, en el futuro mediato e inmediato.
4. Identificación de los recursos y medios de acción, existentes y potenciales.
5. Determinación de prioridades, en relación a las necesidades y problemas detectados.
6. Establecimiento de las estrategias de acción, necesarias para enfrentar con éxito los problemas que se presentan en cada coyuntura.
7. Análisis de contingencias, para el establecimiento del grado de viabilidad y factibilidad de la intervención.

En mi caso leer a los autores citados anteriormente me hicieron percatar de todas las variables que de alguna manera tenía que controlar para delimitar una problemática.

### **2.3 Técnicas e instrumentos para la recolección de los datos**

Para poder llevar a cabo mi diagnóstico utilice el enfoque de investigación cualitativa en donde Grinnell, citado por Sampieri (2006), menciona que la investigación cualitativa se fundamenta más en un proceso inductivo e decir explorar y describir para luego generar perspectivas teóricas. Va de lo particular a lo general utilizando la recolección de datos sin medición numérica, para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

A partir de este enfoque indague sobre los diferentes tipos de técnicas que existen y después de este proceso seleccione las que me iban a ayudar a desarrollar mi diagnóstico, que fueron la investigación de campo, observación no participante y las entrevistas, las cuales, en palabras de Goetz, J.P., LeCompte, M.D. (1988), consideran que la investigación de campo es:

*La tarea realizada por el investigador por medio de la cual obtiene los datos requeridos directamente del campo de investigación. Es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).*

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes o efectos.

Por tanto, es una situación provocada por el investigador para introducir determinadas variables de estudio manipuladas por él, para controlar el aumento o disminución de esas variables y su efecto en las conductas observadas.

### **2.3.1 Observación**

Mckernan en su libro investigación acción y curriculum, hace mención de que la observación no es solo una actividad fundamental asociada con la investigación-acción, sino una herramienta requisito para la investigación científica. Dependiendo de la naturaleza del problema de investigación y las destrezas o preferencia del investigador, el estilo de la observación será variado.

### **2.3.2 Observación no participante**

Consiste exclusivamente en contemplar lo que está aconteciendo y registrar los hechos sobre el terreno.

### **2.3.3 La entrevista**

Es una conversación generalmente oral, entre dos seres humanos, de los cuales uno es el entrevistador y otro el entrevistado. El papel de ambos puede variar según el tipo de entrevista. Janesick (1998) mencionado por Sampieri dice que en la entrevista a través de las preguntas y respuestas, se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema.

Creswell (2005), citado por Sampieri , afirma que las entrevistas como herramienta para recolectar datos cualitativos, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad y permiten obtener información personal detallada, sin embargo la desventaja que existe es que la información proporcionada puede ser permeada por los puntos de vista del participante.

**Grinell (1997)**, aludido por Sampieri afirma que en las entrevistas estructuradas, el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a éstas, el instrumento prescribe que ítems se preguntarán y en qué orden.

La observación no participante me permitió identificar áreas de oportunidad que me darían la pauta para intervenir dentro de la organización, sin embargo, elegí una que englobara los temas de mi interés. De igual forma me apoyé en el diseño de mi instrumento el cuál fue entrevista estructurada, ya que esta me permitía no redundar en puntos clave así como obtener la información que necesitaba para determinar el área de oportunidad que me daría la oportunidad de realizar mi proyecto de intervención.

#### **2.4 Procesamiento y análisis de los resultados del diagnóstico**

Siguiendo el análisis sistemático que propone Krueger, mi primera tarea fue la obtención de la información a través de las entrevistas que realice a los siete jefes de área. A pesar de haber sido pocas las personas a las cuales les aplique el instrumento, la cantidad de información obtenida fue bastante.

El segundo paso para el procesamiento y análisis de esta información fue la captura y organización de ésta, para así tener un mejor manejo y control de ella.

Después de haber analizado las áreas de oportunidad obtenidas en las entrevistas realizadas a los jefes de área, y tomando en cuenta que una necesidad es la medida de discrepancia existente entre el estado presente de los acontecimientos y el estado deseado, pude situar mis áreas de oportunidad en tres diferentes tipos de necesidades:

**Necesidades normativas:** Aquellas que el experto, profesional o científico define atendiendo a un criterio tipo, y vienen impuestas por criterios políticos o por la investigación.

Manual de procedimientos: Arq. Eugenio Lira Álvarez dice:

*“Hay procesos que no se ligan bien, entonces hay lagunas de ciertas actividades que otras áreas suponen que hace el compañero y entonces es donde se dan algunos problemas.”*

Manual de organización: como menciono María Virginia Castro Gallardo en su entrevista que:

*“Que este claramente definida la estructura organizacional, las jerarquías, las actividades de cada área y en base a ello ya se podría tener una buena comunicación.”*

Liderazgo: Ing. Ignacio Ruiz Cervantes afirmo que:

*“Una buena relación entre el líder y el subordinado es el mayor problema que tienen los líderes que no cumplen con ese cometido”*

**Necesidad percibida:** Equivale a la carencia subjetiva, limitada a las percepciones de los individuos. Este tipo de necesidades, sin lugar a dudas, van a tener mucha importancia.

Establecimiento de tareas: como menciona María Virginia Castro Gallardo en su entrevista que

*“Falta que muchas áreas se integren y asuman su papel como tal”*

Difusión: como vuelve a mencionar María Virginia Castro Gallardo en su entrevista que:

*“Falta difundir más la actividad de lo que hace C.A.P.C.E.Q.”*

**Necesidades expresadas:** Son aquellas que se reflejan en función de las demandas de un servicio o programa.

Difusión: Lic. Oscar Sánchez Aguilar menciona que:

*“Conocimiento de las actividades que se desarrollan no únicamente en cada departamento, sino, en la interacción que existe entre ellas, es fundamental para poder entender cuáles son las causas o cuáles son las situaciones que a veces nos demoran en cuanto a la ejecución de una obra o en cuanto a los procesos de licitación de una obra de adquisición de equipo”*

Deterioro en el proceso de Comunicación: el Arq. Adolfo Llera Monrroy dice que:

*“La retroalimentación es cuando ya se está en el proceso y es específicamente en un problema muy marcado”*

Para la realización del tercer paso me base en Milles y Huberman , en donde empecé con la separación de unidades con criterio temático. A partir de estas busque palabras clave relacionadas con alguna categoría o unidad, posibles áreas de oportunidad y citas textuales.

El cuarto paso fue la codificación axial, esta se da cuando diferentes categorías y subcategorías o familias de códigos se relacionan entre sí, buscando encontrar una explicación. Trabaje con cinco categorías y dos sugeridas:

#### CATEGORIAS

- Liderazgo (L)
- Comunicación (COM)
- Trabajo en equipo (T.E)
- Delegación (DEL)
- Planeación (P)

#### CATEGORIAS SUJERIDAS:

- Definición de Tareas (DT)
- Difusión (DIF)

En complemento a lo anterior la estrategia que utilicé fue comenzar por la búsqueda de información, tomando como referencia los elementos teóricos empleados por Pilar Posner para categorizar los conceptos organizacionales a utilizar y a Goetz,J.P., LeCompte,M.D. (1988), para la elección y construcción de instrumentos que me proporcionarán la información que requería.

El siguiente cuadro presenta los Resultados obtenidos a partir de las entrevistas realizadas a los jefes de área, las cuales codifique de la siguiente manera:

## 2.5 Codificación axial

	L	COM	DEL	P	T E
<b>PILAR POSNER</b>	<p>Capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria.</p> <p>Logro de los fines y valores, generalmente sepultados en las rutinas cotidianas.</p>	<p>Trabajan en positivo o negativo para reforzar situaciones existentes.</p> <p>Supone incrementar la cantidad y calidad de la participación en la comunicación.</p>	<p>Dar, transferir u otorgar poder.</p> <p>Práctica en la que distintos actores se encuentran e intercambian percepciones, donde se acuerdan tiempos y criterios.</p> <p>Se delimitan los objetivos.</p> <p>Práctica entre personas, individuos o colectivos.</p>	<p>Acción de analizar antes de decidir, planificar o proyectar una acción.</p>	<p>Permite asumir conflictos y resolverlos de manera constructiva.</p> <p>Los equipos son una herramienta para abordar o resolver algún problema o cumplir un determinado objetivo.</p>
<b>JEFES DE DEPARTAMENTO C.A.P.C.E.Q.</b>	<p>Sujeto que comparte el objetivo de la organización y apoya en los procesos de la misma.</p> <p>Sujeto capaz de entender las necesidades de los trabajadores y de la institución.</p> <p>El liderazgo se va forjando.</p> <p>Es parte de la esencia de alguna persona.</p> <p>Provee de una buena integración de un equipo.</p>	<p>Proceso que permite la transmisión verbal o escrita de ideas de forma precisa.</p> <p>Solicitud escrita para agilizar una acción.</p> <p>Permite que se realice la difusión.</p> <p>Permite aplicar mejores soluciones.</p> <p>Establece relaciones de apoyo entre entidades así como interrelaciones entre sujetos, colectivos o individuos.</p>	<p>Acción de compartir o dividir actividades que permitan el logro de las metas.</p> <p>Permite que se distribuyan adecuadamente las tareas para que exista una fluidez en la realización de las mismas.</p> <p>Integración de individuos en la realización de una actividad</p> <p>Cada sujeto es responsable de la</p>	<p>Seguimiento de las actividades.</p> <p>Puntualización de actividades a realizar.</p> <p>Atención a un área de oportunidad.</p> <p>Programación de tiempos para el cumplimiento de una actividad.</p> <p>Acción realizada por los jefes de área de los departamentos.</p> <p>Parte de las necesidades de externos.</p>	<p>Acción basada en la lealtad generada en base al objetivo del grupo.</p> <p>Realización de actividades que permiten el logro de objetivos.</p> <p>Integración de sujetos o colectivos que asuman el papel que les corresponde realizar.</p> <p>Herramienta que permite disminuir el exceso de trabajo.</p> <p>Permite que se desarrollen</p>

<p><b>JEFES DE DEPARTAMENTO C.A.P.C.E.Q.</b></p>	<p>El individuo ejerce funciones de responsabilidad, que le permiten encaminar a un equipo. Se comparten los conocimientos obtenidos, permitiendo dar soluciones prontas y rápidas. Fortifica y engrandece el equipo que se dirige. La confianza es un factor determinante para poder completar los procedimientos.</p>	<p>Mantenerse informado de las actividades que se realizan. Se debe entender que es lo que se está diciendo y como se quiere transmitir. En ocasiones se torna complicado el proceso de comunicación. Da pie a que se establezca un diálogo.</p>	<p>realización de ciertas actividades.</p>	<p>Implementación de sistemas. Permite otorgar un espacio para la aplicación de una evaluación. Es un proceso que se puede dividir en momentos: planear, prever, integrar y controlar. La prevención es el inicio de toda planeación. Debe estar bien definida apoyada en una táctica.</p>	<p>sentimientos que colaboración, compañerismo, ayuda, beneficio. Integración de sujetos dentro de un área específica. Evita el individualismo. Se comparten riesgos, se asumen responsabilidades. Es necesario el aliento hacia las personas que integran un equipo de trabajo, que les permita sentirse importantes dentro del mismo. Permite la mejora continua. Compartir experiencias permite que se fortalezca el equipo de trabajo.</p>
<p><b>POSIBLES PROBLEMÁTICAS</b></p>	<p>No conocen los diferentes tipos de liderazgo y por ende no tienen una idea clara de a qué tipo pertenecen.</p>	<p>Los canales de comunicación no se dan de manera óptima y adecuada, es por esto que se distorsiona la información.</p>	<p>No conocen la definición del concepto DELEGAR y aunque este proceso se dé, no lo toman como tal.</p>	<p>La organización no tiene la adecuada eficacia y eficiencia, puesto que no se realiza este proceso como es debido.</p>	<p>En algunos departamentos se lleva a cabo este proceso, sin embargo, en los restantes sólo se ve como necesario.</p>



### Nuevas categorías

Definición de tareas (DT) Difusión (DIF)	DT	DIF
<b>POSIBLES PROBLEMÁTICAS</b>	No cuentan con un documento que les permita, reconocer sus actividades dentro de la organización y esto ocasiona que: existan tareas que nadie realiza, conflictos entre compañeros, afecta los canales de comunicación, retrasa el trabajo y la calidad del trabajo decrece.	Es necesario dar a conocer las funciones que realiza C.A.P.C.E.Q. como organización a los agentes externos para crear una conciencia sobre el proceso de solicitud, aceptación y creación de espacios educativos y culturales, además de evitar conflictos que retrasen o estropeen el trabajo realizado

## 2.6 Interpretación de los resultados

Una vez que analicé los datos obtenidos en las entrevistas realizadas a los jefes de área, puedo manifestar que éstos no tenían conocimiento sobre los diferentes tipos de liderazgo, empero tenían noción de algunos elementos para ejercerlo, los cuales les daban una idea aproximada de cómo conducirse dentro de la organización y frente a sus subordinados.

De igual manera corroboré que los canales de comunicación no se ejercían de la manera adecuada ya que hacían alusión de forma interna, al atraso del trabajo, malas relaciones laborales y a la no obtención de resultados deseables respecto al trabajo, lo que impedía la delegación de tareas o actividades, ocasionando exceso de trabajo e incumplimiento del mismo por parte de algunos miembros de la organización para con los agentes externos. Además éstos no contaban con un conocimiento previo sobre la importancia de este proceso para el beneficio de la organización, lo que ocasionaba que el trabajo presentado no fuera eficiente. Y de manera externa, no se daba un proceso de diálogo entre ambas partes, ya que por falta de tiempo y de personal, no existían espacios para poder informar a las personas solicitantes sobre el momento en el que se encontraba su proyecto, para evitar conflictos y consecuencias.

Otra acción que impedía la eficacia y eficiencia de los procesos realizados, fue la mala planeación por parte de algunos miembros de la organización y también la nula planeación por parte de otros, ya que los primeros lo hacían por requerimiento oficial o por cumplimiento de fechas en los pagos y en ocasiones solo se quedaba por escrito ya que no contaban con el tiempo para llevarlo a cabo e incluso algunas de las actividades planeadas no eran relevantes, era por ello que el proceso se entorpecía o no se culminaba, ya que no existía un orden en las actividades a realizar.

Respecto al trabajo en equipo pude afirmar que no tenían un concepto definido sobre éste, por lo cual no lo podían llevar a la práctica y los líderes no sabían cómo fomentar esta actividad tan indispensable dentro de cualquier organización y más aún si su proceso se realiza en cadena. Debido al nivel de competitividad entre departamentos esta actividad era mucho más difícil de fomentar ya que surgen envidias y rechazo hacia las ideas y críticas constructivas de los demás. Esto en algunas ocasiones indirectamente fue fomentado por los mismos líderes ya que hacían comentarios que influían de manera negativa en sus subordinados. Aunado a esto el poco encause y convivencia del Director General para con los miembros que integran a la

organización, fueron impedidos que esta actividad se optimizara, ya que debido a las múltiples ocupaciones que éste tenía fuera de la organización, no le permitía ejercer su liderazgo como para fomentar esta actividad.

En la realización del análisis surgieron dos nuevas categorías, enunciadas por los mismos jefes de área, las cuales fueron:

- **Definición de tareas:**

Todos los miembros de la organización consideraron que era necesaria la existencia de un documento en donde se estipularan las tareas a realizar y a cargo de quien iban a estar, ya que existían tareas que no eran atendidas por ningún sujeto en específico y esto daba como resultado que sobre la marcha se presentaran deficiencias y que tuvieran que ser atendidas por personal que no se encontraba calificado para solventar las mismas.

- **Difusión:**

Algunos miembros de la organización manifestaron que era necesaria la difusión vía electrónica o material impreso, para dar a conocer a los agentes externos el ¿Qué hace CAPCEQ?, ¿Cómo lo realiza? Y ¿Cuáles son los lineamientos a seguir? para solventar las necesidades sociales de espacios educativos y culturales.

## **2.7 Replanteamiento del problema-objeto de intervención**

Mi problemática de interés se centró en identificar los motivos por los cuales los procesos y procedimientos desarrollados por los integrantes de CAPCEQ, no eran realizados y optimizados dentro de la misma, causando un malestar organizacional.

A partir del análisis de los resultados del diagnóstico y después de hacer una priorización, la cual abarcaba mis intereses personales, problemáticas más evidentes detectadas por la observación y las áreas de oportunidad manifestadas a través de las entrevistas pude ordenarlas de la siguiente manera:

- Liderazgo
- Comunicación
- Trabajo en equipo Delegación
- Planeación

Determine este orden ya que el liderazgo podría corregir y abarcar las otras cuatro problemáticas.

Una vez analizadas cada una de estas categorías con las secuelas que originaban pude determinar qué la problemática encontrada a través del análisis de resultados del diagnóstico, fue que:

- Existe una fuga de responsabilidades dentro de la organización, debido a que no hay una definición clara de tareas, además de la carencia de canales de comunicación óptimos, mostrando que hay variantes de liderazgo en las siete áreas que conforman CAPCEQ.

## **2.8 Liderazgo y sus componentes**

Del liderazgo se ha hablado mucho, debido a su importancia en la historia de las organizaciones, ya sea social, política e incluso militar. Siempre ha sido un tema debatido entre grandes de los negocios, sin embargo, no importando si el líder en la organización nace o se hace, es indudable que gente líder es valorada en su estructura por ser impulsor y generador de valor agregado en ella. Algunos teóricos ven al liderazgo como una actividad amplia y visionaria que trata de comprender la competencia y valores característicos de una organización.

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar la “Teoría del Gran Hombre”, que se basaba en estudiar a los grandes hombres que habían pasado a la historia, e identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente corriente.

Los primeros estudios sobre liderazgo estuvieron enfocados a encontrar los rasgos psicológicos inherentes a los líderes eficaces; características como inteligencia, voluntad, sociabilidad y condiciones de autoridad fueron las más aceptadas, pero su validación en las organizaciones al pasar el tiempo resultó infructuosa.

Una segunda etapa en el estudio del liderazgo fueron las teorías del doble factor las cuales estudian el comportamiento del líder, éstas teorías tienen como núcleo central la variable autoritarismo-democracia, definida como el grado de participación que el jefe otorga a sus subordinados en la búsqueda de alternativas y toma de las decisiones. Los estudios de Elton Mayo fueron fundamentales para esta corriente y dieron origen a un gran número de investigaciones. Todas consideraban dos factores para el éxito del liderazgo, a saber, el grado de autoritarismo-democracia y la satisfacción que producía en los subordinados.

La primera investigación empírica del liderazgo fue publicada en 1904, los principales impulsos en ese campo se produjeron durante la Primera Guerra Mundial, cuyo interés era identificar las características del liderazgo y la forma en que los hombres ascienden a posiciones directivas. Después de ésta época se dio el fenómeno de la industrialización que aunado al desarrollo de grandes organizaciones burocráticas en las actividades de negocios y del gobierno, provocó la necesidad de un nuevo liderazgo.

Sin embargo, una determinante investigación llevada a cabo por R.M. Stogdill en 1948, y ampliada y revisada 25 años más tarde, demuestra que no existe un grupo de características que definan universalmente el liderazgo.

Stodgill concluyó que las características y habilidades que requiere el liderazgo vienen determinadas por una situación específica.

En la década de los 60's la nueva industria demandaba que el líder desarrollara nuevos atributos sobre todo orientado hacia los recursos humanos, tales como motivación, delegación de autoridad, etc. A este estilo de liderazgo se le llamó Liderazgo Situacional, el cual como el nombre lo menciona toma la situación como un elemento adicional a influir en la eficacia del liderazgo, hoy, es importante tener en cuenta el concepto o situación ya que será un común denominador a lo largo del desarrollo de los modelos de dirección y liderazgo.

## 2.9 Definición de liderazgo

El liderazgo dentro de toda organización es de suma importancia ya que sin él no habrá rumbo fijo, tanto para la organización como para los miembros que la conforman. Esta práctica no la ejerce cualquier persona requiere de características específicas ya que tendrá tareas complejas y recaerá sobre el líder responsabilidades y decisiones que establecieran éxitos o fracasos, por ello a lo largo del tiempo diversos autores han tratado de definir esta práctica pues se necesitan diversas habilidades y empatía con los seguidores.

Davis (2003) considera lo siguiente:

*“El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. Los tres elementos importantes en la definición son la influencia- apoyo, esfuerzo voluntario y logro de objetivos. A falta de liderazgo, las empresas serian solo una confusión de personas y maquinas, de igual modo que una orquesta sin director solo sería cierto número de músicos e instrumentos.”*

Desde este punto de vista puede decirse que el líder es aquella persona que puede considerarse como guía de un grupo, se distingue de las demás personas porque busca siempre la innovación, entusiasma a la gente para conseguirla y trabaja fuerte para ponerla en práctica. Es el dirigente, el que va a la cabeza, y del cual depende en la mayoría de los casos el éxito de la empresa.

Por su parte Gibson (2003) define liderazgo como:

*“Una interacción entre miembros de un grupo. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyos actos afectan a otras personas más que los propios actos de estas otras personas. El liderazgo ocurre cuando un miembro de un grupo modifica la motivación o las competencias de otros en el grupo.”*

En muchas organizaciones, las personas que están a cargo de los puestos directivos por lo general ascienden a esa posición, debido a que son familiares de los dueños, así como también en la política se aplica este tipo de prácticas; por tal razón aún no se acepta la idea de que las posiciones directivas deben ser otorgadas en base al mérito y no por el nacimiento.

Desde este punto de vista Hellriegel (2005) sustenta que:

*"El liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejan sus propósitos compartidos"*

Chiavenato, Idalberto (1993), destaca lo siguiente:

*"Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos"*

El liderazgo ocurre en grupos. Los grupos son el contexto en el cual el liderazgo toma su lugar. El liderazgo incluye la influencia a un grupo de individuos que tienen un propósito común. Puede ser una tarea sencilla de un grupo pequeño, una comunidad, un grupo grande o incluso una organización completa. Los programas de entrenamiento en liderazgo que enseñan a la gente a dirigirse a sí mismos no son parte de la definición per se de liderazgo y no forman parte de esta discusión.

El liderazgo incluye atención en las metas, esto significa que el liderazgo tiene mucho que ver con la dirección que se les da a los individuos con el fin de completar las tareas. El líder dirige sus energías hacia los individuos que están tratando de ejecutar algo en equipo. Así, el liderazgo ocurre y tiene sus efectos en contextos donde los individuos se están moviendo hacia un fin específico. A lo largo de este texto, la gente que se engancha en el liderazgo será llama líder, y aquellos que sean dirigidos serán llamados seguidores.

## **2.10 Importancia de liderazgo**

Ralph M. Stogdill (2001) plantea el porqué es importante el liderazgo dentro de una organización:

Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir.

Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.

Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización.

Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Es tarea de todo líder hacer que se cumplan las metas de acuerdo a la forma en que se conduce para lograrlas. Los líderes han mostrado muchos enfoques diferentes respecto a cómo cumplen con sus responsabilidades en relación con sus seguidores. Los estilos varían de acuerdo a los deberes que debe desempeñar un líder.

En este aspecto Rocha Delgado Ismael menciona en la revista apuntes de pedagogía menciona que Hersey y Blanchard proponen cuatro tipos de liderazgos:

- 1) Autocrático: es un líder que se centra en sí mismo, dominante, dirige a sus seguidores como en un imperio; desde su centro de mando. Envía sus respuestas desde su trono, ni consulta, él define los roles y dice a las personas lo que hay que hacer, cómo y cuándo.
- 2) Tolerante: deja que las personas resuelvan los conflictos. Rara vez se involucra, participa poco, su función principal es facilitar y comunicar.
- 3) Democrático: este tipo de líder es participativo, conoce las respuestas, hace que las personas se sientan confiadas en su tarea y dignas de confianza. Si consulta a los demás, tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.
- 4) Paternalista: resuelve los problemas de los demás, casi no permite la consulta, brinda poca dirección y apoyo a sus seguidores.<sup>2</sup>

## 2.11 Teorías de liderazgo

Puedo decir entonces que el liderazgo adopta dos formas: 1) liderazgo formal, que es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones, y 2) liderazgo informal, que ejercen las personas que llegan a tener influencia debido a que poseen habilidades especiales que satisfacen las necesidades de recursos de otros.

Algunas de las teorías situacionales son:

---

<sup>2</sup> Rocha Delgado Ismael en: revista apuntes de pedagogía 7



**Teoría de la contingencia:** Su creador es Fiedler (1978). La teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen para poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre líder y los seguidores, la estructura de tareas y el poder ejercido por el líder.

**Teoría de los sustitutos del liderazgo:** Kerr y Jermier (1978) postulan que existen determinados factores contextuales que hacen que, en algunas situaciones, el liderazgo resulte innecesario. Algunos de esos factores son: experiencia y capacidad de los subordinados, claridad de las tareas o estructuración de la organización, estos factores funcionan como neutralizadores del liderazgo, convirtiéndolo en prescindible.

**Teoría de la decisión normativa:** Vroom & Yetton (1973) proponen diferentes procedimientos para tomar decisiones que pueden derivar en instrucciones efectivas según el contexto en el que se desarrollen. Algunos de estos procedimientos son: decisiones autocráticas del líder, decisiones autocráticas posteriores a recolectar información adicional, consultas individuales, consultas con el grupo, decisiones grupales.

**Teoría de los recursos cognitivos:** Fiedler y Garcia (1987) examina la posibilidad de que determinadas variables situacionales como el estrés interpersonal, el apoyo grupal y la complejidad de las tareas, influyen en el hecho de que algunos recursos cognitivos (inteligencia, experiencia, pericia técnica) afecten el desempeño del grupo.

**Teoría de la interacción. Líder-ambiente-seguidor:** Para Wofford (1982) los efectos de la conducta del líder sobre el desempeño de los subordinados están mediatizados por 4 variables: habilidad para realizar las tareas, motivación hacia las tareas, roles claros y apropiados, y presencia o ausencia de limitaciones ambientales.

Las organizaciones dependen, para crecer y perdurar del liderazgo de sus dirigentes, por ello necesitaba saber qué aspectos de éste son importantes. Un buen líder debe reunir cuatro condiciones; compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal.

Pero el líder no sólo debe cumplir con estas condiciones, también debe cumplir con ciertas virtudes que lo van a guiar en la buena toma de sus decisiones. Estas virtudes son la prudencia, templanza, justicia y la fortaleza. La tarea del líder no es tan fácil, debe ser capaz de tener muy buena comunicación y una capacidad de integración, es hacer que los miembros de la organización liberen su energía para el logro de un objetivo común. La comunicación cumple un rol protagónico pues permite transmitir lo que está dentro de nosotros tal como lo sentimos. Y la integración permite realizar acciones eficientes en forma conjunta y sin desconexiones.

Básicamente el liderazgo consiste en una forma de ser, pues el líder se va formando día a día: en la pasión por la misión, en la acción y en los valores fundamentales. Además un líder no solamente debe delegar responsabilidades sino que debe expandir el poder hacia otros, ser humilde y considerarse sustituible.

Por esto pude definir al liderazgo como un proceso de interacción entre personas en el cual una de ellas conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto a la empresa como a las personas que colaboran en ella.

En resumen el liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es importante, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control etc. y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante.

Como se puede observar todas las teorías tienen fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades, muchas de estas teorías se han aplicado por mucho tiempo y otras son relativamente nuevas, las organizaciones deben llevar el proceso de liderazgo basándose en la teoría que más se adecue a sus necesidades, ya que los líderes deben poseer capacidad para formular estrategias, identificar los factores clave para la implementación de cambios organizacionales, fomentar una cultura de servicio al interno y externo de la organización, rediseñar procesos, implementar el aprendizaje organizacional, saber autoevaluarse para conocer el impacto de sus estilos de liderazgo y la identificación de metas personales para mejorar la calidad de su contribución a CAPCEQ, para lograr esto tome la teoría sobre liderazgo de Northouse. Peter Guy, ya que creí que era la idónea para el logro de los objetivos, el contexto y la situación que aquejaba a la organización.

## 2.12 Teoría de Northouse Peter Guy.

A diferencia de las formas en las que liderazgo ha sido conceptualizado por la multitud, los siguientes componentes pueden ser identificados como el centro de este fenómeno: (a) liderazgo es un proceso, (b) el liderazgo incluye influencia, (c) el liderazgo ocurre en un grupo y, (d) el liderazgo siempre trae consigo una meta. Es de estos componentes de los que se desprende la siguiente definición de liderazgo:

El liderazgo es un proceso donde un individuo es capaz de influenciar a un grupo de individuos con el fin de alcanzar una meta común, debemos considerar el liderazgo como enfoque en procesos de grupo. Desde esta perspectiva, el líder es el centro del grupo, de los cambios y personaliza la voluntad del grupo. Otro sistema de definiciones conceptualiza el liderazgo desde una perspectiva personalista, que sugiere que el liderazgo es una combinación de tratos especiales o características que los individuos poseen y les permiten inducir, energizar a otros con el fin de cumplir tareas específicas. Otras corrientes definen el liderazgo como acto o un comportamiento, las cosas que los líderes hacen para atraer el cambio en un grupo.

Adicionalmente, liderazgo ha sido definido en términos de poder como la relación de poder que existe entre líderes y seguidores. Desde esta perspectiva, los líderes tienen el poder para influir en otros y usan este poder. Otros puntos de vista lo miran como un proceso de transformación que hace que los seguidores hagan más de lo que normalmente se espera de ellos. Por último, algunas escuelas miran el liderazgo desde una perspectiva de habilidades. Este punto de vista toma las capacidades y conocimientos de las personas que hacen que el liderazgo sea efectivo.

Definir liderazgo como un proceso significa que no es una característica que reside en el líder sino en un evento transaccional que ocurre entre el líder y sus seguidores. Proceso implica que el líder afecta a sus seguidores y a su vez es afectado por ellos. Esto enfatiza que el liderazgo no es un evento unilateral sino un evento interactivo. Cuando el liderazgo es definido de esta forma, se convierte en algo que está disponible para cualquiera. No está restringido solo a los que han sido formalmente designados para una posición de liderazgo en un grupo.

El liderazgo incluye Influencia; tiene que ver en como el líder afecta a los seguidores y su influencia es parte importante; sin ella, el liderazgo no existe ya que ocurre en grupos. Los grupos son el contexto en el cual el liderazgo toma su lugar. El liderazgo incluye la influencia a

un grupo de individuos que tienen un propósito común. Puede ser una tarea sencilla de un grupo pequeño, una comunidad, un grupo grande o incluso una organización completa. Los programas de entrenamiento en liderazgo que enseñan a la gente a dirigirse a sí mismos no son parte de la definición per se de liderazgo y no forman parte de esta discusión.

El liderazgo incluye atención en las metas. Esto significa que el liderazgo tiene mucho que ver con la dirección que se les da a los individuos con el fin de completar las tareas. El líder dirige sus energías hacia los individuos que están tratando de ejecutar algo en equipo. Así, el liderazgo ocurre y tiene sus efectos en contextos donde los individuos se están moviendo hacia un fin específico.

Si el estilo de liderazgo es el adecuado, no sólo motivará a los empleados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando de estilo constantemente.

Los líderes efectivos deben conocer a su personal lo suficientemente para dar respuestas apropiadas a las demandas que las habilidades cambiantes de sus colaboradores exigen en todo momento. El líder debe recordar que los seguidores como individuos y como grupo desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar (normas, costumbres, hábitos), puede que con frecuencia el líder tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus hombres, porque están en diferentes niveles de madurez. Un líder exitoso será aquel que es claramente consciente de estas fuerzas que tienen una mayor relevancia con relación a su comportamiento en un momento dado. Se entiende a sí mismo con precisión, a los individuos y al grupo con el que se relaciona; a la organización y al amplio medio social en el cual actúa.

Asimismo estima la capacidad de sus subordinados para desarrollarse. Un líder exitoso no puede ser caracterizado como un líder impositivo o permisivo. Es aquél que tiene una buena evaluación, haber sido eficaz, actuar de acuerdo con su juicio.

El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. A los líderes del Siglo XXI se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas.

## CAPITULO 3. ESTRATEGIA DE INTERVENCIÓN

En éste capítulo hablaré concretamente de mi estrategia de intervención, abordando los referentes teóricos en los que me base para poder desarrollarla, el propósito de este proyecto, las personas a quienes se dirige y el contexto en el que se desarrollará, para terminar con la evaluación del proyecto.

### 3.1 Referentes teóricos de la intervención pedagógica

La intervención sociocultural se elabora a partir de los datos recogidos en la investigación, mediante el ensamblaje de cuatro niveles de análisis:

**Descripción de la situación:** Es el análisis sincrónico y diacrónico, es decir, hay que remontarse al pasado y proyectarse al futuro.

**Tendencias:** Se trata de predecir las situaciones futuras a menos que se intervengan para modificar la evolución de la realidad del grupo concreto.

**Juicio o evaluación de la situación:** Debe haber una comprensión analítica de la realidad.

**Destacar los factores relevantes:** Se debe determinar los problemas y las necesidades, también hay que incluir los recursos con los que se cuenta para atenderlos y resolverlos.

En este tipo de intervención hay que contemplar lo siguiente:

**Las necesidades existentes:** Ya que al conocer estas se puede determinar el rumbo que tomara la intervención y si verdaderamente es necesaria.

**Establecimiento de prioridades:** Al establecerlas se pretende atender primero la problemática más relevante o la que este perjudicando en mayor medida hasta llegar a la de menor importancia o la que afecte menormente a los agentes internos o a la propia organización claro está que a ninguna se deberá restar importancia.

**Indicación de las causas que han originado el problema:** Siempre será primordial indagar y asegurarse del origen de la problemática ya que desde ahí es donde se podrá erradicar, de no hacerlo así solo se estarán buscando soluciones inmediatas sin llegar a una verdadera intervención.

**Formulación y delimitación del problema:** La intervención es muy amplia y puede atacar distintas áreas de oportunidad, es por ello que el delimitar el problema será de suma importancia ya que con ello se lograra ser objetivo y dar los mejores resultados, de igual forma se tiene que determinar que verdaderamente es una problemática la que se encuentre, esto siempre apoyado en la teoría.

**Descripción de la situación social y el contexto:** El conocer nuestro objeto de estudio debe ser primordial y una parte de éste es el contexto pues toda organización y persona siempre tendrá rasgos de su contexto y sociedad.

**Estudiar que dice la bibliografía sobre el tema:** Toda intervención deberá basarse en referentes teóricos, no solo consultando una fuente si no haciendo un comparativo y buscando entre diferentes autores, teorías y artículos para determinar cuál es el que más se adecua al conflicto, contexto y actores a los que se atenderá.

**Prever la población a quien va dirigido el proyecto:** Se debe conocer el universo de estudio ya que si este es erróneo la muestra que se toma para la aplicación de instrumentos de investigación podría no ser la adecuada y esto haría nuestra hipótesis falsa lo que invalidaría el proyecto, por otra parte al poner en practica la intervención, al no conocer el número de personas a quienes va dirigida haría que los tiempos o recurso fueran insuficientes lo que dificultaría el trabajo de indagación-intervención.

**Prever los recursos:** El tener con antelación los recursos necesarios optimizara los tiempos y garantizara un mejor desarrollo de la intervención.

## **3.2 Propósitos de la intervención pedagógica**

El objetivo principal de la intervención pedagógica es potenciar habilidades y capacidades en los sujetos que les permitan llegar a un aprendizaje para desarrollar contenidos concretos, además busca desarrollar la atención, autorregulación y el control; basándome en este principio puedo decir que esta intervención para el fin que requería CAPCEQ es adecuada pues en los miembros de la organización se pretendía potenciar sus habilidades cognitivas respecto al liderazgo, habilidades para las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo.

### **3.2.1 Estrategia de intervención pedagógica propiamente diseñada**

#### **3.2.1.1 Contexto en el que se desarrollará**

La intervención se efectuó dentro de lo que se conoce como el contexto natural puesto que consistió en una intervención que se desarrolló en los espacios en donde se situaban los individuos a los que iba destinada la intervención.

#### **3.2.1.2 Destinatarios de la intervención.**

La intervención se aplicó a los siete jefes de área y al director general de la organización debido a que mi problemática principal estaba claramente relacionada con ellos, de esta manera la intervención debía reflejarse directamente en estos, e indirectamente en los demás miembros de la organización.

Así mismo hice una invitación para el personal que deseara asistir permitiendo no sólo que asistieran los jefes de área, sino también los miembros que conforman los departamentos.

### 3.2.1.3 Selección de tiempos<sup>3</sup>

Actividad	Recursos	Actores	Tiempo
Investigación de campo	Diario de campo	Regina	Inicio: febrero del 2008 Final: noviembre del 2008
Entrevista	Lápiz/pluma, cuaderno, grabadora, pilas, cassette	Regina	Inicio: octubre del 2008 Final: noviembre del 2008
Observación	Cuaderno de registro, computadora	Regina	Inicio: febrero del 2008 Final: noviembre del 2009

### 3.2.1.4 Estrategias que se pretendían aplicar

Considere que la estrategia más viable para la obtención de información y la óptima retención de la misma por parte de los participantes, era un taller, ya que este los invitaba a participar, aportar ideas, y a ejecutarlas. Este taller tuvo una duración de seis horas las cuales fueron trabajadas en tres sesiones de dos horas a la semana en el mes de julio del 2009.

Abarcó tres bloques: 1) Conferencia y sesión de preguntas 2) Reflexión acerca del liderazgo ejercido por área 3) Propuesta de liderazgo a ejercer a nivel organizacional.

---

<sup>3</sup> La elaboración del manual de procedimientos y las ocupaciones de los jefes de área y el director general no hicieron posible que cumpliera con el tiempo especificado, por lo que las entrevistas de los jefes de área fueron realizadas en el mes de diciembre del 2008.

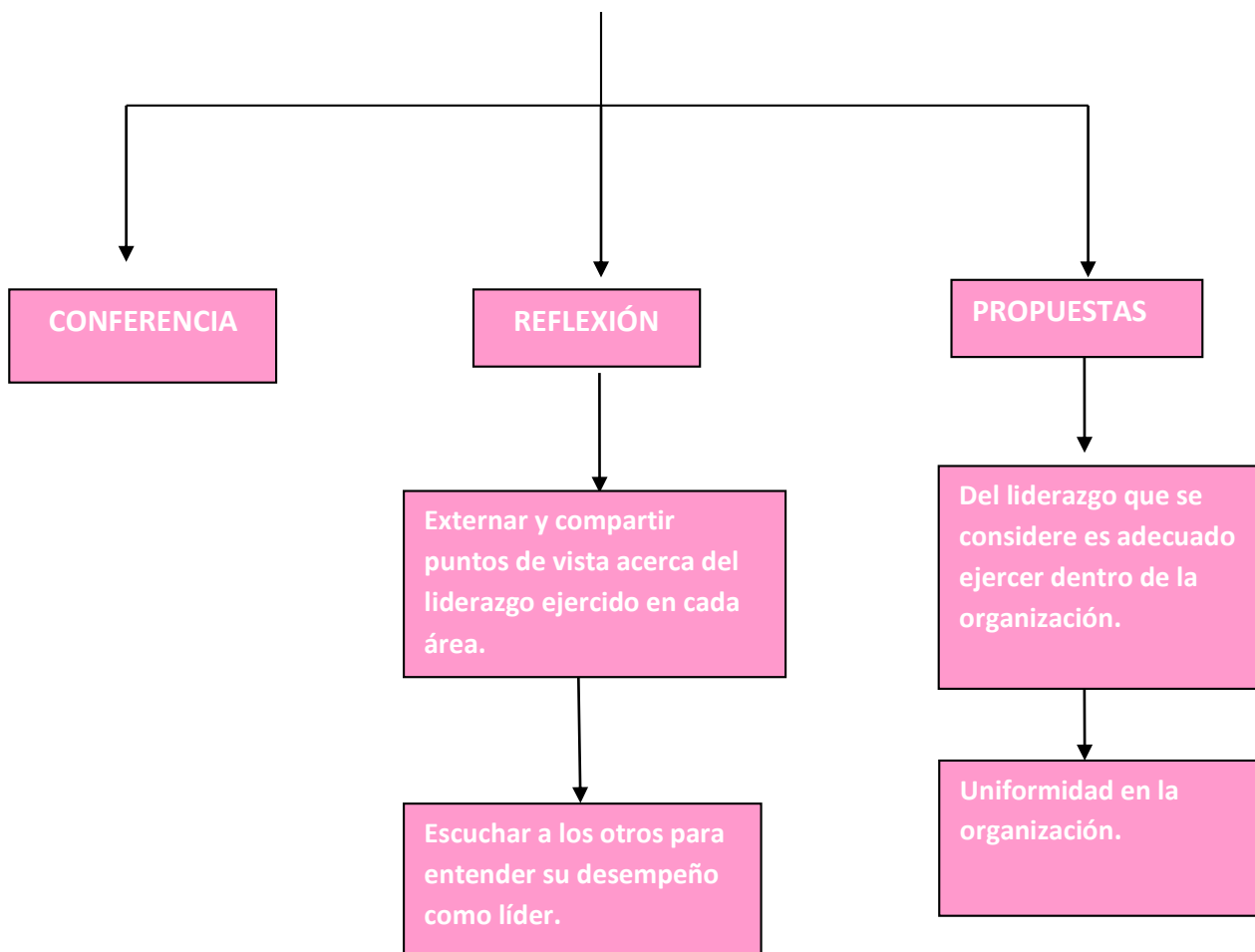


## Sesión I:

**Conferencia** Se impartió una conferencia sobre el liderazgo, los diferentes tipos de este y como implementarlo dentro de una organización. Al final de esta conferencia se abrió la etapa de preguntas o dudas que surgieron durante la conferencia.

- Fue impartida por: Mtro. Álvaro Montoya Gress
- Duración: 2 hrs. Aprox.
- Espacio: sala de juntas de C.A.P.C.E.Q.
- Recursos materiales: proyector, laptop, sillas, lápices y libretas.
- Recursos Humanos: Jefes de área y el Director General de la Organización, Ponente e Interventora.

## TALLER DE LIDERAZGO



## **Relación con otras sub categorías.**

Este taller se encuentra relacionado con las áreas de oportunidad identificadas en el diagnóstico, mismas que por espacio en el presente capítulo no son trabajadas en su totalidad, por lo cual me permito remitirlos al apéndice.

En síntesis las áreas de oportunidad encontradas son:

- Liderazgo
- Comunicación
- Delegación
- Planeación
- Trabajo en Equipo

## **Propósito.**

Lograr que los jefes de área y director general de la organización desarrollen u obtengan las herramientas necesarias para potencializar su habilidad como líderes, además de que pondrán consensar que tipo de liderazgo requiere la organización. De igual forma reafirmarán su trabajo como líderes, con sus cualidades, valores, habilidades específicas y experiencia laboral.

## **Sesión II:**

### **Reflexión acerca del liderazgo ejercido por área**

En esta sesión se invitó a los participantes a realizar una reflexión que les permita hacer un análisis sobre el liderazgo ejercido y el liderazgo que se deseaba implantar dentro de su departamento. Tomando como referencia los puntos revisados durante la conferencia.

Posteriormente se realizó un análisis grupal invitando a los demás participantes a que expresen sus dudas y comentarios acerca del liderazgo elegido, logrando que se dé un momento de discusión y reflexión general, permitiendo a la interventora observar el proceso de comunicación en los agentes internos.

## **Sesión III:**

### **Propuesta de liderazgo a ejercer a nivel organizacional**

En esta sesión se pretendía lograr que los sujetos presentes a través del análisis realizado durante la sesión, junto con los conocimientos rescatados de la conferencia previamente proporcionada, externaran cuál sería el liderazgo que más se adecúa a la organización sustentando su elección, los sujetos que laboran en ésta y al trabajo que se realiza dentro de la misma.

### **Funciones de la intervención**

Las funciones que pretendía potencializar dentro de mi intervención eran dos:

La primera referida a la función Terapéutica puesto que pretendía desarrollar actividades de tipo correctivo para dar solución a determinados problemas relacionados con la organización

Y la segunda se refiere a las funciones de Desarrollo, ya que a partir de la función anterior, complementada con esta, promovería el crecimiento y la madurez individual y social.

### **Agentes de la intervención.**

Responsables directas de la intervención:

- Ariadna Regina Gómez Martínez

Especialista en el tema de liderazgo

- Mtro. Álvaro Montoya Gress

### **3.2.2 Esbozo de diseño de competencias a desarrollar en la intervención**

Las competencias que considero que desarrolle en los participantes fueron las siguientes:

- ✚ Aprender a aprender: Debido a que se les brindaron herramientas que les permitieron realizar un feedback, para que circunstancias similares en un futuro las puedan prever.

- ✚ Aprender a convivir: Al establecer un patrón de comunicación que permita el intercambio de opiniones con respeto.
- ✚ Aprender a trabajar en equipo: Esto se realizara a través de la concientización de los actores respecto a las ventajas que proporciona el trabajo en equipo como son :

**Ahorro de tiempo:** Pues al dividir las tareas realizas más de una a la vez.

**Ahorro de Costos:** Si las tareas se realizan de forma eficiente y no necesitan realizar el mismo proceso más de una vez esto hará que los costos se reduzcan.

**Ahorro Energía:** Si se trabaja en equipo la energía que cada persona invierte en las tareas es menor pues la responsabilidad no recae en una sola persona, además de ser más rápida la terminación de estas.

### 3.2.3 Competencias a desarrollar como LIE y como gestora

De acuerdo con la normatividad expuesta en la página de la UPN Ajusco, las competencias de los LIE son:

Crear ambientes de aprendizaje: Pretendía realizar un proceso para la construcción de conocimientos organizacionales de los sujetos, además de tomar en cuenta los ámbitos donde se espera influir profesionalmente, con una actitud crítica y de respeto a la diversidad.

Realizar diagnósticos educativos: A través de diversos paradigmas, métodos y técnicas de la investigación, con objetividad y honestidad para conocer la realidad y apoyar en la toma de decisiones.

Diseñar programas y proyectos pertinentes para ámbitos educativos formales y no formales: Mediante el conocimiento y utilización de procedimientos y técnicas de diseño, partiendo del trabajo interdisciplinario con una visión integradora y una actitud de apertura y crítica, con el fin de atender las necesidades detectadas.

Asesorar a individuos, grupos e instituciones: Identificando problemáticas, sus causas y alternativas de solución, a través del análisis, sistematización y comunicación de la información que oriente la toma de decisiones con una actitud ética y responsable.

Planear procesos, acciones y proyectos educativos: En función de las necesidades de los diferentes contextos, utilizando los diversos enfoques y metodologías de la planeación, orientados a la sistematización, organización y comunicación de la información, asumiendo una actitud de compromiso y responsabilidad, con el fin de racionalizar los procesos e instituciones para el logro de un objetivo determinado.

Ahora bien, de acuerdo con la misma normatividad expuesta en la página de la UPN Ajusco, las competencias de los gestores son:

Construir y aplicar estrategias de gestión: Buscando el mejoramiento y la transformación de los procesos educativos en este contexto.

Organizar procesos grupales y ambientales de trabajo: Impulsando el desarrollo de capacidades individuales y colectivas para mejorar y consolidar los diversos procesos educativos.

Construir y guiar procesos de interlocución: Con el fin de promover la formación de colectivos con el propósito de transformar procesos.

### **3.3 Reporte de la no aplicación del proyecto de intervención**

Debido a la contingencia sanitaria que se dio en marzo del 2009 se produjo un retraso en las actividades que realizaba en CAPCEQ, en lo referente a los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización como son: proyectos, supervisión, contratación etc., ya que durante esta contingencia hubo suspensiones en los días de trabajo y debido al virus H1N1 las personas con gripe no asistían al trabajo o se les regresaba a casa para evitar cualquier contagio.

Aunado a esto la organización se encontraba en un periodo de auditoría, lo que conflictuó aún más la aplicación de mi proyecto de intervención, sin embargo, hubo una muestra de interés y disposición por parte de los agentes internos que conforman la organización, ya que consideraron que el tema les sería útil para llevar a cabo de forma óptima los procesos que se llevan a cabo dentro de CAPCEQ sin embargo, esto no se aplicó conforme a lo previsto ya que el día de la conferencia no se presentaron todos los jefes de área, lo que dificultó la aplicación de las siguientes sesiones planeadas previamente. A pesar de esto las personas asistentes mostraron interés sobre la temática planteada aportando ideas y siendo participativos con el ponente y al finalizar la sesión me pidieron el material para su correcta difusión.

A lo anterior se sumó la sustitución del Director general, quien estaba por ser remplazado al igual que el jefe del área de Concursos, impidiendo de esta manera que el proyecto se implementara, como estaba diseñado por lo anterior tenía que hacer una revaloración de la situación que aquejaba a CAPCEQ, ocasionando que el trabajo como interventora se tuviera que realizar nuevamente desde la detección de necesidades pero por el tiempo que me restaba para concluir mis prácticas profesionales se me pidió entregar el proyecto hasta la etapa que hubiera llegado en las fechas ya programadas.

Posteriormente por una oferta de trabajo me vi en la necesidad de regresar al Estado de Hidalgo dejando mi proyecto inconcluso y aun en la etapa de investigación, pues a pesar de tener toda la información de mi entidad receptora no contaba con la bibliografía necesaria para respaldar mi trabajo, aunado a esto lo que tenía no estaba sistematizado, organizado o plasmado como proyecto es por ello que la Universidad Pedagógica Nacional Hidalgo ha sido de gran importancia para poder terminar esta etapa ya que sin su respaldo y ayuda de mi asesor el poder plasmar este trabajo no habría sido posible puesto que no sirve de nada tener los datos si no lograba concretar el trabajo.

## CAPÍTULO 4. EVALUACIÓN

La evaluación es el proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica ex ante (antes de), concomitante (durante), y ex post (después de) de las actividades desarrolladas.

La evaluación puede analizarse desde una perspectiva cuantitativa que tiene que ver con el concepto de evaluación como medición y desde una perspectiva cualitativa, se relaciona la evaluación con la capacidad y la acción de apreciar, valorar, comparar, comprender.

Desde el campo teórico pude afirmar que esto tiene que ver con dos paradigmas diferentes: el positivista y el naturalista<sup>4</sup>.

El paradigma positivista pone su acento en lo observable y medible, en donde subyace la cuantificación, donde se sostiene la defensa de la objetividad y neutralidad del observador en el proceso de evaluación; es decir lo que interesa aquí es producir información que sea de utilidad para el control.

El paradigma naturalista adopta una orientación cualitativa y surge de las críticas y limitaciones del paradigma positivista, particularmente desde las ciencias sociales.

Desde esta perspectiva se valorizan los aspectos contextuales y situacionales, de ahí que lo que caracteriza a este paradigma es su preocupación por indagar en profundidad, atendiendo a la complejidad de variables, su carácter heurístico y la posición del investigador que va a actuar de acuerdo con sus propios conocimientos y creencias por lo cual no se puede exigir objetividad y neutralidad absoluta.

---

<sup>4</sup> Algunas de las nota sobre evaluación fueron obtenidas de charlas informales con docentes y estudiantes.

## 4.1 Evaluación de proyectos.

La evaluación nos permite reconocer los errores y aciertos de nuestra práctica, a fin de corregirlos en el futuro. Es una perspectiva dinámica que nos permite reconocer los avances, retrocesos y desviaciones en el proceso de consolidación y nos ubica en la etapa actual con sus retos y tareas, sus luces y sombras.

La imagen nace de una tradición positivista en la investigación educativa, por eso en sus comienzos y aún ahora, en algunos lugares se confunde con la investigación, a pesar de la distinción hecha de que la investigación es para probar “to prove” y la evaluación es para mejorar o “to improve”. Dentro de la tradición en que nace, se siguen ciertos tipos positivistas como el análisis sistémico, las medidas objetivas, los objetivos conductuales operativos, observables y medibles que garanticen la objetividad y la precisión.

La evaluación es todavía reciente por lo que presenta ciertas limitaciones y dificultades. Sin embargo, es hoy un elemento constitutivo de cualquier proceso educativo y está presente en todo diseño de intervención, desde la identificación de necesidades, hasta los objetivos marcados para la intervención, el proceso de su realización o ejecución y la etapa final de los resultados.

La evaluación no debe ser un fin en sí misma, sino un medio para mejorar sistemáticamente el proceso sociocultural y para hacer un uso más adecuado de los recursos disponibles, materiales y de personas (accountability) y, para cambiar, si fuera necesario, el curso de la acción.

Según Ander-Egg (1984:19) el término evaluación es una palabra que tiene usos diferentes y que puede aplicarse en muchos ámbitos. Tiene un sentido amplio y genérico que designa: “El conjunto de actividades que sirven para dar un juicio, hacer una valoración o medir “algo” (objeto, situación o proceso)”.

Para Espinoza evaluar es comparar en un instante determinado lo que se ha alcanzado mediante una acción con lo que se debería haber alcanzado de acuerdo a una programación previa.



Esta definición elemental lleva implícitos tres elementos:

1. La existencia de una *situación prevista* que fue definida previamente mediante el proceso conocido como programación.
2. La existencia de una *situación real* en un momento determinado, la que se ha configurado por medio de unas acciones que se ejecutan.
3. Un proceso de *comparación entre ambas* situaciones para llegar a determinar si son iguales o desiguales y conocer los factores que han provocado la igualdad o desigualdad.

#### **4.2 Evaluación del diseño del proyecto (evaluación ex - ante)**

En teoría la evaluación que se efectúa antes de poner en marcha una intervención, siendo su objetivo principal analizar su adecuación a las necesidades que la motivan y sus posibilidades de éxito. También se pronuncia sobre la coherencia interna de la lógica de planificación, la funcionalidad de los mecanismos de gestión y aplicación que se pretenden articular, sobre la idoneidad del sistema de seguimiento diseñado para recoger la información, y sobre los resultados e impactos previsibles del programa.

#### **4.3 Evaluación del proceso**

Siguiendo a los teóricos de la evaluación durante el desarrollo del proyecto debemos ir evaluando el proceso que sigue el mismo, las pautas y el camino que se está siguiendo para alcanzar los objetivos previstos. Debemos ir comprobando en qué modo el proyecto tiene capacidad de modificar la situación problemática.

La evaluación no debe ser algo puntual sino más bien un proceso para obtener la información necesaria, ordenada, relevante, fiable, válida y a tiempo, con el fin de emitir un juicio de valor sobre la calidad del proceso y el producto educativo, desde su comienzo hasta el final. Probablemente, ese proceso llevará a una toma de decisiones en relación con la acción a seguir en vista de los resultados. Entre la recogida de datos y la decisión se encuentra la evaluación que, esencialmente es un juicio de valor apoyado en los datos.

Para llevar a cabo la evaluación del proceso se precisa:

- La observación del desarrollo de las diversas actividades del proyecto.
- El análisis de las mismas.
- La aplicación de pruebas de diagnóstico para poner de relieve los puntos fuertes y los débiles en el desarrollo del proyecto.

La evaluación en el proceso de desarrollo de un proyecto juega un papel muy importante para ayudarnos a reflexionar y valorar el desarrollo del mismo. Es necesario, por lo tanto, prestar atención a la evaluación de los recursos técnicos o metodológicos que orientaran las diversas actividades que se llevan a cabo en el desarrollo del mismo.

#### **4.4 Objetivo de la evaluación**

También, de acuerdo con la teoría es necesario comprobar que los resultados obtenidos durante las fases del proyecto y la aplicación de los instrumentos fueron los más idóneos y favorables, además de haber logrado los objetivos planteados en éste. Permitiendo reconocer las áreas de oportunidad dentro del mismo proyecto para atender éstas a su debido tiempo y poder implementar nuevas estrategias que permitan mejorarlo.

De las cuestiones y situaciones que tenía programado evaluar me permito anunciar que solo realice la evaluación de:

Cuadro número uno, se indica que detecte las necesidades latentes y manifiestas en el aspecto del diseño del proyecto solo pude evaluar procesos y procedimientos en relación con el cuadro número dos entrevistas, el cuadro tres sistematización de la información, cuadro número cuatro categorías y variables, lo cual me permitió al final la construcción de la estrategia de intervención así como de los breves análisis que han sido narrados en el presente documento

La evaluación que a continuación se muestra, se respalda en el paradigma naturalista, es decir, como se ha mencionado anteriormente su enfoque es cualitativo por la naturaleza del proyecto.

Para tal efecto, se han considerado tres fases de evaluación que permitan visualizar el avance paulatino que el proyecto ha tenido con el objetivo de mostrar y sustentar la toma de decisiones al final de cada fase para continuar con la Intervención sin perder de vista el dar solución a las necesidades existentes, como a continuación se muestra.

<b>Cuadro número uno: concentrado de la evaluación.</b>			
<b>Evaluación del Proyecto</b>	<b>Inicial</b>	<b>Procesual</b>	<b>Sumativa</b>
Resultados del Diagnostico	Detectar las necesidades latentes y manifiestas de la Institución, a partir de técnicas e instrumentos de Investigación Acción		
Diseño del Proyecto		Procesos y Procedimientos	
Intervención Pedagógica			Taller de Liderazgo

En los siguientes cuadros se presenta la evaluación en sus tres momentos Inicial, Procesual y Sumativa. Los parámetros utilizados son los siguientes: **1=Nulo**, **2=Poco**, **3=Regular**, **4=Suficiente**, **5=Propicio**.

<b>Cuadro número dos: entrevistas</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
El planteamiento de los objetivos fue el adecuado.				<b>X</b>	
La coherencia de los cuestionamientos fue pertinente.					<b>X</b>
Los receptores de los instrumentos aplicados tenían conocimiento sobre las categorías planteadas.		<b>X</b>			
Los instrumentos arrojaron la información deseada.					<b>X</b>
Los tiempos de aplicación fueron adecuados.		<b>X</b>			

**Cuadro número tres: sistematización de la información.**

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Los conceptos obtenidos por los agentes internos, se acercan a los conceptos teóricos.	<b>X</b>				
La sistematización de los resultados permite la localización de posibles áreas de oportunidad.					<b>X</b>
Las áreas de oportunidad detectadas son viables para el diseño del proyecto de intervención.					<b>X</b>
Los miembros de la organización tienen disponibilidad para efectuar un cambio organizacional.				<b>X</b>	
Existe apoyo para la adquisición de recursos materiales y financieros a utilizar en la implementación de un proyecto.					<b>X</b>

**Cuadro número cuatro: categorías y variables**

	1	2	3	4	5
Las categorías que abarca el proyecto permiten un cambio organizacional.					X
El tema central de la intervención es del interés de los destinatarios de ésta.					X
La disposición de los agentes es la necesaria para la puesta en marcha del proyecto.			X		
Cuál es la factibilidad del proyecto.					X
Es viable el proyecto en cuanto a tiempos.			X		

## CONCLUSIONES

En la actualidad se requiere de organizaciones que sean innovadoras y propositivas, pero además vanguardistas, este es el caso de CAPCEQ ya que al ser una organización que se dedica a construir, rehabilitar y habilitar escuelas, no puede quedarse fuera en todos los procesos referidos al cambio, ya sea en su estructura o infraestructura, es por ello que decidí insertarme en esta organización, pues deseaba realizar un cambio en la estructura, para que los procesos se optimizaran y con ello se ahorrara tiempo, tanto para los realizadores de los diversos procesos que se llevan a cabo, como para los usuarios.

Comencé realizando un reconocimiento de la entidad receptora, con el objetivo de tener un panorama de lo que es y lo que hace el CAPCEQ, de esta manera pude adentrarme un poco en la dinámica que envolvía a la organización. Este reconocimiento lo realicé utilizando la técnica de la observación, ya que de esta manera podía apreciar como agente externo el trabajo que se realiza. Los datos que recupere me permitieron elaborar un instrumento de investigación que fue la entrevista; posteriormente aplique el instrumento a los jefes de área de la organización; lo cual me permitió corroborar o descartar los datos que obtuve de la observación inicial. De esas entrevistas extraje información que no era posible detectar por medio de la observación, lo cual me sirvió para determinar cuál iba a ser mi área de oportunidad dentro de CAPCEQ.

A partir del trabajo realizado desde el día de mi inserción en la organización y también al análisis de la información obtenida de la observación y el instrumento, procedí a contrastar los datos derivados con la teoría existente sobre el tema, con el fin de argumentar y determinar si el área de oportunidad detectada era relevante.

Después de haber revisado la información documental pude decir que el desarrollo organizacional y el liderazgo ejercido dentro del mismo es esencial en cualquier organización ya que éstas no pueden permanecer estáticas y en todo momento se requiere de innovación y cambio lo cual es clave en el desarrollo organizacional, puesto que las personas que se encuentran en la organización y los procesos desarrollados son cambiantes, y se tiene que

buscar el equilibrio en todo ello para así poder avanzar conforme a las demandas sociales y organizacionales además de solventar éstas.

A partir del trabajo realizado dentro de CAPCEQ logré mostrar que el proyecto de intervención pudo haber sido funcional de haber contado con los tiempos y las personas necesarias para las cuales fue diseñado. Desafortunadamente y por causas ajenas a la organización, esto no fue posible y la viabilidad del proyecto fue prácticamente nula, es por ello que recomendaría que se nos diera más tiempo o realizar una evaluación de viabilidad antes de poner en marcha cualquier proyecto.

La aplicación del diagnóstico y diseño de la estrategia a seguir para poder modificar el área de oportunidad encontrada se llevó a cabo gracias a las facilidades brindadas por el Director General, el Ingeniero Vicente Ortega González así como de los jefes de área y miembros que conforman dicha organización, ya que se me permitió tener la libertad de indagar en documentos confidenciales, me ofrecieron la información requerida, una oficina para trabajar, computadora impresora y todos los insumo de los que se disponía en las oficinas, a pesar del poco tiempo disponible por parte de los jefes de área, éstos me brindaron las entrevistas que necesitaba realizar para el diseño del proyecto, siendo lo más claros posibles, además del respeto y confianza que se me otorgó como profesional.

Sin embargo con todo el respaldo que obtuve por parte de la organización no logre entregar los resultados deseados por todas las problemáticas ya mencionadas pues en este año y cuatro meses que llevo organizando la información y respaldándola teóricamente he podido observar que los agentes internos tenían la disposición para modificar esas conductas que no les permitían avanzar como organización pero el tiempo es algo que les hacía falta, me percaté también de que se pudo realizar tal vez un informe breve para ellos si la información hubiera estado organizada y sistematizada para que en un futuro pudieran tomar medidas en esta área si así lo consideraban necesario, pues es de suma importancia que los trabajadores de CAPCEQ, conozcan su institución como tal, a través de la misión, la visión y los procesos realizados dentro de la misma. De manera que se cree identidad en los sujetos que laboran dentro de la organización, logrando que los procesos realizados dentro de la ésta tengan sentido no solo en el interior de la organización, sino también reflejada en la sociedad.



Para ello es necesario que las actividades planeadas por la organización o algún miembro de ésta con anterioridad se lleven a cabo en forma y de la manera en cómo fue estipulada desde un inicio y para esto es importante dar a conocer el manual de procedimientos donde explicité cuales son las funciones y actividades de cada área, así como del perfil propio de cada proceso que realizan todos individuos que laboran dentro de cada una de las áreas de la organización, permitiendo que se realicen las actividades como corresponde. Una vez conociendo a la organización y los procesos deberá existir respeto hacia el trabajo realizado por las diferentes áreas que conforman CAPCEQ.

En lo profesional como Interventora Educativa la organización y el trabajo que realicé dentro de ella me permitió ver una problemáticas que trasciende los límites de la escuela y sin embargo no es ajena a ella ya que en las escuelas podemos observar que los directivos y docentes en muchas ocasiones no emplean el liderazgo para guiar a su equipo de trabajo ya sean maestros, alumnos o padres de familia, esto lo digo desde mi experiencia laboral respaldada en la teoría.

Realizar un diagnóstico, a través del conocimiento de los paradigmas, métodos y técnicas de la investigación, pude plantear una solución que tuviera referencia a la educación en un espacio organizacional creando un ambiente de aprendizaje dentro de CAPCEQ para incidir en el proceso de construcción de conocimiento de los sujetos, con una actitud crítica y de respeto a la diversidad y por último pude planear un proceso, acciones y diseñar un proyecto educativos en función de las necesidades de los actores organizacionales.

En cuanto a mi línea específica que es la gestión educativa pude impulsar procesos partiendo del conocimiento teórico y metodológico de la gestión y la administración educativa, orientando dentro de CAPCEQ la toma de decisiones, haciendo propuestas de intervención que contribuyeran a la consolidación y desarrollo de la institución, al aplicar estrategias de gestión para el mejoramiento, transformación de procesos, reconocimiento de escenarios y posibilidades de participación de los actores, organizar procesos grupales y ambientales de trabajo en equipo que impulsaran el desarrollo de capacidades individuales y colectivas para mejorar y consolidar procesos educativos diversos ya que de esta forma logre promover el respeto entre jefes de área y estos a su vez con sus subordinados replicaban el patrón.

## REFERENCIAS DOCUMENTALES

Aguilar I, M.J; Ander- Egg, E. (1999). Diagnostico social. Conceptos y metodología. Madrid: Insituto de Ciencias Sociales Aplicadas (ICSA).

Alvarez.G.J.L. (2006).Cómo hacer investigación cualitativa: Fundamentos y Metodología. México: Paidós Educador.

Ander Egg, E. (1982). Metodología y práctica del desarrollo de la comunidad. México.

Bisquerra. A. R. (2004). Metodología de la Investigación Educativa. España: Editorial La Muralla.

Chiavenato, I. (2007). Introducción a la teoría general de la administración. Séptima edición. México: Mc Graw Hill.

Davis (2003). Liderazgo y empresa. México. Tercera edición: Editorial Trillas.

Fiedler,F.E., García.J.e. (1987).New Approaches to leadership: Cognitive resources and organizational performance. New Ypork: Wiley.

Fiedler,F.E. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. En Bekowitz (Ed.), Advances in experimental social psychology: Academic Press.

Gibson (2003). Liderazgo empresarial. Barcelona. Primera Edición: Editorial Edim.

Goetz,J.P., LeCompte,M.D. (1988). Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa. Madrid: Morata.

Hellriegel (2005). México. Primera edición: Editorial PAX – MÉXICO.

Kerr,S.,Jermier,J.M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. Organizational Behavior and Human Performance.

Latorre, Antonio (2005). La investigación acción, conocer y cambiar la practica educativa. Barcelona: Grao.

Lussier, R. N. (2005). Liderazgo: teoría, aplicación y desarrollo de habilidades. Cengage Learning Editores.

McKernan, J. (2001). Investigación-acción y currículum. Madrid: Morata.

Northouse. Peter Guy. (2007). Leadership: Theory and Practice. Fourth Edition. United States of America: Sage Publications, Inc.

Pérez Serrano, G., (2004). Elaboración de proyectos sociales casos prácticos. Madrid, España: Narcea, S.A. de ediciones.

Posner, P. Desafíos de la educación. Buenos Aires: IIPE.

Ralph M. Stogdill (1999). Madrid. Cuarta Edición: Editorial Edansa.

Robbins, S. (1996). Comportamiento Organizacional, México: Prentice Hall.

Rodríguez, G., Jul. (1999). Metodología de la investigación cualitativa. Málaga: aljibe.

Vroom, V.H., Yetton, P.W. (1973). Leadership and decision making. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.

Wofford, J.C. (1982). An integrative theory of leadership. Journal of management.

## **REVISTA:**

Rocha Delgado Ismael en: revista apuntes de pedagogía 7. Publicación de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 22-A, Subsede San Juan del Río, Qro.

## **WEBGRAFÍA**

La investigación acción y desarrollo organizacional (s/f), encontrado en: [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/desarrolloorganizacional/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/desarrolloorganizacional/default2.asp) año de consulta 2016.

# Apéndice

**OBJETIVO: Conocer por medio de una entrevista aplicada a los Jefes de área del CAPCEQ ,las concepciones y percepciones que tienen de diversas temáticas sobre el trabajo organizacional para detectar las diversas áreas de oportunidad en donde se pueda realizar una intervención.**

### **LIDERAZGO**

1. ¿Qué cambios en la dirección ha percibido a partir de la integración del nuevo director?
2. ¿Qué áreas de oportunidad identifica dentro de la dirección?
3. ¿Qué tipo de líder se considera usted dentro del área?
4. ¿Qué dinámica utiliza para aplicarlo?
5. ¿Cuál es su opinión acerca de los líderes informales?
6. Dentro de su función de líder ¿Que privilegia del trabajo en equipo?

### **COMUNICACIÓN**

1. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro del departamento?
2. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro de la organización?
3. ¿Cómo se da el proceso de comunicación con los agentes externos?
4. ¿Cómo se mejoraría el proceso de comunicación?

## **PLANEACIÓN**

1. ¿Realiza alguna planeación dentro de su departamento?
2. ¿De qué tipo?
3. ¿Quién interviene en los procesos de planeación?
4. ¿Cómo intervienen?
5. ¿Qué estrategias de planeación utilizan?
6. ¿Cómo se mejoraría el proceso de planeación?

## **DELEGACIÓN**

1. ¿Existen procesos de delegación de funciones dentro de su área?
2. ¿Para qué cree que sirve este proceso?
3. ¿Cómo se mejoraría el proceso de delegación de funciones?

## **TRABAJO EN EQUIPO**

1. ¿Cuál es su concepto de trabajo en equipo?
2. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de su departamento?
3. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de CAPCEQ?
4. ¿Cómo se da el trabajo en equipo?
5. ¿Cómo se mejoraría el trabajo en equipo?

**OBJETIVO: Conocer por medio de una entrevista aplicada al Director General del CAPCEQ la concepción que tienen sobre diversas temáticas, para detectar las diversas áreas de oportunidad en donde se puede realizar una intervención.**

### **LIDERAZGO**

1. ¿Cuál es su concepto de Liderazgo?
2. ¿Qué tipo de Liderazgo ejerce dentro de esta organización?
3. ¿Cuál es su estrategia para llevar a cabo este liderazgo?
4. ¿Cuál es su opinión acerca del liderazgo informal?
5. Como líder ¿Cuáles son las actividades que privilegia dentro de la organización?
6. ¿Cómo mejoraría el proceso de liderazgo?

### **COMUNICACIÓN**

1. ¿Cómo se da el proceso de comunicación con el personal que labora en CAPCEQ?
2. ¿Cómo se da el proceso de comunicación con los agentes externos?
3. ¿Qué canales de comunicación utiliza?
4. ¿Cómo se mejoraría el proceso de comunicación?

### **PLANEACIÓN**

1. ¿Realiza algún tipo de planeación para atender los procesos que realiza CAPCEQ?
2. ¿De qué tipo?

**DELEGACIÓN**





1. ¿Usted delega tareas?
2. ¿Qué criterios o parámetros utiliza para hacer esta delegación de tareas?
3. ¿Cómo mejoraría el proceso de delegación de funciones?

**TRABAJO EN EQUIPO**

1. ¿Cuál es su concepto de trabajo en equipo?
2. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de CAPCEQ?
3. ¿Cómo se da el trabajo en equipo?
4. ¿Qué beneficios considera del trabajo en equipo?
5. ¿Qué límites cree que se presentan cuando existe el trabajo en equipo?
6. ¿Cómo mejoraría el trabajo en equipo?



## SIMBOLOGÍA UTILIZADA PARA EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

	Palabras clave relacionadas con las categorías.
	Posibles áreas de oportunidad.
	Posibles citas textuales.
	Unidades

### Siglas aplicadas a las unidades

- L** → Liderazgo.
- Com** → Comunicación.
- TE** → Trabajo en equipo.
- Del** → Delegación de tareas.
- P** → Planeación.
- DT** → \*Definición de tareas.
- Dif** → \*Difusión.

**NOTA:** Las unidades con \* se anexaron debido a la constante mención por parte de los entrevistados.

## SUJETO 1

### L

#### 1. ¿Qué cambios en la dirección ha percibido a partir de la integración del nuevo director?

Se han incrementado las actividades en cuanto a funciones ahora ya se hacen e::e supervisión, ejecución de obra , contratación, proceso de concurso y se administra todo... y se inicia toda la, lo, la administración de (vágame la redundancia) recursos asignados a la obra , anteriormente si se hacía obra pero se::e era una cantidad mínima y::y ahorita se ha incrementado cerca de un 200 % las cantidades de actividades que se realizan, también se hacían e::e proyectos y no se hacia este::e contratación de obra entonces si se han incrementado todas las actividades a nivel general en la organización, así por lo mismo la estructura organizacional ha crecido, hay más gente , antes había como ..... ¿20 gentes 22 gentes? Ahorita ya estamos por el orden de 45 – 50 gentes entonces estructuralmente y organizacionalmente ha crecido la organización a partir de la entrada de la dirección general.

#### 2. ¿Qué áreas de oportunidad identifica dentro de la dirección?

La implementación de sistemas de control en el sentido de , del seguimiento de las actividades que cada área realiza este, también este falta un poco más de establecer mecanismos para que la comunicación escrita y , y verbal se de mmm... más directamente, más clara y más precisa , porque a veces eso ocasiona problemas porque el no tener la información a tiempo y otra área de oportunidad pues que a lo mejor nos falta difundir más la actividad de lo que hace el CAPCEQ a nivel de de internet por publicaciones este... o sea por otros medios y es lo que faltaría, eso sería una área de oportunidad.

### 3. ¿Qué tipo de líder se considera Ud. dentro del área?

**Autocrático** totalmente autocrático este::e no ... A veces este::e nada mas determino , digo esto y las cosas .... Si pregunto pero a veces cuando no me convencen mucho o sea tomo la decisión y ya , soy más autocrática.

### 4. ¿Qué dinámica utiliza para aplicarlo?

Para aplicarlo.. Solicito a la gente que está conmigo , solicito a cada compañero de trabajo . **les encomiendo sus actividades** y a partir de ello se le da seguimiento, posteriormente verifico que se haya hecho el trabajo y para cumplir con las fechas de entrega si en ese momento no está este::e terminado o concluido o si está concluido ya nada más se revisa y se entrega , de lo contrario se hacen las actividades necesarias para entregar esa comisión.

### 5. ¿Cuál es su opinión acerca de los líderes informales?

Este::e de **los lideres informales..** son buenos siempre y cuando tengan un **cierto objetivo en la organización** y compartan el objetivo de la organización y las actividades de la organización y la misión de la organización ... en ese sentido si apoyan de manera informal son buenos .. es muy bueno el apoyo que pueden dar , sin embargo, si sus objetivos difieren completamente de los de la organización y en lugar de ello de apoyar ocasionan conflictos definitivamente pues si son un , un problema constante para el personal de la organización y van a ocasionar conflictos y el **clima organizacional** lo van a alterar un poco.

### 6. Dentro de su función de líder ¿Que privilegia del trabajo en equipo?

**Eh... bueno que beneficio el hecho de la lealtad, de la lealtad en cuanto al objetivo del grupo que se tiene** , es decir, si se tiene que hacer cierta actividad o se tiene que entregar cierta información y la gente comparte esta situación de hacerlo eso es lo que yo.. me da privilegia... o sea es lo que me gusta de la gente , la gente con la que trabajo eso es lo que hace , o sea se le comparte .. ¿saben qué? Tenemos estas y estas actividades ..porque aparte tenemos otros detalles de actividades dentro de la misma organización, entonces este::e nos coordinamos y nos organizamos y cada quien hace una cierta

actividad y al final de cuentas pues ya nada más este se toma una decisión pero al fin de cuentas es como traer la camiseta puesta, todos traen .. yo lo puedo presumir en mi lugar de trabajo , las personas que trabajan conmigo siempre traen la camiseta puesta y eso es lo que yo más valoro, la lealtad de ellos hacia el trabajo , hacia el trabajo y a la persona del organismo como tal , no , no individual no? Eso es yo privilegio.

## COM

### 1. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro del departamento?

Eh... mmm en forma verbal.. no. Comúnmente no es por escrito , somos tres gentes , nada más se les informa de los detalles de lo que hay que entregar y ya , o sea es poquita la gente entonces este::e no es escrita, es en forma verbal.

### 2. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro de la organización?

(suspiro) En ocasiones es escrita y en ocasiones es verbal es escrita cuando cada.. en cada departamento se le solicita que agilice o que realice los trabajos de su actividad. por ejemplo: si en concursos, se le solicita por escrito que haga la adjudicación y se le proporciona toda la información claro o proyectos le proporciona todos los expedientes y se los solicita que los someta a concursos o en su defecto coordinación le dice ¿sabes qué? Tenemos estas obras, te las paso proyectos, hazme estos expedientes, lo hace por escrito. Cuando son meramente de actividades es la comunicación por escrito ,cuando es de solución de conflictos dentro de la misma actividad del comité se evalúan, se analizan y se toma una determinación comúnmente verbal , entonces este::e, ya de lo verbal se determina si es necesario hacerlo por escrito o todo , entonces comúnmente es de las dos partes, verbal y por escrito , pero mayormente es verbal

3. ¿Cómo se da el proceso de comunicación con los agentes externos?

Es ehh... bueno con los agentes externos ,principalmente con las instituciones educativas eh es meramente por escrito, sin embargo hay ocasiones que si se da en forma verbal , pero no alcanzamos a difundir a nivel general a todas las instituciones educativas , ehh es por ello que te mencionaba lo del área de oportunidad , osea difundir más información , entonces considero que si le falta este::e , le falta implementar algo ahí para , para difundir más lo que se hace, como se hace , y por qué se hace y que es lo que se .. nuestra actividad y este::e , con la mavoría de las escuelas o instituciones que tenemos relación es meramente por escrito, y es buena pero si falta un poco más de difusión.

4. ¿Cómo se mejoraría el proceso de comunicación?

Bueno... primero estableciendo una estructura organizacional adecuada con jefaturas con su autoridad claramente determinadas, personal con actividades especificas, con relaciones de autoridad hacia.. ehh de jefes hacia la demás gente, hacia los subordinados y en especifica implementando bien el manual de procedimientos osea que esté claramente definida este la estructura organizacional. las jerarquías este las actividades de cada área y en base a eso ya se podría tener una buena comunicación porque va todo .. no habría necesidad de que te lo digan por escrito o algo así , sino que cada área ya sabría sus actividades, salvo caso necesario se solicitaría por escrito alguna cosa o alguna situación pero definitivamente hay que establecer las principales actividades, estructuras y después de eso este::e implementar juntas , juntas funcionales o semanales de jefes de área y a su vez que los jefes de área hagan juntas con su departamento o si no hacen junta mínimo que hagan la información verbal de lo que crean necesario a su gente, para que todos estén enterados de lo que se tengan...de las actividades que se tengan que realizar , osea de lo necesario.

## P

**1. ¿Realiza alguna planeación dentro de su departamento?**

Bueno... ehh formalmente si se establece una planeación, está un programa que se llama: El programa anual de control de auditoria... anual de control y de auditoría, en ese programa se establecen todas nuestras actividades de auditorías y de preventivas administrativas y jurídicas, ese programa está enfocado en todo el año, cada auditoria tiene a su vez su planeación integral si? Entonces si hay una planeación que a nosotros como órgano de control interno tenemos que hacer y dentro de ese mismo programa a nosotros nos evalúan otras personas, otra entidad que es parte de la secretaria de contraloría entonces nosotros si tenemos un programa de actividades ya sobre la marcha operativamente las actividades que van desarrollándose este::e si se hace un programa así muy simple osea simplemente no es un programa como tal simplemente se puntualizan las actividades necesarias que estén .. necesaria a atender y ya.

**2. ¿Quién interviene en los procesos de planeación?**

Este::e pues interviene este::e pues toda el área en general osea de mis compañeros y yo. Ellos me proporcionan la información en base a un análisis que se hace de las áreas de oportunidad, se toma información de todas las áreas de concursos , de obras , financieros , mobiliario y equipo ,y en base a ello vamos viendo en donde tuvieron problemas , evaluamos los resultados y se determina ese paca (porque así se llama ), en ese paca se establecen todas las actividades, en si es con la información que ellos me proporcionan de las demás áreas y ya nosotros nada mas evaluamos el programa.

**3. ¿Qué estrategias de planeación utilizan?**

Pues meramente indagar que las actividades que se han hecho anteriores al plan y este::e a partir de esas actividades ver o detectar áreas de oportunidad y de esas áreas de oportunidad planearlas para atenderlas y a su vez planear todas las actividades en conjunto este::e del organismo

y establecerlas en un cierto periodo de tiempo , siempre y cuando atiendan a las actividades que cada área haga , es decir, si administración y finanzas tiene que tener su información en tal tiempo posteriormente se le pedirá , nunca tratando de interferir directamente para que se haga una actividad o se realice una acción que no puede ser aplicable en ese momento. Entonces es meramente mediante información que nos proporcionan que sacamos las áreas de oportunidad , localizando las áreas principales de.. en sus actividades y las planeamos y las ponemos

#### 4. ¿Cómo se mejoraría el proceso de planeación?

Con ... yo lo mejoraría con bases de información de cada área actualizadas, porque al mejorar sus bases de información de cada área , este::e a nosotros nos facilitaría poder detectar las áreas de oportunidad porque en ocasiones esa información no está actualizada y pues nosotros tenemos que buscar por otros medios la información, es decir , no directamente del área que nos la puede proporcionar sino otras áreas nos da otro tipo de información y de ahí se enlaza lo que queremos buscar pero si falta .. yo en base a establecer bases de información muy precisas este::e que contengan toda la información completa que necesitamos todos los elementos del organismo, en base a ello teniendo todos los elementos de información llámese de administración, llámese de recursos materiales , llámese obra, llámese de concursos, llámese de proyectos este::e llámese de ejecución de obra , llámese de documentación , teniendo un a base de información precisa se podría mejorar mucho la planeación.

**DEL****1. ¿Existen procesos de delegación de funciones dentro de su área?**

No, no están establecidos por escrito, simplemente está establecido los puestos del titular del órgano de control interno y auditor del órgano de control interno, pero por escrito no están establecidos los demás que autorizan.

**T****1. ¿Cuál es su concepto de trabajo en equipo?**

Trabajo en equipo .. **es realizar las actividades de la mejor manera , todas las actividades que te encomiendan para el logro del objetivo del organismo** , es decir, si nosotros que construimos escuelas tratar de apoyar dentro de nuestra función que esa .. esas escuelas que se entregan, se entreguen de la mejor manera y que todos asuman el papel que les corresponda es decir, si es un supervisor, que supervise la obra, si es de un auditor pues nosotros auditaremos la obra , osea que cada quien tome el papel que le corresponda, a partir de ahí este::e pues yo... yo si mejoraría esta situación.

**2. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de su departamento?**

Si, si existe el trabajo en equipo este::e , digo eso si lo presumo aquí y afuera , este::e yo con mi gente puedo inclusive si a veces no es nuestra actividad yo les pido su apoyo y ellos nunca me lo han negado este::e si hay trabajo en equipo en mi área.

**3. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de C.A.P.C.E.Q.?**

Este::e pues podría decirse que en un cincuenta por ciento , no hay un cien por ciento , osea **falta que muchas áreas se integren y asuman su papel como tal , que les toca dentro de su puesto** ¿no? Pero si, si le falta un poco de trabajo en equipo. Si le falta .

**4. ¿Cómo se da el trabajo en equipo?**



Bueno y considero que dentro mi departamento se da de una forma muy , pues muy adecuada, muy equilibrada , muy responsable cada uno sabe sus actividades , este::e cada quien sabe en qué momento le toca realizar cada trabajo y o comparte con nosotros en el sentido de que si se le puede apoyar , si tiene alguna duda y aquí sale este::e nosotros siempre tratamos eso no? , si es una auditoria pues tú haces esto y tu e otro osea así sea la actividad más fácil y si se puede dividir, pues nos apoyamos y nos dividimos y siempre ha habido este::e ... bueno para mí es muy bueno el trabajo en equipo que hay en mi área.

Considero que en C.A.P.C.E.Q. , si sería un área de oportunidad trabajar la cuestión del trabajo en equipo puesto que a veces hay ciertos conflictos de que meramente como de actividad de la operación no? Y esos son motivados por no existir un manual de procedimientos el cual da pie a que no muchas áreas asuman la función que les corresponda y si no hacen esa función no se trabaja en equipo y no se logra el objetivo de C.A.P.C.E.Q. como tal .

##### 5. ¿Cómo se mejoraría el trabajo en equipo?

Yo ¿Cómo lo mejoraría? Ehh... primero estableciendo el manual , estableciendo reglas de trabajo de todo y después de eso informarlas y comunicarlas después este::e realizar este::e reuniones este::e con la gente para planear las actividades del comité y a su vez de planear las actividades del comité ,integrar las actividades de cada área y irle dando seguimiento a ese programa general , y eso mejoraría .

## SUJETO 2

### L

1. **¿Qué cambios en la dirección ha percibido a partir de la integración del nuevo director?**

Pues no puedo saber que tantos porque yo entré con él, entré con este director entonces los cambios anteriormente pues no los conozco

2. **¿Qué áreas de oportunidad identifica dentro de la dirección?**

¿Áreas de oportunidad? El archivo de planos, el organizar y tener el espacio y el mobiliario adecuado para archivar los planos

3. **¿Qué tipo de líder se considera Ud. dentro del área?**

Es otra pregunta más difícil .. ¿Qué tipo de líder? Pues... pues ¿El que trato de ser o el que soy? El que trato de ser es **un líder justo y que pueda entender las necesidades de los trabajadores y de las necesidades de la institución**

R=Y el ¿qué es?

Muy alejado de eso . (risas)

4. **¿Qué dinámica utiliza para aplicarlo?**

Que es la dinámica ¿ Cómo que dinámica?

R= Pues que métodos utiliza, que estrategias, todas las cosas que le ayudan a lograr ser ese líder

primeramente definir las funciones de cada quien , el alcance del trabajo de cada quien y estar dando seguimiento y entender las necesidades personales que tienen, dándoles oportunidad de que las puedan desarrollar.

Primeramente definir las funciones de cada uno , medir los alcances.

**5. ¿Cuál es su opinión acerca de los líderes informales?**

¿Cuáles son los líderes informales?

R= las personas que no necesitan ser un jefe de área como usted y por ejemplo : la señora Lulú que no es jefe de área ni nada de eso pero todo mundo se apoya en ella para saber ciertas cosas.

¿Qué opino? En el sentido de su función o de personalidad?

R= En su función.

Cumplen con una función muy importante, son un gran apoyo para lograr las metas y los objetivos y ... su función principal es que ya que son tan cercanos a la gente, a través de ellos ,alcanzar los objetivos.

**6. Dentro de su función de líder ¿Que privilegio del trabajo en equipo?**

Principalmente como personas, que estén a gusto como personas, para que puedan desempeñar su trabajo, sus funciones y lograr los alcances y en el caso necesario hacer prevalecer el orden y la disciplina para que se alcancen los objetivos.

**COM**

**1. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro del departamento?**

Como se da? o ¿ Cómo es?

R= pues como se da

Pues mmm de que puede existir un mecanismo estricto y definido para que lo haya no lo hay , prácticamente sobre el proceso del trabajo de manera verbal y en algunas ocasiones sí escrito

**2. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro de la organización?**

Es más o menos en el mismo sentido

**3. ¿Cómo se da el proceso de comunicación con los agentes externos?**

Es limitado porque como es el inicio de la cadena de producción no requiere de tanto insumo, sino que se genera, entonces la retroalimentación es cuando ya está en el proceso y es específicamente en un problema muy marcado.

**4. ¿Cómo se mejoraría el proceso de comunicación?**

¿Al interior?

R= al interior y al exterior

¿Cómo lo mejoraría? Con fiestas... que se dé la comunicación extra laboral (risas)

**P**

**1. ¿Realiza alguna planeación dentro de su departamento?**

Si, si se realiza una planificación, primero del programa que está definido y se empieza por atacar lo que es más sencillo, que requiere de menos tiempo y después se va dejando el grado de dificultad y dedicación para lo siguiente.

**2. ¿Quién interviene en los procesos de planeación?**

¿Al interior del departamento? Están definidos líderes de proceso, que es el proceso de proyecto, el proceso de cuantificación y el proceso de archivo e integración de expedientes, entonces los líderes no reunimos para definir cuales con las prioridades y la secuencia en que van a ir fluyendo el trabajo

**5. ¿Qué estrategias de planeación utilizan?**

No, es empírico nada más, pura práctica

**6. ¿Cómo se mejoraría el proceso de planeación?**

¿Cómo qué? Perdón

R= mejoraría

Ehh... es una pregunta muy difícil, porque el mejorarlo no es específicamente del departamento , es integral de todos los departamentos, que estén perfectamente definidas las metas, que estén perfectamente definidos los alcances y los recursos, ya contar con los recursos, entonces se van haciendo reprogramaciones de acuerdo a como se va teniendo disponibilidad de los recursos (uno) , a las facilidad de hacer el trabajo ( dos) y a la urgencia de sacar algún trabajo , entonces independientemente no se puede mejorar por departamento , tiene que ser integral en todo el organismo.

## DEL

- 1. ¿Existen procesos de delegación de funciones dentro de su área?**  
Procesos estrictos no, son prácticos a través de los líderes que tenemos las responsabilidades y ellos a su vez a la gente que les está colaborando
- 2. ¿Para qué cree que sirve este proceso?**  
¿El proceso de delegación? El abarcar más, el ocupar las aptitudes y habilidades de cada persona.
- 3. ¿Cómo se mejoraría el proceso de delegación de funciones?**  
¿Cómo mejorarlo? Pues no, no se me ocurre alguna manera

## T. E.

- 1. ¿Cuál es su concepto de trabajo en equipo?**  
Precisamente que definidas las funciones cada quien las desempeñe, sabiendo que tiene consecuencias el hacerlo incompleto o el hacerlo mal
- 2. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de su departamento?**  
Si, si existe
- 3. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de CAPCEQ?**  
Si, si también existe.
- 4. ¿Cómo se da el trabajo en equipo?**  
No entiendo muy bien..

R=osea como es la dinámica para que se de este trabajo en equipo  
Bueno inicia con el programa que tiene la coordinación, nos dice cuáles son los alcances a tener y... inmediatamente se empiezan a hacer la separación de los planos que involucran las obras que están incluidas y se empieza a desarrollar las modificaciones de los conjuntos y a desarrollar los edificios de cada una de las metas, ya que se tiene el proyecto completo (arquitectónico), se desarrollan las instalaciones. Ya integrado instalaciones y arquitectónico, fluye al área de cuantificación y costos, una vez que ya está integrado el proyecto con los costos se hace el listado y se sacan las copias para repartirlo a los diferentes departamentos que son: concursos, supervisión y VICE.

**5. ¿Cómo da el trabajo en equipo dentro de CAPCEQ?**

Ehh.. Pues así como lo describí (risas)

**6. ¿Cómo se mejoraría el trabajo en equipo?**

Ehh.. También es una pregunta difícil, no sé qué puedo contestar.

**SUJETO 3.****L**

1. **¿Qué cambios en la dirección ha percibido a partir de la integración del nuevo director?**

¿Qué cambios? Mmm .. Pues muchos.. Mira es cambios en la estructura orgánica, del funcionable, cambios en la integración del mismo personal , este::e el ritmo de trabajo, ha habido más apoyo por parte de la cabeza de sector de la secretaria de educación.

2. **¿Qué áreas de oportunidad identifica dentro de la dirección?**

¿Áreas de oportunidad? Muchas.. hay que volver a reestructurar el organismo , este::e ehh .. pues más que nada , todo ( risas) es que tiene que ver todo con la estructura del organismo , con el apoyo de la cabeza de sector y con la ( yo , en mi opinión) con la selección de personal y la descripción de proceso y procedimientos.

3. **¿Qué tipo de líder se considera Ud. dentro del área?**

Yo? ¿Qué tipo de líder? (suspiro) .. no lo sé. No me he puesto a pensar en qué tipo de líder soy pero pienso que .. que existe igual es este::e natural o nato, no sé , no me acuerdo como se llama , pero pienso eso porque de alguna manera ha habido resultados per no, no me he puesto a pensar

4. **¿Qué dinámica utiliza para aplicarlo?**

La retroalimentación, la comunicación , el apoyo y este::e pues la eficiencia en las actividades y en los resultados .

5. **¿Cuál es su opinión acerca de los líderes informales?**

Ehh... mmm que se hacen, osea se van formando y que se van formando de acuerdo a la conveniencia

6. **Dentro de su función de líder ¿Que privilegio del trabajo en equipo?**

Mmm ... bueno , de alguna manera en , pues no es privilegio, osea es más bien la responsabilidad que implica el ser líder.. este::e la obligación

obviamente pero de alguna manera si también te da postura en una función.

## COM

### 1. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro del departamento?

Abierto; este::e somos un departamento en donde llega todo, todo, todo, absolutamente todo: quejas , sugerencias , reclamos, de todo tipo, entonces tiene que ser muy abierto a cualquier tipo. Internamente procuramos que estemos informados fuera de otra cosa, aunque si hay mucha área de oportunidad en ese aspecto , porque no somos especialistas. somos nuevas todas y este pero si se procura o sea que haya buena comunicación para que pueda haber mejores soluciones.

### 2. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro de la organización?

De nuestra área para con la organización? También , o sea debe ser abierto y nosotros por nuestra parte lo hemos procurado así, sin embargo este::e, por ser el área de los dineros y de toda la administración o sea, pues nunca hay .. bueno no digo nunca pero ehh la respuesta si es así como, como cerrada de parte de nosotros porque hay muchos desacuerdos o por las premuras o por el mismo ritmo de trabajo pues si es que hace un poco áspera la comunicación en algunos casos.

### 3. ¿Cómo se da el proceso de comunicación con los agentes externos?

Ah pues muy buena , hemos encontrado mucho apoyo por todas las dependencias que son nuestro enlace directo y pues muy abierta o sea, cualquier situación mala o buena , o sea siempre hemos recibido muchísimo apoyo y este::e siempre han estado abiertos a cualquier situación que se nos presente igual viceversa, para ellos también.



### ¿Cómo se mejoraría el proceso de comunicación?

General? Este::e , yo creo que con otra dinámica de trabajo , una dinámica mucho más este::e planteada , mucho más definida en cada uno de nosotros, definida en cuanto a las actividades del puesto y en cuanto a la persona que ocupa ese puesto , porque pienso que muchas veces no estamos en todo.. no cubrimos el perfil del puesto que estamos desempeñando ( en algunos casos) .

## P

**1. ¿Realiza alguna planeación dentro de su departamento?**

Si, planeación de trabajo , tenemos un ritmo de trabajo este.. tenemos muchas actividades y cada actividad tiene una planeación , este:: e aquí el problema que yo detecto es este::e todas las .. toda la cantidad de actividades que se debe de hacer y las pocas personas que somos , que no nos permite darle una fluidez en tiempo pero debe de cumplir. Definitivamente cumplo con fechas, que osea en todos los aspectos por ley tengo que cumplir muchas fechas y este::e con mi mismo ritmo de trabajo.

**2. ¿De qué tipo?**

¿De qué tipo? ¿En qué sentido?

R= osea como la realiza, que conlleva la planeación.

Mira este así a grandes rasgos pues primero tengo bien identificadas las actividades que debo hacer , con base en eso veo cuales tienen que atender fechas, fechas por ley : en mi caso es de pago de impuestos , o por ejemplo ahorita junta de gobierno y todo y este ::e con base en eso este voy planeando diario las actividades que tenga que hacer este::e considerando que hay por ejemplo : el aspecto de obra , los pagos de obra , que esos si son .. vaya llevan un proceso pero no son en determinado tiempo o no tengo determinado pagos en ciertos días, sino varía mucho y dependen de otras personas , pero considerando eso vamos planeando las actividades. En mi caso directo osea soy la que tengo que ver todas las demás de los compañeros y en el caso de cada una de ellas bueno ya viene como más específico.

**3. ¿Quién interviene en los procesos de planeación? ¿Sólo la realiza usted? ¿algún otra persona del departamento? ¿de otros departamentos?**

Mira, en el caso...lo que pasa es que esta área, tiene muchas como sub áreas no? Y este::e por ejemplo hay una área específica de almacén que esa si se le he como delegado en mucha parte a Susy y ella es quien se ha encargado

de la planeación de esa área no?, sin embargo, tiene que tener retroalimentación para conmigo en el aspecto de los movimientos que se generan , y en el caso de trámites de pagos este también es una función que la tiene muy definida conchita, que ella lleva un ritmo y ella lleva una planeación de cómo va recibiendo los pagos y de todas las demás actividades llevo mucho con Paty este::e y con ellas pero yo ya más general, yo soy la que lo cubro .

#### 4. ¿Qué estrategias de planeación utilizan?

mmm... este::e pues es que depende de cada actividad ehh por ejemplo: si es , si es este::e a principio de mes que son pagos de impuesto este::e yo tengo que ::e , que prever todo lo que implica el pago de un impuesto para, para que se pueda cumplir en la fecha, e::e te hablo de otras actividades por ejemplo nómina , igual osea yo tengo que estar este::e identificando ciertos factores que van a afectar en mi cálculo de nómina o osea son como ya más específicos... tengo que ir identificando cada, cada situación este::e que afecte mi resultados programados o planeados.

#### 5. ¿Cómo se mejoraría el proceso de planeación?

¿Como lo mejoraría? Definitivamente con más gente en mi área y una división .. bueno primero una **identificación de todas las áreas que implican a esta área y este::e funcionalidad osea definiendo las funciones de cada área, osea yo, yo en mi opinión haría así como que sub áreas** osea para los recursos humanos no? , osea que es bien especifico o en finanzas que es también bien especifico y este::e y... ir identificando si se requiere otra por ejemplo capacitación, que también aquí la llevamos y no se le da una atención ni un seguimiento muy claro .

### DEL

#### 1. ¿Existen procesos de delegación de funciones -dentro de su área?

Si , por ejemplo lo que te comentaba de almacén , bueno ya se ha delegado al 100 , casi al 100 por ciento y este::e en el caso por ejemplo de de tramites de pagos también se ha delegado y algunas funciones ya

meramente administrativas este::e concierne a otras personas , en el caso de las personas este::e de apoyo pues ellas tienen bien definidas sus funciones , por ejemplo las persona de limpieza o el mensajero o este::e apoyo e almacén tienen bien definido todo, osea bien delegado pues, son cosas que no puedo hacer yo no?

**2. ¿Para qué cree que sirve este proceso?**

¿De delegar? **Pues para discernir , discernir todas las actividades y poder tener los mejores resultados.**

**3. ¿Cómo se mejoraría el proceso de delegación de funciones?**

¿De delegar? ay como te decía , primero identificando exactamente cual es el proceso este que implica el proceso y cuanta gente pudiera participar en el proceso y como lo pudiera efficientar , con eso definir cuantas personas requiero y este::e igual puedo este::e congrega un área o a lo mejor la puedo dividir más o incluso pasar actividades que alomejor no me corresponden ¿no? y que las tengo por alguna razón de aquí del organismo ¿no?.

## T E

**1. ¿Cuál es su concepto de trabajo en equipo?**

¿Trabajo en equipo? pues es primeramente integrar osea primero a nivel ser humano, conocer a las personas , integrarlos como personas y después trabajar en cuestión de comunicación este en el apoyo en ser así internamente pues de alguna manera alguien funcional , así como estamos yo lo veo ,tienes que saber y apoyar en todos los aspectos para que los resultados se puedan dar.

**2. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de su departamento?**

Si.

**3. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de C.A.P.C.E.Q.?**

Si hay trabajo en equipo pero no está el equipo al cien por ciento.

4. **¿Cómo se da el trabajo en equipo?**

En el área pues se da con ...como te decía con la , con esa integración , con ese apoyo y con ese objetivo de tener los resultados y en C.A.P.C.E.Q., igual , tenemos un objetivo, tenemos un director que es el que nos liderea en todos los aspectos y es el que nos va requiriendo , eh aquí la situación que yo veo deficiente es que **no hay esa interrelación entre uno y otro departamento .**

5. **¿Cómo se mejoraría el trabajo en equipo?**

Como lo mejoraría? Este::e pues con mejores condiciones de área , este::e te digo de cantidad de personas, de **definición de actividades** y **con el organismo igual tiene que ver la definición de actividades y la disponibilidad de las personas.**

## SUJETO 4

### L

**1. ¿Qué cambios en la dirección ha percibido a partir de la integración del nuevo director?**

Ehh.. pues he sentido que se nos ha dado mayor libertad a las, a las jefaturas de área de , desarrollar nuestro trabajo con el apoyo también de la dirección y este ::e pues también un poco más de apoyo en cuestión de recursos materiales y humanos o el trabajo también que se ha realizado.

**2. ¿Qué áreas de oportunidad identifica dentro de la dirección?**

Eh mmm.... pues a lo mejor un poco más de **seguimiento** con las jefaturas como de .... al principio alomejor por el exceso de trabajo no se pudo seguir dando reuniones un poco más periódicas para ver el trabajo de cada área y este la medición de avances y logros de cada área, principalmente eso

**3. ¿Qué tipo de líder se considera Ud. dentro del área?**

Pues ehh no se a mí **me gusta este que las personas estén a gusto primero con lo que están haciendo, me gusta cumplir con los tiempos en que nos programamos o nos proponemos** y pues **soy muy abierto a escuchar a todo mundo** y a trabajar en equipo también.

**4. ¿Qué dinámica utiliza para aplicarlo?**

Pues ahora si como dinámica establecida ninguna, pero el dialogar y **estar informado de lo que se está haciendo** creo.

**5. ¿Cuál es su opinión acerca de los líderes informales?**

Que a lo mejor es una. . no es una cualidad de un líder no? Yo creo que un líder debe ser formal y cumplir con lo que promete o manifestar que falta o que, porque no se cumple alomejor, alomejor es capacidad de recursos....

**6. Dentro de su función de líder ¿Que privilegia del trabajo en equipo?**

**Pues creo que es una herramienta que debe prevalecer en estos días por el exceso de trabajo que todo mundo tiene , muchas veces es bueno oír , bueno que estemos enterados todos de lo que se está haciendo y ehh muchas**

veces el oír opiniones o se puede mejorar el trabajo de todos o de cada uno trabajando en equipo este::e no es posible que uno haga todas las cosas.

## COM

### 1. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro del departamento?

Pues básicamente es verbal no... A veces no está así por escrito, en si en mi área no son muchas personas y este y pues es prácticamente verbal, estar informándonos de las actividades.

### 2. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro de la organización?

Siento que si es ineficiente, pudiera ser de las mejores, un área importante de oportunidad para todo el organismo que ehh mmm a lo mejor obviamos cosas y hay procesos que no se ligan bien entonces hay lagunas de ciertas actividades que otras áreas suponen que hace el compañero y entonces es donde se dan algunos problemas.

### 3. ¿Cómo se da el proceso de comunicación con los agentes externos?

Ehh mmm con ellos siento que es bueno... osea se tiene una buena atención hacia los externos, de hecho pues somos una entidad de servicio totalmente y todas las actividades es para servir a externos este y dependemos de ellos también para nuestro trabajo, ehh siento que es... la mayor parte de veces es informal en cuanto a lo mejor no se respetan mucho horarios o hacer citas que a veces es lo que quita mucho tiempo para el trabajo de... pues principalmente el de las jefaturas ¿no? Mucho es atender al momento las citas que hay, a lo mejor eso podría mejorarse pero en general hacia el exterior hay... siempre hay buena relación a veces es demasiada la respuesta que hay que dar hacia afuera sobre todo con algunas dependencias pero pues en general pienso que es buena.

### 4. ¿Cómo se mejoraría el proceso de comunicación?

Haciendo ... yo creo que respetando tiempos de ... pues de hacer ... alomejor programar citas o días específicos para atención a externos y creo básicamente que eso o coordinado alomejor a veces hay que coordinar a más de un externo para hacer ... definir algunas cosas.

**P****1. ¿Realiza alguna planeación dentro de su departamento?**

Mmm... Pues **en general es la planeación del, del trabajo del organismo,** del mmm... pero también por el exceso de trabajo falta también darle seguimiento puntual de algunas cosas y si falta un poco mas de... de coordinación de ciertas actividades.

**2. ¿Quién interviene en los procesos de planeación?**

Interviene... pues **básicamente las jefaturas de área de los departamentos,** con ellos se llevan reuniones con algunos externos y ya ellos las trasmiten a sus, mm a la gente de cada una de sus áreas

**3. ¿Qué estrategias de planeación utilizan?**

Estrategias de planeación? Pues mmm... **básicamente es por como se ha venido dando en años anteriores nos llega la información de los externos de que es lo que requieren de sus obras o en que aplicar los recursos** que les están autorizando y ehh pues es tener reuniones con ellos y ya sobre de eso definir un programa de trabajo nuestro en base a las prioridades que marque la dirección general y seguir dando el seguimiento a esa planeación.

**4. ¿Cómo se mejoraría el proceso de planeación?**

Se puede ehh un poco haciendo conciencia más hacia los externos de que hay ciertas etapas que son importantes para no tener que re trabajar o definir o tener ciertas.... **hay etapas en donde hay muchas dudas pero esas podrían solventarse si se trabaja con los externos a quienes damos el servicio desde antes, osea una planeación más involucrada... o involucrarlos más a ellos en la planeación de sus mismas necesidades.**

**DEL****1. ¿Existen procesos de delegación de funciones -dentro de su área?**

Si



2. **¿Para qué cree que sirve este proceso?**

Pues para involucrar a los demás en las actividades y para poder atender otras actividades que también son específicas o de mayor responsabilidad.

3. **¿Cómo se mejoraría el proceso de delegación de funciones?**

Ehh primero pues hay que tener confianza en estar delegando las , las actividades ehh ... dar los recursos suficientes este::e para que esa delegación de actividades se pueda llevar bien y darle seguimiento , es importante darle seguimiento a las actividades que se están delegando.

T. E.

1. **¿Cuál es su concepto de trabajo en equipo?**

Es colaboración , de compañerismo , de entrega también , de responsabilidad y de ayuda mutua buscar el beneficio del grupo, del equipo que al final de cuentas es este::e el éxito de cada quien reflejado en el trabajo en equipo.

2. **¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de su departamento?**

Ehh pues a la escala en que es el departamento , quedamos en que son 2 personas yo pienso que si osea, hay , hay actividades que compartimos este::e y pues se complementan para , para lograr los objetivos.

3. **¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de C.A.P.C.E.Q.?**

Ehh.. no como debiera , este::e en ciertas áreas si ,alomejor por, por departamentos sí hay integración un poco mayor ,pero hay áreas en donde no tanto o en constante a lo mejor pudiera mejorarse también.

4. **¿Cómo se mejoraría el trabajo en equipo?**

Ehh pues yo creo que con ponernos más la camiseta cada quien de que al fin de cuentas los resultados que logremos son del organismo no propios este::e a lo mejor siendo menos individualistas en lo que hacemos

y pensando como un organismo, como un equipo más que como personas, que pues a fin de cuentas unos necesitamos de otros y pues eso de logra y que así se logran los resultados mejor ¿no?

**SUJETO 5**

L

**1. ¿Qué cambios en la dirección ha percibido a partir de la integración del nuevo director?**

Que se ha tratado de innovar algunos aspectos , sobre todo en reducir las horas hombre que son improductivas cuando los procesos no están bien definidos ¿si? Creo que esa es una parte importante también el buscar la manera de... de llenarse de recursos que permitan tener una mejor operatividad y obviamente que eso se traduzca en una mejor eficiencia dentro de los procesos aquí... que nos encontramos interrelacionados con los demás departamentos

**2. ¿Qué áreas de oportunidad identifica dentro de la dirección?**

¿Áreas de oportunidad? Crecimiento, eh, mayor desarrollo y conocimiento de las actividades que se desarrollan no únicamente en cada departamento, sino la interacción que existe entre ellas es fundamental para poder entender cuáles son las causas o cuáles son las situaciones que a veces este...e nos demoran en cuanto a... A la ejecución de una obra o en cuanto a los procesos de licitación de una obra de adquisición de equipo.

**3. ¿Qué tipo de líder se considera Ud. dentro del área?**

Bueno... hay muchas formas de...e definir un liderazgo no? La... hay varios autores dentro de esta nueva corriente este...e que hablan de liderazgo no? El liderazgo esencial es el que a veces maneja este...e .... Hay dos teorías ¿no? Que el liderazgo se va forjando, yo creo que no, que el liderazgo ya se trae, es parte de la esencia de algunas personas y ¿Cómo se puede manifestar eso? Cuando tienes conocimiento, cuando tienes confianza, cuando hay asertividad en lo que tú tienes planteado como objetivo o como ruta para... para lograrlo y algo importante, tener una buena integración de un equipo ¿no?, osea un líder puede hacer grupos pero liderazgo que se plasma más ... más tangible es el liderazgo que integra equipos, donde hay

identidad, donde hay, hay un objetivo común, donde hay responsabilidades, derechos y obligaciones.

4. ¿Qué dinámica utiliza para aplicarlo?

Confianza.

5. ¿Cuál es su opinión acerca de los líderes informales?

Que deben desaparecer

6. Dentro de su función de líder ¿Que privilegia del trabajo en equipo?

El trabajo en equipo.

## COM

1. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro del departamento?

Debe ser y es asertiva, no únicamente el hecho de hablar quiere decir que nos estamos comunicando, sino que debemos entender qué es lo que estamos diciendo y cómo lo queremos transmitir ¿sí?

2. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro de la organización?

mmm... creo que falta, creo que falta entender no únicamente que la comunicación debe ser en un solo sentido de ida y vuelta sino que hay ocasiones que :e, se::e ... se pulveriza y se vuelve un poco complicada

porque por ejemplo: nuestro departamento tiene un lenguaje técnico, tiene un lenguaje arquitectónico, tiene un lenguaje administrativo, tiene un lenguaje jurídico y hay otras áreas que no, hay otras áreas que nada más se van a la parte técnica y de lo demás no saben, hay otras áreas que se van nada más a la parte administrativa y si les preguntas o les haces comentarios de los procesos los desconocen, entonces yo creo que ahí... como dicen los administraciones de la nueva tendencia "Hay una área de oportunidad", yo o, yo creo que hay una deficiencia que se tiene que subsanar.

3. ¿Cómo se mejoraría el proceso de comunicación?

Nosotros aquí en el departamento lo que hemos hecho es no es únicamente dejar claro que es lo que pretendemos y cómo este :e lo queremos hacer, si quieres que la gente responda tienes que decirle

como... como se va a trabajar y que entiendan que el trabajo no es una decisión del líder , sino , que el eje rector es el objetivo que tiene planteada la institución si? entonces , en ese sentido la responsabilidad de un servidor es efectivamente hacer que si vamos a decir que vamos a firmar contratos , es que las clausulas deben estar suficientemente claras , donde se le garanticen los derechos y obligaciones tanto al proveedor o contratista , como a la propia dependencia, así debe de ser. Acá en el caso de los procesos de licitación igual, si hablamos de transparencia , si hablamos de eficiencia, si hablamos de que tienen que ajustarse a lo que establece la ley de obra pública ,o la ley de adquisiciones ,o la ley de responsabilidades , o la ley de procedimientos administrativos, que así se entienda.

P

5. **¿Realiza alguna planeación dentro de su departamento?**

Si , si por supuesto , hay una etapa de planeación que duró 6 semanas a principios del año y en el cual nos fijamos las metas y los objetivos del departamento, obviamente estos correlacionados con los objetivos del programa de obra que tiene determinada la dependencia y también estamos haciendo evaluaciones permanentes nosotros nos evaluamos al interior del departamento para ver en qué parte estamos teniendo problemas en cuestiones de tiempo , que nos esté demorando algún trámite y por otro lado también nos estamos haciendo evaluar a través de los contratistas o los proveedores, para que nos digan si nuestros procedimientos, si nuestro trabajo está siendo eficiente y que parte es la que tenemos que mejorar ¿sí? Estamos en constante evaluación

6. **¿Quién interviene en los procesos de planeación?**

¿Qué interviene? Todo lo que es el proceso administrativo , osea tienes que planear, prever , integrar y controlar ¿no? Finalmente la etapa del control es una de las etapas en las cuales menos este::e me quiero involucrar ¿Por qué? Porque si estamos hablando de una etapa de control

es que hay deficiencias y que tenemos que parar el proceso para poder corregir , entonces esa etapa es la que menos observo porque constantemente estamos supervisando y estamos evaluando y más bien me estoy ocupando de la integración, de la planeación, de la prevención , que es muy importante no?, muchas veces no se ... no se contempla la prevención pero **la prevención es un elemento fundamental , es el inicio de todo proyecto.**

#### 7. ¿Qué estrategias de planeación utilizan?

Mira tenemos varias estrategias, pero ehh para mi más que el ¿Qué? ¿Cómo? , que es parte de las respuestas que te da una estrategia, me voy a **la táctica** , ¿En qué sentido? , yo sé que tengo que cumplir con los tiempos , esa es la estrategia ,la táctica es: bueno ¿Mi gente está preparada para poder cumplir esto? Y si no está preparada entonces vamos a **iniciar un modelo que nos permita llegar a eso** , de hecho ahorita estamos implementando un programa que le vamos a llamar “El procedimiento de simplificación administrativa” aquí al interior del departamento , tácticamente ¿ Qué nos va a permitir? : una **cometer el mínimo de errores** , vamos a **sistematizar** vamos a llenarnos de los recursos de la tecnología para ser más rápidos y no tener más **bonche**...este::e , Si te fijas ¿No sé si te has notado?, si han notado , si han entrevistado a otros jefes de departamento , la mayoría de los cabezones tienen todos sus escritorios llenos de papel... éste no ¿por qué? Porque estamos hablando de eficiencia, porque estamos hablando de que **debemos tener una planeación estratégica bien definida** pero si no tenemos una **táctica bien clara no podríamos llegar a cubrirlo**. La **táctica y la estrategia van relacionadas en común** y finalmente ¿Cómo lo logro?, teniendo comunicación, teniendo reuniones, vigilando , este::e supervisando , hacerlos sentir que yo no soy el líder , que **soy uno más del equipo** y que al personal les queda claro que yo soy el jefe de departamento, a mi me queda claro que yo sin ellos no pudiera tener los **resultados que estoy teniendo.**

## 8. ¿Cómo se mejoraría el proceso de planeación?

Comprometerse, o sea yo creo que primero **tienes que conocer que es lo que estás haciendo** y si lo que estás haciendo va acorde con lo que se plantea en el objetivo de la dependencia, no de la dirección general, de la dependencia, porque el objetivo de la dirección general se supone que es el extracto de cada uno de los objetivos y planeaciones que tenemos como departamento no? Entonces **si no te queda claro cuál es el objetivo de la dependencia, si no vas con la consecución de esos objetivos, si no tienes ese compromiso, esa corresponsabilidad, ese conocimiento, difícilmente lo vas a lograr** ¿Por qué?, porque de lo contrario vamos a tener procesos que van a estar equivocados y que vamos a tener que **estar corrigiendo** y vamos a entrar en una etapa de acierto- error y finalmente esa política, al menos aquí en este departamento, no la comparto, yo no comparto... si entiendo que somos humanos y que podemos equivocarnos, pero no como sistema si me explico? Yo voy más del no cometer tantos errores, no nos equivoquemos tanto y no como otros departamentos que dicen no pues somos humanos y los errores van a estar al orden de día, o sea son dos filosofías diferentes y yo la que aplico aquí es la de los menos errores posibles.

DEL

## 2. ¿Existen procesos de delegación de funciones dentro de su área?

Ehh si .. mira si aunque esta parte del termino de delegación de funciones que me imagino que es a lo que te refieres, este::e si se da, pero se da de una manera muy práctica, ¿Por qué?, porque el número de personas que somos, somos 6, cada quien ya sabemos cuál es nuestra parte que nos toca si?, y la delegación de funciones pues también va asociada con la delegación de la responsabilidad si?, te decía hace rato **pues la cabeza del departamento soy yo, pero cada uno de los muchachos sabe cuál es el trabajo y esta supervisado por mí**, pero más que una supervisión rigorista es transmitirles día a día **la confianza para saber que pueden**

mejorar su trabajo y que los podemos mejorar de manera conjunta si tenemos es comunicación y si nos involucramos unos con otros.

## T E

### 1. ¿Cuál es su concepto de trabajo en equipo?

El concepto de trabajo en equipo para mí es muy... Mira, es muy simple, debe haber identidad, debe haber... debes compartir riesgos, debes asumir responsabilidades, debes de ocuparte porque el trabajo del compañero del equipo sea importante y que lo hagas sentir que es importante y que es valioso para el equipo, si no tenemos esos elementos cuantitativos del trabajo pero cualitativos de la persona, no va a haber integración de equipo.

### 2. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de su departamento?

Sí, yo creo que sí y creo que estamos constantemente reafirmando, y se los recuerdo a diario a los muchachos. Yo no hablo de grupos, hablo de equipos.

### 3. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de C.A.P.C.E.Q.?

Ehh ~~como dependencia no~~. Como dependencia no

### 4. ¿Cómo se mejoraría el trabajo en equipo?

Mira el trabajo en equipo aquí no es malo, mas sin embargo yo creo que una de las constantes es recordarles que somos valiosos y que nuestro trabajo está asociado ¿Si? Primera ¿cómo lo mejoraría? Diciéndole a la gente que su trabajo dentro del departamento es importante para el departamento y para la dependencia, respetando su trabajo, buscando y señalando áreas de oportunidad dentro del mismo trabajo que se va desarrollando, para entrar en una etapa que difícilmente se da en las dependencias de gobierno, eso se da mucho en la iniciativa privada y los que venimos de iniciativa privada entendemos lo que es la mejora continua, entendemos lo que es un proceso de certificación, entonces



aunque no se ha establecido propiamente un criterio de certificación y ni siquiera de procedimiento, pues los que venimos de iniciativa privada sabemos de que estamos hablando sí? , y mientras aquí la política es ejercer el recurso , en la iniciativa privada es optimizar el recurso entonces aquí lo que tenemos que optimizar es el elemento humano, y ¿Cómo lo puedes hacer? , dándoles su lugar , hablándoles con respeto , dándoles confianza y ese tipo de elementos asociados nos dan la pauta para decir que podemos estar en una mejora continua , este::e para dar mejores resultados en una integración

## SUJETO 6.

L

### 1. ¿Qué cambios en la dirección ha percibido a partir de la integración del nuevo director?

Bueno yo llegué con él , los cambios que se han dado junto conmigo , osea el llegó y me convocó para llegar aquí y participar con él. Entonces los cambios se has ido dando de forma paralela , realmente pues yo venía trabajando con él en otra parte y este::e pues nada más fue trasponer lo que veníamos trabajando en otra dependencia y aplicarlo aquí

### 2. ¿Qué áreas de oportunidad identifica dentro de la dirección?

Pues yo creo que la principal es este::e mejorar los procedimientos que se llevan a cabo actualmente en cuanto a... referenciado a mi área en cuanto a la sección de las obras , tenemos un área independiente cien por ciento que es la de proyectos, que es donde ahí debe haber un poco mas de liga para una relación más directa para la retroalimentación que es , es una de las partes más sueltas que hay todavía en el C.A.P.C.E.Q , para efecto de cerrar bien ya el círculo de lo que es el procedimiento

### 3. ¿Qué tipo de líder se considera Ud. dentro del área?

Ehh pues la idea fundamental de ser yo líder es este::e primero ejercer mis funciones , la responsabilidad que me confirió el director y tratar de encaminar un equipo de trabajo que aparte de realizar labores y hacer este::e responsabilidades cada quien , conjuarnos como un equipo de .. precisamente la retroalimentación en cuanto a las experiencias , las inexperiencias de unos este::e y el bien común que sería realizar obras de calidad, obras con responsabilidad.

### 4. ¿Qué dinámica utiliza para aplicarlo?

Ehh yo soy muy abierto , no me cierro al diálogo y tratar de impartir los conocimientos que yo tengo , aplicarlos , tratar de dar soluciones prontas, rápidas y que sean en beneficio principalmente de los procedimientos.

### 5. ¿Cuál es su opinión acerca de los líderes informales?

Pues que no deberían de estar, no deberían de estar y en un momento dado pues tratar de ver ejemplos con los demás , la idea de cada líder es tratar de fortificar y de engrandecer el equipo que dirige uno , sin embargo bueno por la diferencia de actividades de unos y otros departamentos conlleva a que no haya buenas relaciones entre los mismos integrantes . eso bueno es parte primordial de una buena relación entre el líder y el subordinado . eh es el problema mayor que tienen los líderes que no cumplen con ese cometido , osea no se trata de ser líder y dar órdenes , sino tratar de tener un equipo de confianza que aparte de todo tengan una interacción más personal .

### 6. Dentro de su función de líder ¿Que privilegio del trabajo en equipo?

Que privilegio? Pues este::e yo creo que principalmente es la confianza , si no existe confianza entre el subordinado y el líder, yo creo que se rompe mucho del resto de los procedimientos ¿no? , entonces este::e cuando yo llegué aquí fue la primera premisa que yo marque con la gente , osea yo estoy abierto , estoy a toda disponibilidad , si hay un problema se resuelve, si hubo un culpable , no lo buscamos , más bien es proyectar la respuesta y las soluciones a los problemas , no engrandecerlos y buscarles ¿quién fue? ¿Por Qué fue? Eso ya fue , ya es todo pasado , hay que buscar la solución.

## COM

### 1. ¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro del departamento?

Pues como lo mencioné al principio , si hay una buena relación entre el jefe y el subordinado este::e ahí ya se entabla ya una .. un compromiso de ambas partes este::e y tratar de estar constantemente en comunicación .

2. **¿Cómo se da el proceso de comunicación dentro de la organización?**

Pues yo creo que está todavía muy dispersa , no hay realmente un equipo consolidado, cada quien hacemos nuestro trabajo , nuestras áreas se desempeñan a medida que lo vaya permitiendo la situación pero sí , yo siento que hace falta más , más interacción de los líderes en sí entre ellos y de los líderes hacia el director . está todavía muy suelto no se ha podido lograr esa interacción de jefaturas.

3. **¿Cómo se da el proceso de comunicación con los agentes externos?**

En mi área? En mi área hay mucha apertura , los contratistas este::e lo mismo que con los mismos subordinados se trata de que vean a la supervisión como un aliado en la obra , no es aquel tapujo que existe de que el supervisor es el que ordena, es el que manda y se hace lo que él dice . Aquí la situación ( lo he comentado con los muchachos ) es dar apertura a que ellos se explayen , a final de cuentas los que tienen que hacer las obras son ellos , nosotros estamos para vigilar, para supervisar que las cosas se hagan conforme al proyecto y al contrato este::e realizado. Eso pues obviamente a los contratistas les da cierta tranquilidad de que están haciendo bien su trabajo , obviamente en cuanto hay algo que no va de acuerdo pues si tratar uno de ... del dialogo mediante la apertura de llegar a solucionar los problemas, sean económicos, de avance físico , todo eso lleva a la necesidad de comentar y de platicar las discrepancias que pueden llegar a tener con los mismos muchachos, también se les trata de dar solución a efecto de que se logre el bien común que es el realizar bien la obra .

## P

**1. ¿Realiza alguna planeación dentro de su departamento?**

Ehh no es posible, no es posible , porque las actividades que se realizan son pues netamente de cada uno de los muchachos , ahí es de las situaciones que yo he tratado de no interferir es en que cada quien haga su trabajo como ellos crean conveniente , al final de cuentas lo que se buscan son los resultados, terminar las obras en tiempo , en forma y que no violentemos la ley que es la que nos rige; y que este::e al final de cuentas el contratista tenga en entendido que él está aquí para ganar, es una situación que muchas veces no entienden, osea trata uno de ... en otras instancias tratan de perjudicar al contratista y de sangrarlo , aquí lo que se busca es que la obra se logre y que los muchachos logren sus objetivos , entonces eso , vamos dentro de la misma dinámica no permite hacer un pequeño alto , para ver oye : vamos bien , vamos mal , sino que la misma dinámica nos va diciendo si vamos bien o vamos mal. Sí se::e , por mi parte si se van monitoreando en base a los comentarios de los contratistas , los comentarios de otras áreas, es lo que a mí me permite como líder este::e ir entablando acciones que no se estén llevando a cabo o que se estén llevando mal, entonces más que planeación es .. es una retroalimentación y una constante dinámica de mejora , afortunadamente creo que ya hemos entrado ya como equipo en una secuencia de trabajo y afortunadamente todos trabajamos en la misma circunstancia , en la misma frecuencia y afortunadamente nos da la facilidad de saber que estamos haciendo bien las cosas. **Tenemos muchas fallas administrativas porque pues ~~este::e desgraciadamente~~ el área es la última parte de la cadena y eso acarrea que viene uno trayendo o cargando con los este::e las deficiencias de otras áreas o inconsistencias , más bien son inconsistencias , lo que les va faltando a ellos ahí es donde repercute, ahí es donde se da dando cuenta les faltó esto , faltó aquello, no viene esto o no viene aquello y es donde entra la , vamos a decir la planeación en equipo , de trabajo individual e ir determinado e ir subsanando todos esos errores, al final de cuentas no tienen por qué repercutir en la obra , al contrario van a**

ser para enriquecerla y este ::e pues todo eso muchas veces a otras áreas no les , como que no les gusta pero es nuestra función , al final de cuentas tenemos que venir a enmendar lo que está mal hecho o lo que no va de acuerdo y que digo al final de cuentas somos los que damos el resultado.

## DEL

### 1. ¿Existen procesos de delegación de funciones -dentro de su área?

No, no porque realmente están bien identificadas las áreas, son escasamente tres , que es la jefatura , el área de supervisión que son los que andan en campo y el área administrativa, que son dos personas una se dedica a la cuestión financiera y la otra se dedica a la cuestión administrativa , entonces están muy identificadas y cada quien ya tiene identificadas sus funciones.

## TE

### 1. ¿Cuál es su concepto de trabajo en equipo?

Pues que debe de haber.. para empezar debe de haber respeto . respeto hacia las este::e, a las formas de cada quien, de forma de trabajar ,eso para mí como líder, (lo repito ) no me meto , no interfiere en como ellos trabajan entonces la situación es que ellos sean libres, que ellos se expresen y este que cada quien lleve su trabajo en forma. No hay una directriz así que tienes que hacerlo así , tienes que empezar así ,terminar así , no osea, la misma obra por si misma dinámica , todas son diferentes unas de otras , (aunque sea en un mismo espacio ) todas son diferentes , por las funciones en que se encuentran ,el área en que se encuentran, la zona en que se encuentran, quien la construye ,entonces eso .. no es vamos no es un factor de regla o de canon ,sino que aquí la diversidad es la que hace realmente lo sabroso de esto y que el trabajo .. los resultados se logren por el esfuerzo de ellos

### 2. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de su departamento?

Trabajo en equipo si existe, si lo existe , hay la apertura como les digo de un momento dado yo de repente .. consúltalo con fulano que el ya vivió una experiencia similar , haber vamos a la obra, haber fulano acompáñalo y ve qué opinas al respecto y me das un informe , entonces yo el hecho de ser el líder no quiere decir que yo doy las ordenes y que yo tengo la razón , entonces eso es lo que a mí me da la facultad y me da los resultados como equipo , que se explaye, que haya la confianza , vaya ¡la regué como le hacemos !, de esta manera lo podemos arreglar, volver a la apertura : acompáñalo , ve, opina, apóyalo , entonces eso es lo que nos ha dado resultado como trabajo en equipo , que nadie es mas ni nadie es menos, todos somos un mismo nivel , somos profesionistas en el mismo ramo y este ante las inconformidades de unos con otros vamos , se lleva a cabo el trabajo en equipo. Desgraciadamente... al principio teníamos mucho tiempo y nos daba oportunidad .. vamos a jugar basquetbol , irnos a alguna reunión juntos , pero este ::e digo ,todo el comité lo reconoce somos el área con mayor cohesión.

### 3. ¿Considera que existe el trabajo en equipo dentro de C.A.P.C.E.Q.?

No, como te comente al principio.. si lo hay pero no como debe de darse . Aquí queda muy claro , el director nos puso a cada quien en el área correspondiente a efecto de dar resultados , entonces muchas veces eso es una opinión muy personal ... a veces hay lideres que no , no aceptan que otros les marquen sus errores... mas que errores este::e las fallas no? Entonces ahí es donde se rompe esa posible cohesión de equipo. ¿ como me vas a venir tu a decir de esto! ¿no? Igual yo también he externado ¿no? A mí , aquí en mi área no se metan porque .. pero sin embargo , a lo que compete , apóyame necesito esto , oye necesito que me eches la mano en esto , si se da, si se da pero no.. más bien se da como intermitentes, momentos intermitentes, para conseguir algo que en ese momento me está lastimando , una piedrita que me está lastimando necesito a tal área para sacarme esa piedrita y yo pueda seguir

funcionando , pero realmente que se haga con el afán o con el fin de enriquecer a otra área o de darle fortificación al comité, no, no se ha dado todavía , tenemos mucho tiempo luchando , no se ha dado al cien por ciento.

#### 4. ¿Cómo se mejoraría el trabajo en equipo?

Yo creo que lo que nos está pasando por la infinidad de actividades que tiene y de compromisos que tiene el director no le ha dado esa oportunidad de llevar a cabo una ehh.... él tenía esa idea de semanalmente hacer reuniones y explayar y exponer en la mesa los problemas de cada área a efecto de ir bueno , ir conociéndonos unos con otros e ir aportando .. tiene demasiadas actividades, tiene demasiados compromisos... no le permite... Lo ha dejado a nuestra libertad de hacerlo , no lo hacemos entonces, de una manera de implementarlo pues es que realmente los lideres queramos, no nos damos el tiempo, no le damos la importancia necesaria entonces como te comento estamos trabajando a cómo va , no hay una idea clara de decidir qué área tiene ahorita problemas , como es la misma secuencia , de planeación se envía a aprobación , se regresa, se conforma el catálogo , el expediente , se envía a concursos, concursos lo licita , concursos me lo manda a mí para supervisión para que lo ejecutemos , pero realmente esa secuencia ya la tenemos como una rutina, sin embargo no nos hemos puesto a analizar como poder mejorar o como poder cortar tiempos y como poder eficientar que yo ya no tenga tantos este::e inconvenientes para poder realizar la obra no? entonces no hay .. más que nada es que realmente los lideres tengamos el interés de hacerlo .



## Taller de liderazgo.

Categorías	Variables	Indicadores
<b>Manual de organización</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con los conocimientos necesarios para la elaboración de un manual de organización.</li> <li>• No tienen interés en contar con el mismo.</li> <li>• No se les había requerido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus carreras no están enfocadas a la elaboración de este tipo de documentos.</li> <li>• Creen que la experiencia es todo.</li> <li>• Antes no se requería de este tipo de documentos</li> </ul>
<b>Manual de procedimientos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con los conocimientos necesarios para la elaboración de un manual de procedimientos.</li> <li>• Temor al despido , debido a la exposición del procedimiento que realizan.</li> <li>• Es un proceso muy largo y requiere de mucho tiempo para su elaboración.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sus carreras no están enfocadas a la elaboración de este tipo de documentos.</li> <li>• Porque otra gente puede tener acceso a esta información y dominar el proceso , de manera que la organización ya no requiera de sus servicios.</li> <li>• Nadie cuenta con el tiempo para realizar el mismo, puesto que están saturados con otras actividades.</li> </ul>

<b>Cambio de Director General</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia al cambio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos están adaptados a otra forma de trabajo.</li> </ul>
<b>Malas relaciones Laborales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal fincamiento de responsabilidades</li> <li>• Estrés laboral</li> <li>• Diferencia de edades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hay sujetos que realizan más actividades que otros o algunas que no corresponden a sus áreas.</li> <li>• Muchos de los sujetos tienen exceso de trabajo.</li> <li>• Hay personas que no concuerdan con las ideas tradicionalistas del Comité, además de la convivencia con personas de la mediana edad</li> </ul>
<b>Falta de sentido de pertenencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No conocen lo que hacen ni a donde van</li> <li>• No conocen sus valores organizacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tienen conocimiento de la misión y visión con la que trabaja el CAPCEQ. Además no los hacen partícipes de la construcción de esto.</li> <li>• Tienen valores organizacionales que no son acordes a la misma.</li> </ul>