



**BENEMÉRITA UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE PUEBLA**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION Y GESTION DE
INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

**FUNCIONES Y ELEMENTOS BASICOS DEL DIRECTOR,
FACTORES DETERMINANTES PARA GENERAR
UN CLIMA ORGANIZACIONAL.
Estudio de caso "Escuela Primaria IGNACIO ZARAGOZA"**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS**

PRESENTA:

DULCE MARIA FLORES CARBAJAL

DIRECTOR DE TESIS

DR. AMADO TORRALBA FLORES

PUEBLA, PUE.

SEPTIEMBRE 2014

DEDICATORIAS

A MI DIOS PADRE

Por permitirme escalar un peldaño más en la vida profesional, por las circunstancias que me presenta la vida, pues a través de ellas he aprendido y he llegado hasta donde estoy.

A MIS PADRES

Por ser un gran pilar de fortaleza, por su gran apoyo y comprensión, sobre todo porque me dieron la vida. Gracias PAPÁ, que en donde estés sé que estás conmigo y me apoyas.

A MIS MAESTROS:

Por su esmero en el trabajo para desarrollar las bases, habilidades y valores para un mejor futuro en mi carrera.

A MIS HIJAS

XIMENA Y FERNANDA por ser el motor para mi preparación profesional y darles un ejemplo a seguir. ROGELIO, mi esposo por su apoyo en todo momento.

INDICE

INTRODUCCIÓN

	Página
PLANTEAMIENTO.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	10
LIMITACIONES DE ESTUDIO	12
OBJETIVO GENERAL.....	13
➤ Objetivos particulares	
HIPOTESIS.....	13

CAPITULO I MARCO CONTEXTUAL

ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE TLACOTEPEC DE B.J. PUE.....	15
➤ Historia	
➤ Localización	
➤ Hidrografía	
➤ Clima	
➤ Perfil sociodemográfico	
➤ Infraestructura social	
➤ Atractivos culturales	
➤ Costumbres y tradiciones	
➤ Artesanías y gastronomía	
➤ Principales localidades	
LOCALIDAD DE SAN MARCOS TLACOYALCO.....	22
➤ Historia	
➤ Educación y religión	
➤ Salud, vivienda, abasto y comunicación	
ESCUELA PRIMARIA IGNACIO ZARAGOZA.....	26
➤ Historia	
➤ Organigrama de la escuela primaria Ignacio Zaragoza	

CAPITULO II MARCO TEORICO

La función organizada y participativa del directivo.....	32
Clima Organizacional.....	33
Dimensiones de clima organizacional.....	35
Tipos de clima existentes en las organizaciones.....	38
Dirección - Director.....	43
Función de Director.....	44
Función del Profesor.....	50
Visión y Objetivos compartidos.....	54

CAPITULO III METODOLOGIA

Aspectos metodológicos.....	57
Sujetos.....	58
Instrumento.....	62
Procedimiento.....	63
Diseño de instrumento.....	64
Aplicación de instrumento.....	66

CAPITULO IV ANÁLISIS DE RESULTADOS

Análisis de resultados	68
Representación en porcentaje de cada una de las respuestas valoradas.....	77
Interpretación de resultaos de las encuestas.....	85
Cuadro de misión y visión de directivo y docente.....	86
Cuadro comparativo director-docente FODA.....	87
Recomendaciones para generar un Clima Organizacional.....	88

CAPITULO V PROPUESTA DE MEJORA

Propuesta para mantener un clima organizacional adecuado para la escuela primaria “Ignacio Zaragoza”.....	91
---	----

CONCLUSIONES.....	94
-------------------	----

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

TABLAS

Tabla 1 Comparación de las dimensiones de Clima	35
Tabla 2 Factores comparativos de clima organizacional.....	36
Tabla 3 Características de Clima Organizacional.....	39
Tabla 4. Factores que conforman el clima organizacional.....	40
Tabla 5 Funciones generales del director.....	47
Tabla 6 Datos obtenidos del director y docentes.....	59
Tabla 7. Evaluación para analizar categorías.....	64
Tabla 8 Evaluación para analizar categorías del directivo.....	65

INTRODUCCIÓN

El clima organizacional es un tema de gran importancia, actualmente en todas las organizaciones se toma en cuenta para lograr un ambiente laboral placentero y agradable, de esto resulta el aumento en la productividad sin perder de vista que el recurso humano es un factor importante.

El Clima Organizacional es considerado como el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, éste influye en la satisfacción y por lo tanto en la enseñanza. Está relacionado con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar, de relacionarse, con la interacción, con la institución educativa, con las personas que se trabaja y con la propia actividad de cada uno.

El clima organizacional se puede evaluar, esta es la clave para la mejora del rendimiento y de los resultados. La percepción que tiene cada persona de las condiciones de su entorno, de su trabajo, de las relaciones interpersonales, de la comunicación y del liderazgo podría ser un factor que afecte el clima. Esta puede ser individual o grupal, por lo tanto, puede ser variable y capaz de contagio.

Este clima es una inversión a largo plazo, porque la gente puede apreciar el lugar de trabajo que le brinda espacios de realización, superación y sana convivencia, donde son valorados y mantienen una relación satisfactoria con los compañeros que buscan los mismos objetivos como: aportar sus talentos, crecer como personas, profesionales y obtener mejoras económicas y de reto. El personal gusta de trabajar en las instituciones educativas de calidad que obtienen resultados superiores en cada periodo y que les permite ser parte de ese éxito, sabiendo que los alumnos son lo más importante en la organización educativa. Al hablar de clima organizacional resalta: (Goncalves, 2000) “El Clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencia sobre la organización”.

Esta investigación sobre clima organizacional conduce al conocimiento y aplicación de las funciones de cada docente, las cuales podrían originar un directivo con liderazgo y como docente un trabajo óptimo dentro de la institución.

Actualmente se vive de una forma crítica, sobre todo en la educación, el administrar una empresa demanda de constancia, perseverancia y lo más importante, que el director sea un líder donde genere un clima de tipo participativo consultivo, para alcanzar las metas planteadas con el apoyo de sus subordinados, en donde permita la participación y colaboración de si mismos, pero sin perder de vista que toma la última palabra.

Una institución educativa requiere de mayor esfuerzo, trabajo y dedicación sobre todo debe existir organización, control y dirección, para desarrollar los conocimientos y habilidades de los alumnos. Se toma cuenta que en una empresa se trabaja para alcanzar objetivos pero en una escuela primaria se forman a las personas que en determinado momento se trasladaran a una de esas empresas, para aplicar lo aprendido de los docentes y directivos.

Como docente y directivo se deben desempeñar las funciones para la eficiencia educativa. El cumplimiento de sus funciones es la forma más factible de establecer relaciones humanas, el desarrollo de un trabajo en equipo y organizativo de un dirigente o líder que logre el acatamiento de los deberes y obligaciones como trabajador para la educación. La colaboración del trabajo en equipo, tanto de directivos como de docentes, es la función adecuada de la participación, donde se generan propuestas y compromisos, responsabilidades y acuerdos a los que se llegan para cumplir con los objetivos y las metas.

Este documento plantea la importancia de clima organizacional dentro de una institución educativa, para ello se requiere introducir el desarrollo de la Escuela Primaria "Ignacio Zaragoza" ubicada en San Marcos Tlacoyalco,

pertenece al Municipio de Tlacotepec de Benito Juárez, en el Estado de Puebla. Presenta información que permite conocer más sobre los lugares en los que se desencadena el tema, por lo que se podría esclarecer el motivo de la situación presentada dentro de la escuela mencionada, el orden es la siguiente manera:

CAPITULO I: Se inicia con algunos antecedentes del municipio de Tlacotepec de Benito Juárez, Puebla, dando a conocer las características como: su historia, localización, hidrografía, costumbres, etc. Es importante conocer el lugar, para relacionar los factores que se presentan más adelante. Así mismo se presentan las características de la comunidad de San Marcos Tlacoyalco, en el que se encuentra la escuela primaria Ignacio Zaragoza

CAPITULO II: Señala el marco teórico, resaltando las teorías que investigadores de gran importancia han postulado, así como las distintas definiciones de clima organizacional.

CAPITULO III: Se presenta la metodología mediante un diagrama con las etapas que se realizaron: procedimiento, revisión de literatura, diseño de instrumento, aplicación de instrumento, análisis de respuestas y propuesta de mejora y conclusiones. Haciendo una descripción detallada de cada aspecto.

CAPITULO IV: Se dan a conocer los resultados obtenidos de la investigación.

Se concluye con el **CAPITULO V:** donde se plantea la propuesta para lograr una mejora significativa en el clima organizacional de la institución educativa evaluada; se indica la manera para inducir tanto al directivo como a los docentes para el logro de sus objetivos. Finalmente se plasman las conclusiones de la investigación.

Para ampliar el tema o retomar información relevante se anexa la bibliografía utilizada.

PLANTEAMIENTO

Actualmente la calidad educativa que se requiere en las instituciones, aún no se ha alcanzado. El problema que se aborda desde numerosos puntos de vista coincide con la necesidad de poner en práctica la Gestión Escolar, es decir, el uso apropiado de las funciones y el desempeño adecuado del docente, así como el tipo de líder en la dirección que se requiere en cada institución o empresa, para aumentar la relación e interacción entre directivo, docente y padre de familia; es necesario mejorar la comunicación y las relaciones interpersonales entre las personas mencionadas y en consecuencia, se podrán observar los resultados de un trabajo colaborativo, cooperativo.

Dentro de las instituciones educativas los directores deben ejercer un liderazgo adecuado, para mover a todo el personal, de tal modo que haya un adecuado clima organizacional y hagan sentir la gran importancia que tiene el trabajo de cada uno los docentes, que sin ellos no se logran las metas establecidas.

Para esto es necesario llevar a cabo un análisis de las relaciones interpersonales del directivo y los docentes, para poder identificar cuál es el clima organizacional que ejercen, y así alcanzar las metas en los servicios educativos que brindan las instituciones.

Si estas actitudes son negativas, provocan conflictos, desacuerdos, diferencias entre directivo y docentes; la falta de comunicación y la inexperiencia enmarcan una separación entre el trabajo y la relación laboral, tanto en el ámbito administrativo, como en el educativo. Para esto es necesario, evaluar mediante una encuesta a cada docente y así reconocer hasta qué punto sabe, conoce y aplica sus funciones que le corresponden dentro de la institución. Esto servirá para que reconocer hasta qué punto tienen permitido participar y sobre qué trabajar.

La escuela primaria en la que se aplicó la encuesta y se evaluó, se puede percibir que existe un directivo con bajo conocimiento de qué es clima organizacional de igual manera existe un ambiente tenso en donde no hay trabajo en equipo, sobresalen los conflictos, la negatividad va en aumento, los mismos docentes manifiestan la molestia por correcciones sin argumentos válidos; las injusticias resaltan entre los miembros de la institución por el Directivo, en algunos docentes su esfuerzo es mínimo, en el desempeño laboral no logran los objetivos, aún así estos docentes son premiados obteniendo una relación positiva con el directivo, esto da pie a la desigualdad, y más conflictos entre los mismos.

Con la situación presentada, se derivaban muchos mas problemas, los cuales no permite una secuencia lógica, necesaria y pertinente para llegar a la meta, logrando solamente que el aprendizaje de los niños sea poco duradero y placentero.

En la institución se presentan anomalías que perjudican el bienestar de las personas que ahí laboran, la desigualdad de trabajo persigue la inestabilidad laboral, originando que las metas y los objetivos no se cumplan por la falta de comunicación y liderazgo en el directivo.

Básicamente el Directivo da indicios de una asociación de democracia y al mismo tiempo realiza acciones que comprometen a los docentes a entrar en dificultades y molestias, las cuales facilitan la inestabilidad a la comunicación, se origina que el directivo sea el autor principal de evidenciar y exhibir grupalmente las faltas de algunos profesores.

Dentro de la institución se desencadenan altercados de los quehaceres y deberes según las comisiones, agregando una conveniencia, desigualdad e inequidad por parte del director entre los mismos.

El Directivo contrarrestaba la responsabilidad y la uniformidad en las tareas realizadas de personas que están a su cargo, no verifica los resultados obtenidos tanto de evaluaciones o actividades escolares como de eventos de diversas índoles.

Con todo lo anterior, para (Delgado M., Organización Escolar, 1995) plantea que: “La escuela es una necesidad de la sociedad y tanto el profesor como el Director deben sostener la educación, de igual manera, para la función encomendada de las generaciones advenientes”.

En contraste, si se cumplen las tareas que a cada docente le corresponde y si el Director enmienda su liderazgo, surgirá un trabajo placentero, organizativo y cordial. Sin perder de vista que trabajar en conjunto y en equipo se lograran los objetivos planteados según los acuerdos, beneficiando a todo el plantel educativo. A su vez (Delgado M. , Organización Escolar, 1995) menciona, “La escuela cubre las funciones como aquellas que son declaradas y reconocidas individual y socialmente: formar, socializar, instruir, orientar y desarrollar valores”.

La coordinación alentadora y estimulante de un trabajo en equipo favorece la amplitud de la comunicación, al fungir su verdadero papel y cargo de dichas personas se manifiesta en la relación de alumnos y de padres de familia.

En la Institución que se llevó a cabo el estudio, se marcaba la separación de pequeños grupos entre los docentes, y se pregunta ¿Qué es lo que debe hacer el Director para evitar o disminuir poco a poco este tipo de situaciones que afectan tanto al ámbito administrativo, humano y sobre todo educativo?

Por su parte (Schmelkes,S. 1997) Establece que “La escuela debe asumir la formación valoral, entendiendo por ella, lo que promueve el desarrollo de la capacidad de formular juicios morales y de actuar en consecuencia y conciencia”. Lo que sin duda es fundamental para dicha institución que es

formadora de valores comenzando como dice: “predicar con el ejemplo”. Si los alumnos observan una relación laboral ambigua de los docentes, ellos actuarán de la misma manera con los compañeros y esa, no es la función de la escuela

¿Cuáles son los elementos necesarios que debe tener una institución para conseguir un clima organizacional adecuado?

JUSTIFICACION

Si se habla de generar un clima organizacional dentro de la institución, remitiendo hacia el logro de las funciones de cada sujeto para mejorar la educación, es necesario, partir de los aspectos que rodean el proceso de dirección para una organización y planeación adecuadas. Así mismo es importante resaltar las relaciones interpersonales.

Debido a que el protagonista principal es el Director y en consecuencia los docentes, el estudio radica en conocer, aplicar y evaluar las funciones, y/o elementos del Directivo. Así mismo se intenta conocer si cada docente sabe y aplica sus funciones dentro y fuera de la institución: con las atribuciones hacia el éxito o el fracaso.

(Kepner, El Nuevo Directivo Racional, 1997) menciona cuatro patrones básicos que se reflejan en los tipos de preguntas que los directivos deben formular todos los días: ¿Qué está ocurriendo?, ¿Por qué ocurrió esto?, ¿Qué curso de acción debería de adoptar?, ¿Qué nos espera más adelante?

Conforme a lo dicho se han originado situaciones poco agradables en la institución como: la falta de aprendizaje en los niños, la privación de los alumnos en las actividades que pueden hacer resaltar el nombre de la escuela, es decir, juegos deportivos, concurso de escolta, poesía, etc. Es imposible desarrollar valores de convivencia en los alumnos, considerando que entre los docentes no las hay. Es necesario recordar que los docentes son generadores de

enseñanza de valores, modales, expresiones positivas, pero cómo encaminar a los alumnos a esto. Hay que recordar el punto principal de la investigación para conocer el ¿por qué? de la incompetencia, el ¿por qué? de la falta de aplicación correcta de las funciones y valores de cada docente. Es necesario enfocarse a las herramientas viables para generar un ambiente sólido, tranquilo y humano.

Para la elaboración de la investigación se tomaron en cuenta las características principales de la Escuela Primaria, la ubicación de la misma, el trato entre el docente y el directivo, la convivencia con los padres de familia, que ciertamente se observó una manipulación de estas personas hacia el Directivo, es decir los Padres disponen de lo que se tiene que hacer o no dentro de la Escuela.

Será benéfico tanto para el director como para los docentes realizar un seguimiento laboral interno en el que se diseñen y se propongan nuevas alternativas que respondan a las necesidades que presenta la sociedad, caracterizando un cambio constante para mejorar las relaciones de convivencia, tanto con los padres de familia como con los docentes.

Dando un seguimiento al estudio de caso y radicando en el problema de falta de organización, de liderazgo, de comunicación y dirección se tiene como consecuencia lo siguiente: Conseguir y hacer una tarea eficiente con nuevas ideas y formas de trabajar, sobre la relación humana para originar la comunicación, el trabajo en equipo y mas adelante las secuelas se verán en el aprovechamiento y el resultado óptimo en los alumnos.

Adaptar las actividades basadas en el programa correspondiente, donde el Director se de a la tarea de revisar oportunamente cada trabajo, que tenga el manejo democrático de los profesores, de tal manera que se genere un ambiente justo y dinámico permitiendo la participación y la expresión de todos, sin la imposición o la exhibición. Desarrollar y poner en práctica las capacidades y habilidades de cada docente, para reconocer el grado de su responsabilidad.

Posiblemente se disminuirá la formación del anquilosamiento de algunos docentes, ya que muchos de ellos con el tiempo lograrán un cargo directivo y el no ejecutar o no tener presente sus funciones se limitará él mismo. Ahora bien como dice (Kepner, El Nuevo Directivo Racional, 1997) “el directivo es el edificio escolar y deberá desempeñar un papel potencial, y no puede seguir con los mismos ideales erróneos”.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Durante el proceso de estudio, en la Escuela Primaria “Ignacio Zaragoza”, perteneciente a la localidad de San Marcos Tlacoyalco, Municipio de Tlacotepec de Benito Juárez, se presenta algunas situaciones que en su momento limitaron el seguimiento del trabajo de investigación, pero que al fin y al cabo se logró sustentar lo percibido, Limitantes:

- * El cambio constante de docentes en el centro de trabajo: es decir el movimiento continuo del lugar de adscripción de cada maestro originaron una relación poco sólida con el resto del grupo. Existieron maestros que solo su estancia era de 6 meses ó de uno a tres años, así es que le llaman “zona de paso” en donde la mayoría de los docentes eran del centro del estado de Puebla. En consecuencia buscaban de inmediato un cambio de escuela para el acercamiento a su lugar de residencia.
- * Requirieron de más tiempo para contestar el cuestionario (algunos docentes no regresaron la hoja), es decir para evitarse problemas con el Director perdieron la hoja y dieron motivos absurdos.
- * Se aplicó a una sola escuela de veintidós escuelas que se encuentran en la zona, motivo porque no es el mismo problema que se presenta en las demás instituciones
- * Se entregó un cuestionario a cada profesor, de dieciocho docentes en total, pero solo se recuperaron diez (10) , lo cual resulta solo una visión del problema, sin embargo se les dio la misma oportunidad a todo el personal.

- * Una limitación más fue el tiempo para comentar y aplicar el cuestionario, esto debido a la lejanía de los lugares donde vivían, tenían que salir de inmediato y conseguir transporte para trasladarse.

OBJETIVO GENERAL

La aplicación de estilos adecuados de liderazgo en la escuela primaria Ignacio Zaragoza, permitirá generar un clima organizacional apropiado, que garantice el cumplimiento de las funciones de cada uno de los docentes para lograr los objetivos planteados.

OBJETIVOS PARTICULARES

En la investigación se busca obtener información apropiada para llegar al punto principal; para eso es necesario:

- Señalar las principales características educativas y sociales, de la comunidad y de la institución.
- Identificar y analizar la definición del estudio tal como clima organizacional.
- Aplicar cuestionarios a los docentes y directivo para identificar las características del trabajo laboral.
- Presentar los resultados obtenidos, con el fin de alcanzar datos organizados.
- Presentar recomendaciones para generar el clima organizacional adecuado a la escuela primaria.

HIPÓTESIS

Si el directivo mantiene un liderazgo firme, acorde a la institución, conoce y aplica las funciones adecuadamente a cada docente, e invita a reportar los resultados obtenidos en ciertas etapas de un ciclo escolar; entonces se podrá mantener un clima organizacional óptimo, generando un ambiente laboral de relaciones, recompensa, desafíos, cooperación y sobre todo responsabilidad entre cada una de las personas que ahí labora.

CAPÍTULO I

MARCO

TEÓRICO

ANTECEDENTES DEL MUNICIPIO DE TLACOTEPEC DE BENITO JUAREZ

Al llevar acabo un trabajo de investigación se debe hacer una exploración y análisis del contexto donde se va a trabajar, razón por la cual se abordará en este capitulo la historia del municipio y la comunidad de Tlacotepec de Benito Juárez.

TOPONIMIA

Tlahco: medio o mitad; Tepetl: cerro y C, por co en; es decir Tlahco-tepe-c que dice “en medio o a la mitad del cerro”. El segundo se forma de Tlacotl: vara jarilla y Tepec: pueblo o lugar; de lo que resulta TLACOTEPEC “lugar de varas o breñales o pueblo donde hay jarillas”.

Fuente: INEGI (ed.): «[Tlacotepec de Benito Juárez, Puebla.](#)» (2010).



HISTORIA

Vestigios encontrados en esta región, se afirma que en el año de 1300 a.C. ya había asentamientos humanos en esta localidad. En el siglo XIV de nuestra era llegan grupos del sur. Para el siglo XV es un asentamiento importante llamado Tlacotepec nombre náhuatl que significa “a la mitad del cerro”. En el siglo XV al expandirse la Huey Tlatocoyotl, (Triple Alianza de México, Tlacopan y Texcoco), los comerciantes en Tlatelolco, establecieron relaciones comerciales con los Popolocas, habitantes de Tlacotepec.

En 1501 era Rey y Señor de Tlacotepec, Quetzalin, mexicana. En 1604 sucede la aparición del Cristo llamado “el Señor del Calvario de Tlacotepec” según cuentan que este señor fue traído de Chiapas al huir d las calamidades que en esta región sufrían los v pobladores, otras personas decían que el señor del

calvario llo de Guatemala del poblado de Soconusco y que era el lugar donde tallaban la esculturas.

En el archivo de la nación mexicana en el libro de la congregación de 1606 escrita en náhuatl, se relata la formación de la parroquia de Santa Cruz Tlacotepec y la fundación de los cuatro barrios. Por los encomenderos Rodrigo de Viveros, Alonso Coronado y Nicolás Villanueva. Por el año de 1537 queda concluido el Templo Parroquial, levantado en conmemoración de color que sufrió el Cristo durante la celebración de una misa.

TLACOTEPEC DE BENITO JUAREZ. (ZOCALO)

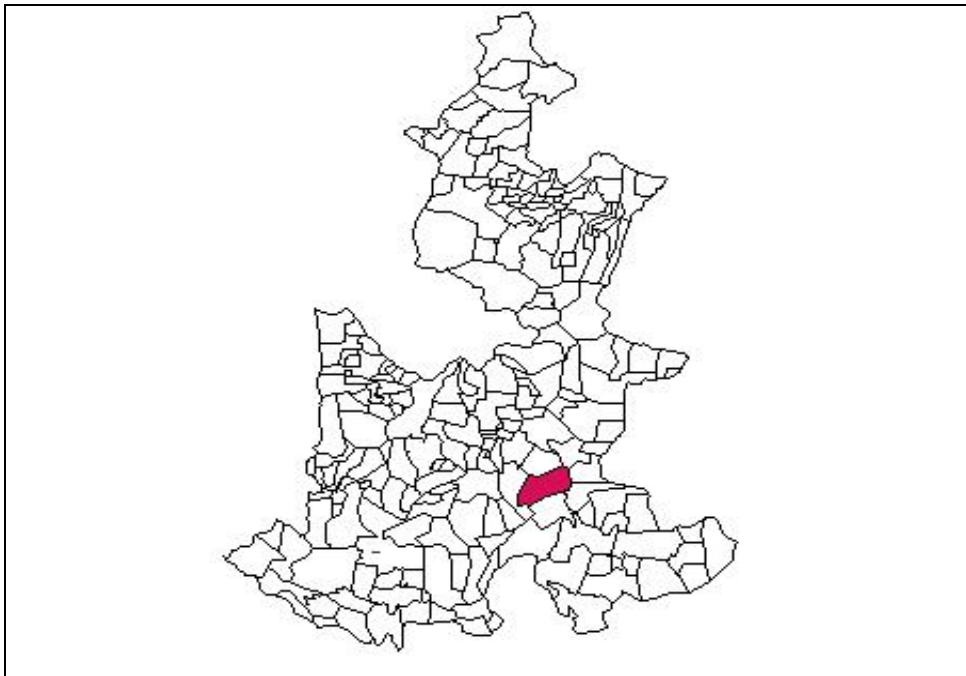


Fuente: Elaboración Propia, A partir de la información del Municipio de Tlacotepec de Benito Juárez. (Zócalo)

De acuerdo al último censo, realizado por el [INEGI](#) en 2010, en el municipio hay una población total de 48268 habitantes, lo que le da una [densidad de población](#) aproximada de 121 habitantes por kilómetro cuadrado.³

LOCALIZACIÓN

El municipio de Tlacotepec de Benito Juárez se localiza en la parte sureste del estado de Puebla. Colinda al norte con Yehualtepec, Xochitlán todos Santos y Palmar de Bravo; al sur con Juan N. Méndez y Tepanco de López; al oriente con Cañada Morelos, Chapulco y al poniente con Xochitlán. Tiene una superficie de 340.61 kilómetros cuadrados que lo ubica en el lugar 22 con respecto a los demás municipios. De la sierra hacia el poniente se presenta un declive muy marcado que desemboca rápidamente en el amplio Valle de Tehuacán, el cual va en paralelo a los repliegues de la sierra madre oriental.



Fuente: Mapa del Estado de Puebla. Información en donde se aprecia la ubicación exacta del Municipio de Tlacotepec de Benito Juárez Pue.

HIDROGRAFIA

El municipio pertenece a la cuenca del río Papaloapan. Por su situación geográfica y su extensión es recorrido por los ríos provenientes de la sierra de Soltepec, de la sierra de Zapotitlán, así como canales de los llanos de Tepexi.

CLIMA

En el municipio pueden identificarse dos climas: el clima semi-seco con lluvias en verano y escasas a lo largo del año que ocupa todo el centro y oriente; es el clima predominante. El clima templado sub-húmedo con lluvias en verano que cubre una ancha franja al poniente.

RECURSOS NATURALES

El municipio presenta un área bastante considerable dedicada a la agricultura de riego, donde se cultiva maíz, frijol, alfalfa; principalmente se localiza en las partes mas bajas del área perteneciente al Valle de Tehuacán. Cuenta con recursos forestales para la explotación de madera, características y uso del suelo

PERFIL SOCIODEMOGRAFICO

Aun existen pueblos indígenas como: los Popolocas; que habitan en la junta auxiliar de San Marcos Tlacoyalco. Los nahuas que habitan en la junta auxiliar de Santa María la Alta. El municipio se califica en un grado de marginación Alto, y su categoría migratoria esta en equilibrio.

Con respecto al conteo de INEGI, el municipio cuenta con 48,268 habitantes, por lo que tiene una densidad de 121,11 habitantes por kilometro cuadrado.

Con respecto a la marginación se encuentra en un índice de 0.356 esto significa que su grado de marginación es muy alta, por lo que ocupa el lugar 108 con respecto al resto del estado.

Religión

Predomina la religión católica en un 90%, además existen grupos de protestantes o evangélicos.

INFRAESTRUCTURA SOCIAL

Educación

En la actualidad se cuenta con 92 planteles educativos impartiendo la educación en los siguientes niveles: preescolar, primaria, secundaria y bachillerato. Presentan un analfabetismo de 5843 personas de las cuales 3478 son indígenas. Y 16 589 personas alfabetos, de las cuales 5 104 son indígenas.

SALUD

El municipio cuenta con cinco unidades médicas de las cuales son cubiertas por seis médicos atendiendo a una población usuaria de 23 270 habitantes.

VIVIENDA

Existe en el municipio 6 448 viviendas particulares, la mayoría de estas cuentan con paredes de adobe, predominan las viviendas con pisos de tierra y techos de teja.

VIAS DE COMUNICACIÓN

La carretera estatal de Tecamachalco - Tehuacán, atraviesa de norte a sur, pasando por la carretera que colinda con la Cabecera Municipal. El resto del camino es atravesado por caminos de terracería y brechas.

ACTIVIDADES ECONOMICAS

Agricultura

En el municipio se cultivan los siguientes granos: maíz, frijol, trigo, cebada, sorgo, haba,. En relación a la fruticultura: manzana, durazno y aguacate.

Ganadería

El municipio cuenta con gran extensión ganadera, entre lo cuales se encuentra el bovino, caprino, porcino y equino principalmente.

Comercio

El comercio esta constituido principalmente por tiendas de abarrotes, farmacias, tiendas de ropa, zapaterías, papelerías y materiales para construcción.

ATRATIVOS CULTURALES TURISTICOS



Fuente: foto propia a partir de la información del Municipio de Tlacotepec. Monumentos arquitectónicos e históricos: la iglesia de la Santa Cruz, fundada en el siglo XVI. Tlacotepec de Benito Juárez

Fiestas, Costumbres y Tradiciones

Las fiestas populares: son el primer viernes de cuaresma y primer domingo del mes de julio se venera la imagen del Señor del Calvario. Su tradición es conmemorar a los difuntos el día 1 y 2 del mes de noviembre con ofrendas y visitar el panteón.

Artesanías y Gastronomía

En Santa María La Alta, de la Cabecera de este Municipio, es usual la elaboración de sombreros y otros artículos de palma para su sostén económico de las familias. En cuanto a las comidas lo que predomina es el mole poblano, barbacoa y tlacoyos, dulces de pitaya y de xoconostle, en bebidas el pulque es el principal.

PRINCIPALES LOCALIDADES DEL MUNICIPIO DE TLACOTEPEC DE B. J. PUE.

LOCALIDAD	DISTANCIA APROX. AL MUNICIPIO
PERICOTEPEC	8 KM.
SAN JOSE BUENAVISTA	14 KM.
SAN MARCOS TLACOYALCO	8 KM.
SANTA MARIA LA ALTA	11 KM.
SANTO NOMBRE	3 KM.
TEPAZOLCO	4 KM.
TLACUITLALPAN LA ESTACION	6 KM.
TECALZINGO	4 KM.
SAN LUCAS EL VIEJO	7 KM.

Fuente: elaboración propia a partir de la información de municipio Tlacotepec de Benito Juárez Pue., (1994). Antecedentes de Tlacotepec de B.J. pue., Méx. 1994.



Actualmente el presidente municipal es Pablo Pérez Macedo quien ingreso el día
19 de febrero de 2014.

“Me comprometo a trabajar para que nuestro municipio cambie ya que siento una profunda tristeza por el rezago en el cual nos encontramos pero se que sumando esfuerzos lograremos crecer a lo largo de estos 4 años 8 meses que me encontrare al frente” fueron palabras del ahora Presidente C. Pablo Pérez.

ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL DEL MUNICIPIO DE TLACOTEPEC.



Fuente: Municipio Tlacotepec de B.J. Pue. Antecedentes de Tlacotepec,

REGIONALIZACION POLITICA

El municipio pertenece a la región socioeconómica número 7, con cabecera en la Ciudad de Tehuacán, Puebla pertenece al distrito local electoral 17 con cabecera en el municipio de Tecamachalco, pertenece a la CORDE (SEP) 09 con cabecera en Tepeaca.

LOCALIDAD DE SAN MARCOS TLACOYALCO

Fundación

San Marcos Tlacoyalco en la época prehispánica perteneció al señorío de Tecamachalco y Quecholac, durante el siglo XIV-XVI, la primera fundación del pueblo se remota en los años de 1148 y la segunda época colonial. Según los propios lugareños Tlacoyalco significa: “en medio de las arenas”, además en la época colonial se conocía como san Marcos Evangelista antes de esas conquistas se encontraba ubicada entre montañas y sierra

La localidad de San Marcos Tlacoyalco esta situado en el Municipio de Tlacotepec de Benito Juárez. (En el estado de Puebla). Tiene 9411 habitantes está a 1950 metros de altitud. En la localidad hay 4572 hombres y 4839 mujeres. El ratio de fecundidad de la población femenina es de 6 hijos por mujer. El porcentaje de analfabetismo entre adultos es del 20.69% y el grado de escolaridad es de 3.70%.el grado de marginación es Muy Alto .La mayoría de las familias son de escasos recursos económicos, éstas se encuentran conformadas entre 9 y 12 integrantes por familia.

San Marcos Tlacoyalco es un pueblo rico en cultura, tradiciones y gastronomía, una de las cualidades de este lugar es que su población conserva su lengua antigua que es el Popoloca, la mayor parte de la población es bilingüe hablan el Popoloca y el español.

Se cuenta que con la llegada de los Popolocas a Tlacotepec, hubo un esparcimiento de dicha tribu, logrando llegar a San Marcos, se habla aproximadamente de 900 personas que consiguieron fundar dicho lugar, aparentemente con el apoyo del Sr. Patricio Ramos en el año de 1300. Con la llegada de los españoles trajeron consigo algunos santos entre ellos un llamado San Marcos Evangelista, el cual se venera en el mes de octubre con una gran fiesta.

Tlacoyalco significa también “una joya” y así mismo, cuentan que hace muchos años si existieron bastantes tlacoyotes en este lugar, mejor conocidos como (coyotes).

Balente Martínez Ramos, (Sr. Nacido en dicho lugar y cuenta lo siguiente...) San Marcos Tlacoyalco es un lugar muy bonito, y si mi nombre es con “B”, En aquellos tiempos no conocían las letras, y ni hablemos de ortografía, pues el juez del registro civil así escribió mi nombre. Bueno, lo poco que recuerdo que me contaba mi abuelito, era que la gente de este lugar siempre ha carecido de muchas cosas, en verdad da tristeza porque la mayor parte de los terrenos que hoy en día presume la gente de Tlacotepec, eran de los verdaderos Popolocas,

estos fueron robados y quitados a la mala, lo mismo pasaba con el maíz, que la misma gente cosechaba, el gobierno se los recogía a los agricultores y lo guardada en lugares llamados conos, en donde posteriormente la gente se tenía que formar para comprar el maíz, la autoridad de la junta auxiliar a veces les decía, ya no hay maíz, mucha gente se quedaba sin comer. Cuando en realidad estaban llenos los conos de frijol, trigo y maíz. Las personas con tal de comer tomaban sus mulas, escrituras, etc. Y las intercambiaban con el gobierno por unos kilos de maíz, como la gente no sabía leer ni escribir, los obligaban a poner su huella donde decía que si no pagaban el maíz, el terreno y sus animales, pasaban a manos de las mismas personas que en ese tiempo estaban en el gobierno. Qué pena y que tristeza.



Fuente: Fotografía de la comunidad de San Marcos Tlacoyalco.

SERVICIOS PÚBLICOS

En cuanto a los servicios públicos con los que cuenta tienen un porcentaje por debajo de lo normal como lo es: drenaje 0%, agua 60 %, alumbrado público 15%, pavimentación 0%, transporte 10%: se observa que tiene un alto índice de necesidades públicas.

EDUCACION ESCOLAR

A parte de que hay 1947 analfabetos de 15 y más años, 246 de los jóvenes entre 6 y 14 años no asisten a la escuela. De la población a partir de los 15 años

1785 no tienen ninguna escolaridad, 2515 tienen una escolaridad incompleta. 486 tienen una escolaridad básica y 301 cuentan con una educación post-básica. Un total de 394 de la generación de jóvenes entre 15 y 24 años de edad han asistido a la escuela, la mediana escolaridad entre la población es de 4 años.

Actualmente se ha beneficiado la educación, ya que cuenta con cuatro primarias, dos de organización completa y dos multigrado, dos preescolares, una secundaria y un bachillerato. Es común para las personas que al terminar la primaria pocos son los alumnos que logran ingresar y concluir con la secundaria, la mayor parte de los alumnos

La religión que predomina es la evangélica, de cierta manera afecta la religión a la educación, el motivo es que los padres de familia no permitan la participación simultánea de sus hijos ante las actividades de la escuela como: rendir honores a la bandera entre otros.



FUENTE: Fotografía actual del zócalo y centro de salud de la localidad de San Marcos Tlacoyalco.

SALUD

Actualmente cuenta con una unidad hospitalaria, ubicada a una calle del zócalo de la comunidad, diariamente atiende entre 40 y 50 personas al día con el apoyo de una Doctora tres enfermeras y dos personas del mismo lugar que están como refuerzo para un mejor servicio a los pacientes.

VIVIENDA

Existen 8500 viviendas particulares habitadas, la mayoría cuenta con paredes de adobe, predominan las viviendas con pisos de tierra, techos de teja algunos otros de loza, casas de carrizo.

ABASTO

Se encuentran diversos negocios que abastecen las necesidades de las personas como: tiendas, farmacias, papelerías. Básicamente tiene que trasladarse al municipio de Tlacotepec, los días lunes en el municipio se hace un mercado muy grande donde consiguen de todo,(es parecido al te Tepeaca)

COMUNICACIÓN

Son pocas las casa que cuenta con teléfono particular, en el año 2004 se logró que llegara la señal de telefonía celular. También cuenta con cadenas de televisión.

ESCUELA PRIMARIA “IGNACIO ZARAGOZA”

Historia

Según datos obtenidos mediante entrevistas a personas con edades de entre 15, 25 y 70 años de edad que nacieron y radican en este lugar. Se cuenta que se inicio la construcción de dos o tres cuartos hechos de adobe y teja, los cuales sirvieron por un buen tiempo para la educación de aquellos pobladores ubicado en la plaza principal de la comunidad. Con un pequeño espacio y unos cuantos alumnos. Carecía de material didáctico, infraestructura y mobiliario, solo contaba con una puerta pequeña de madera y sillas de madera que los alumnos llevaban de sus casas. Actualmente este lugar funciona como la presidencia municipal de la comunidad, siguen los salones tal y como los construyeron.(Conversación con el Sr. Pedro Jaras, originario de dicha localidad)

Durante el año de 1958 el terreno que ahora ocupa la Escuela Primaria, ubicado en la misma plaza principal pero a espaldas de lo que ahora es la Presidencia, fue expropiado por el Sr. Juan López que en aquel tiempo estaba como Presidente de la Comunidad San Marcos Tlacoyalco, este espacio fue designado para la construcción de algunos salones, posteriormente al paso del tiempo se contó con el apoyo del gobierno y de algunas personas que en su momento tenían solvencia económica para tal trabajo; como: los fundadores: quienes fueron el señor Tirso Jaras y el Sr. Miguel Damián de Jesús que se vieron en la necesidad de mejorar este lugar para la educación.

Se dice que estas personas tomaron como decisión el nombre de la Institución “Ignacio Zaragoza” en honor al general que luchó en la batalla del día 5 de mayo en la ciudad de Puebla, con el apoyo del Gobierno

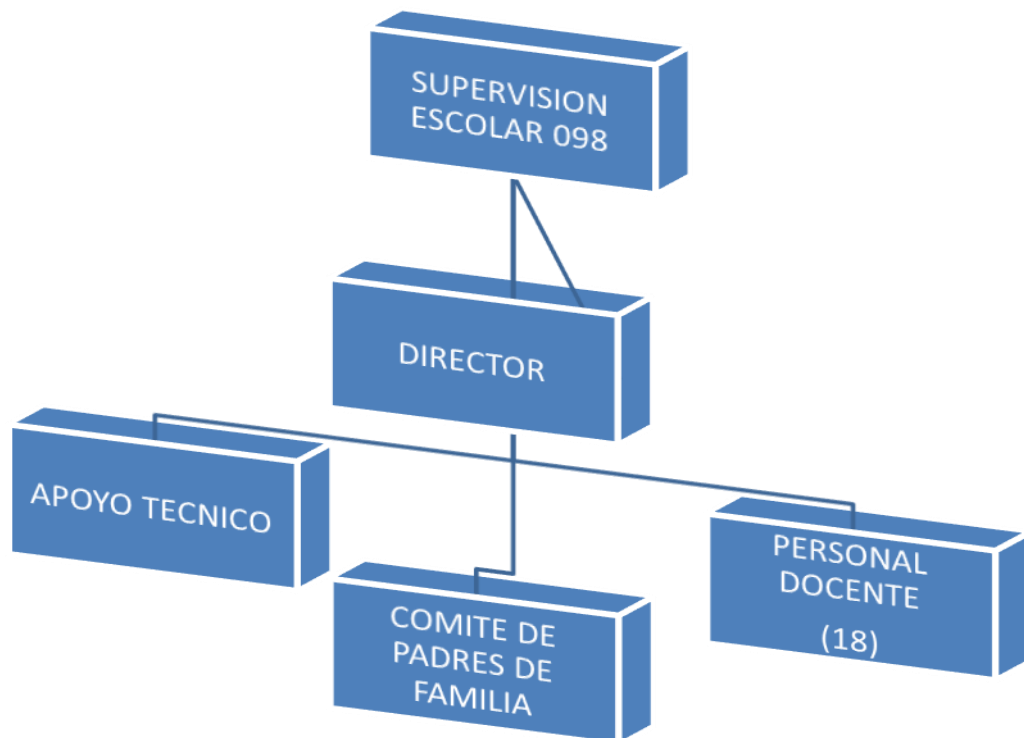
Los directores que han estado a cargo de la institución han sido el Profr. Elías Reyes, Profr. Vicente Reyes, Profr. Zenaido Casillas Damián. Actualmente está como director el Profr. Serapio Villamil Javier, quien lleva más de 12 años al frente de la escuela. Con cierto tiempo debe saber la funcionalidad correcta de la institución, ha sido testigo de más de 50 docentes que han pasado por largo, mediano y corto tiempo. Él menciona que ha trabajado lo suficiente en cuanto a infraestructura, pero, por el contrario, los padres de familia mencionan cosas distintas. A petición de los mismos padres, llevó a cabo la construcción de un salón para computación, remodelación, cimentación de banquetas fuera de los salones, compra de una parte de mobiliario para algunos salones así como pizarrones. Ahora ya cuenta con 18 salones en estado regular, dos salones más designados para la dirección matutina y otro salón para la dirección vespertina.

Aún falta trabajar en cuanto a higiene ya que los sanitarios para los docentes se encuentran escasos en agua. Existe un salón para la biblioteca escolar en la cual falta la organización tanto de libros, como pedir a la “comisión de biblioteca” realizar eventos de lectura para el fomento de la misma, la visita

continúa de los alumnos, la limpieza que hay en este lugar. El patio principal es bastante amplio el cual que es utilizado como cancha de basquetbol y para la realización de honores a la bandera.

Otro patio que también es utilizado para jugar voleibol y también utilizado para los ensayos de cualquier evento, existen pocas áreas verdes por el clima que es seco. No existe una tienda escolar en buen estado, porque las señoras que venden la comida o dulces son del mismo lugar y solo se acomodan en mesas de madera en muy mal estado por lo consiguiente se encuentran con poca higiene todos los alimentos el docente comisionado por la Higiene tampoco cumple su función para mejorar la calidad en los alimentos que ingieren los niños día a día.

ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA PRIMARIA (ZONA ESCOLAR 098)



Fuente: Propia a partir de datos obtenidos de la escuela primaria Ignacio Zaragoza, San Marcos Tlacoyalco, Municipio de Tlacotepec DE B.J.

Se observa el organigrama de la institución, en el que se encuentra ordenado jerárquicamente, la supervisión escolar; es la cabecera de las 21 escuelas con las que cuenta la zona 098 y a ésta llega la información de todo tipo. Enseguida se encuentra el Director con el que cuenta cada una de las escuelas, para un mejor funcionamiento de las instituciones. El apoyo técnico es un docente que se le encomienda esta comisión a inicio del curso escolar, su función es como ser secretaria del Director. (Solo por momentos del día ya que éste tiene grupo y una responsabilidad que atender). En cuanto al personal docente, pues son los profesores que atienden a cada uno de los grupos, pero al mismo tiempo deben cumplir con su comisión designada por el Director: las comisiones son: apoyo técnico, eventos deportivos, acción social, biblioteca, tienda escolar, banda de guerra, periódico mural, puntualidad, evaluación, tesorero, higiene.

Se tomó como base para la elaboración de este trabajo una institución educativa en la cual se pretendió llevar a cabo un proceso organizativo de trabajo, delimitando las actividades o funciones correspondientes a cada uno de los recursos humanos (director-docente), para dar lugar a la coordinación, logrando armonizar los esfuerzos para alcanzar eficiencia y llegar a las metas de las actividades que día a día se realizan como centro de enseñanza.

Es necesario resaltar algunas sugerencias para generar un clima organizacional dentro de la institución y dar un mejor funcionamiento a cada espacio de la escuela.

Se comenzó por la biblioteca, en donde existen demasiados libros donados por SEP pero realmente no existe un orden y el uso de tal lugar no es el correcto.

La sala de computación, solo es utilizada por un docente, en la cual debía ser usada por los alumnos, para un desarrollo de aprendizaje esperado.

Para una organización correcta de una institución es necesario resaltar un liderazgo que logre el cumplimiento de las funciones que tiene cada docente en las comisiones otorgadas por el director. Esta una escuela rural, con bajos recursos económicos y escasos servicios, pero que abastece a un gran número de Alumnos. Aproximadamente, 600 diariamente.



Fotografía: Se aprecia la entrada Principal de la Escuela Primaria "Ignacio Zaragoza" ubicada en San Marcos Tlacoyalco, Tlaxcopec de Benito Juárez.



Fotografía: Se observa el pasillo de la entrada a la escuela primaria, a los extremos se aprecia los salones de los grupos superiores, al fondo el patio principal y la puerta trasera de la institución.

FUENTE: Propia a partir de la información de la escuela primaria Ignacio Zaragoza de Sn M. Tlacoyalco.

CAPÍTULO III

MARCO

TEÓRICO

LA FUNCION ORGANIZADA Y PARTICIPATIVA DEL DIRECTIVO

Actualmente es deseable en una organización librar retos que se presentan en el transcurso del tiempo, los cuales se generan por las participaciones de las personas. Sin embargo, lo anterior no quiere decir que con un plan estratégico y una excelente organización se alcanzarán las metas deseadas o se cumplirán los objetivos marcados al cien por ciento, pero las personas que dirigen, llámese director o gerente, debe tener el designio para alentar y apoyar a todas las personas que se encuentran a su cargo.

Es un gran esfuerzo por parte de la persona indicada que al final se vera contagiado de la muchedumbre para beneficio del plantel, empresa o institución. Posiblemente para lograr el éxito es primordial que el Director o Dirigente sea un buen líder para manejar con mesura las actividades a realizar e implementar acciones en las que favorezca y desarrolle el potencial de sus colaboradores, pero que al mismo tiempo inmersa a sus colaboradores de manera colegiada, ordenada, porque se requiere que éste planeé, organice, ejecute, controle y coordine.

Las organizaciones invaden a la sociedad y a nuestras vidas. En realidad es probable que casi todos pasen la mayor parte de su vida en organizaciones (trabajos, instituciones educativas), etc. Dentro de estas instituciones se requiere forzosamente de una organización adecuada para el buen funcionamiento de ésta, de lo contrario se suscitarían problemas, adversidades y conflictos tanto en el momento de trabajar como en el momento de entregar los resultados.

De tal manera se pretende tener bien conceptualizado lo que es la organización, ya que ésta depende desde el directivo siendo un buen líder y el trabajo organizado de cada uno de los docentes.

Cada autor conceptualiza su propia definición sobre Organización, según su estudio como: (Lundgren, 1986) “Es un sistema compuesto de elementos o subsistemas tan relacionados entre si e integrados que forman un todo que representa atributos únicos”.

Cuando el sistema esta correlacionado surge la integración de los elementos y por consecuencia la organización, de manera que se alcanzan los objetivos con la intención de desarrollar un ambiente de trabajo productivo. En este caso se orienta al director a trabajar de forma integrada, en donde los profesores conozcan sus funciones para un clima organizado y cimentado en el conocimiento de las aplicaciones a su trabajo.

Así mismo (Rodriguez, 1989) Menciona que organización es “Sistema de partes interrelacionadas operando una conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos de todos y los individuales de los elementos participantes”. Conforme a esta definición, dentro de la institución no se ha desarrollado el trabajo en conjunto para generar el clima organizacional.

Un recurso de las organizaciones, es el ser humano que maneja adecuadamente su organización, si es que esta bien regida por un director que pretende laborar bajo un clima organizacional adecuado. El alcance de participación en el diseño y operación del subsistema de recursos humanos, es vital para facilitar un adecuado rendimiento organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL

Así mismo la palabra Clima tiene definiciones que el trabajador no considera ocasionalmente para la obtención de mejores resultados en el mecanismo de la meta. No existe una definición de clima organizacional exacta. El término de clima organizacional en la institución adolece de dispersión semántica; se le asignan individual e institucionalmente, una gran cantidad de

significados distintos, que usados en contextos diferentes, se aplican a referentes muy variados.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional, este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos forman de la organización a la que pertenecen y que inciden directamente en el desempeño de la organización.

Para (Chiavenato, 1992) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Según (Gilmer, 1965) Define al clima laboral “como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

En concreto, aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos que influyen positiva o negativamente en el trabajo desencadenarán actitudes de trabajo y dedicación o de irresponsabilidad en el las áreas relacionadas a la institución educativa. Es necesario resaltar la gran importancia

que tiene la motivación para los empleados, ya que de esta depende un trabajo colaborativo y cordial.

TABLA 1 Comparación de las dimensiones del clima organizacional, con clima laboral Según (Stinger, 1967)

CLIMA LABORAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
<p><u>Flexibilidad:</u> el grado en que los individuos perciben restricciones o flexibilidad en la organización, es decir, hasta qué punto las reglas, políticas, procedimientos o prácticas son innecesarios o interfieren con la ejecución del trabajo. También, refleja la medida en que se aceptan nuevas ideas.</p> <p><u>Responsabilidad:</u> el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos.</p> <p><u>Recompensas:</u> el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño.</p> <p><u>Claridad:</u> el grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.</p> <p><u>Espíritu de equipo:</u> el grado en que la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.</p>	<p><u>Estructura:</u> Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.</p> <p><u>Responsabilidad:</u> Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.</p> <p><u>Recompensa:</u> Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo.</p> <p><u>Desafío:</u> Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el desempeño de su labor.</p> <p><u>Relaciones:</u> Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiéndose que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad.</p> <p><u>Cooperación:</u> Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto</p>

	<p>en forma vertical, como horizontal.</p> <p><u>Conflicto:</u> El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.</p> <p><u>Identidad:</u> El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.</p>
--	--

FUENTE: (Stinger, 1967)

El directivo tiene sobre las manos el que su empresa o institución camine sobre ruedas, al trabajar tanto laboral como organizacionalmente, para incentivar a sus trabajadores, en este caso a sus profesores, de manera que delegue las responsabilidades y genere él mismo, un ambiente de trabajo placentero.

TABLA 2 Factores comparativos de Clima Organizacional.

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Autonomía / Conflicto • Relaciones sociales / Estructura • Calidad de recompensa / retribución • Relaciones rendimiento / retribución • Motivación / Polarización del estatus (acentuación de los límites inter-miembros) • Flexibilidad / innovación • Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros |
|--|

FUENTE: (GONCALVES, 1989):

Al observar estas dos tablas se concluye según la investigación que existen resultados satisfactorios en el trabajo cuando el Directivo esta orientado a trabajar en organización y sobre todo en colegiado con los profesores. Es imprescindible llevar a cabo cada una de las acciones antes mencionadas para generar el clima

esperado, dependiendo de cómo quiera el directivo tener a su grupo de docentes, y como quiera mantener esas relaciones, si de trabajo cordial o desacuerdos y disgustos laborales, debe existir flexibilidad, acuerdos y opiniones grupales.

La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos. Por lo que muchas empresas e instituciones reconocen que uno de sus activos fundamentales es su factor humano. Para estar seguros de la solidez de su recurso humano, las organizaciones requieren contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que va ligado con la motivación del personal y como antes se señalaba éste puede repercutir sobre su correspondiente comportamiento y desempeño laboral.

Así mismo depende de la cultura, el clima laboral y el clima organizacional para el funcionamiento adecuado de una organización, se observa un rotundo rompimiento de esquema según el análisis de la TABLA 1 con la realidad observada en la escuela primaria Ignacio Zaragoza, por la mínima responsabilidad que se delega a los profesores en el caso de estudio, el trabajo individualista y sobre todo de la recompensa en donde se dice que si algún elemento tiene fallas, pues el directivo tienen que actuar de una manera incentiva de forma que el trabajador observe que puede mejorar . Desafortunadamente la aplicación de esta tabla no se da en todos los centros de trabajo.

En cuanto al estudio realizado en la escuela primaria Ignacio Zaragoza el Director hace funcionar de manera diferente a la institución, se puede observar que en ocasiones utiliza la venganza hacia el docente que tiene alguna falla, se dice, que al elemento humano que reacciona negativamente se debe incentivar para fortalecer el trabajo e ir en aumento el clima organizacional y laboral. Seria benéfico observar detenidamente la situación y llegar a una conclusión, en donde sean todos partícipes de la colaboración y el logro de los acuerdos, en donde todos en conjunto trabajen por un bien en común.

TIPOS DE CLIMA EXISTENTES EN LAS ORGANIZACIONES:

En nuestro tiempo el funcionamiento eficiente de las organizaciones requiere de innovación constante en sus planteamientos operativos y en sus principios de organización. Se debe pensar en buscar en el interior de cada organización soluciones, que permitan mejorar el trabajo que se realiza para responder de forma favorable a las necesidades que le presenta su contexto interno y externo. Ante esta situación conviene resaltar el clima organizacional, puesto que son diversos factores que lo determinan, provocando una percepción positiva o negativa en sus integrantes y en los destinatarios de su labor (alumnos). Para ello se mencionan los tipos de clima que el directivo hace resaltar dentro de las organizaciones:

- **Clima tipo autoritario-explorador**: La dirección no tiene confianza en sus empleados, la mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en el clima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad, este tipo de clima presenta un ambiente “estable y aleatorio”, en el que las comunicaciones de la dirección con sus empleados no existe mas que en forma de ordenes e instrucciones específicas.
- **Clima tipo autoritario-paternalista**: Es aquel en que la dirección tiene confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones internos. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo da la impresión de trabajar dentro de una ambiente estable y estructurado, básicamente sin el logro de los objetivos.

- **Clima tipo participativo-consultivo**: Es aquel donde las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Por lo general la dirección de los subordinados tienen confianza en sus empleados, la comunicación es de tipo descendente, las recompensas, los castigos ocasionales, se trata de satisfacer las necesidades de prestigio y de estima.
- **Clima tipo participativo-en grupo**: Es aquel donde los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La dirección tiene plena confianza en sus empleados, las relaciones entre la dirección y el personal son mejores, la comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral, los empleados están motivados por la participación y la implicación por el establecimiento de objetivos de rendimiento, existe una relación de amistad y confianza entre los supervisores y los subordinados.

Fuente:(Goncalves, 2000)

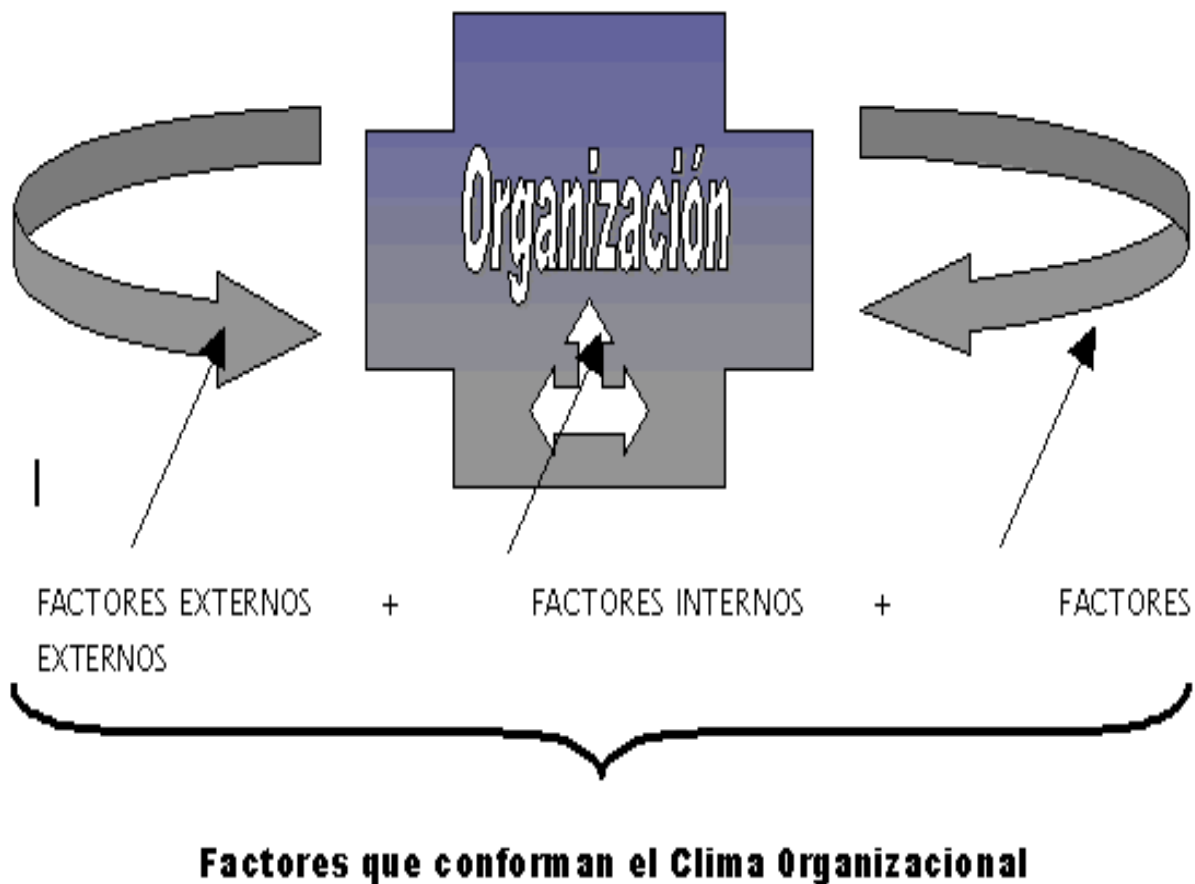
TABLA 3: CARACTERISTICAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

PLANEACION	PERSONAL
ORGANIZACIÓN	INNOVACIÓN
INTEGRACIÓN	MOTIVACIÓN
DIRECCIÓN	COMUNICACIÓN
CONTROL	COORDINACIÓN

Fuente: ANTOLOGIA de Gestión Educativa, (2002) *La organización Educativa y la Función directiva*.

Haciendo referencia a lo anterior es importante no perder de vista que el clima organizacional juega un papel muy importante en la institución de la cual se hace mención en apartados anteriores, sin embargo el clima que probablemente rige dicha institución es la de un clima autoritario-paternalista, que bien se hace mención, se toman decisiones en la cima, pero realmente se toman las decisiones entre los docentes que están más allegados al directivo, implementando trabajos extras a otros docentes, porque son los que no se llevan “bien” con el Directivo. Probablemente es necesaria una comunicación, más estrecha, ya que este es un punto principal para evitar situaciones de conflicto y separación de trabajo.

TABLA 4: FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL



FUENTE: (GONCALVES, 1989):

La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización, no es, el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la Organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una empresa o institución, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, "mitos", conductas y valores que forman la cultura de la misma.

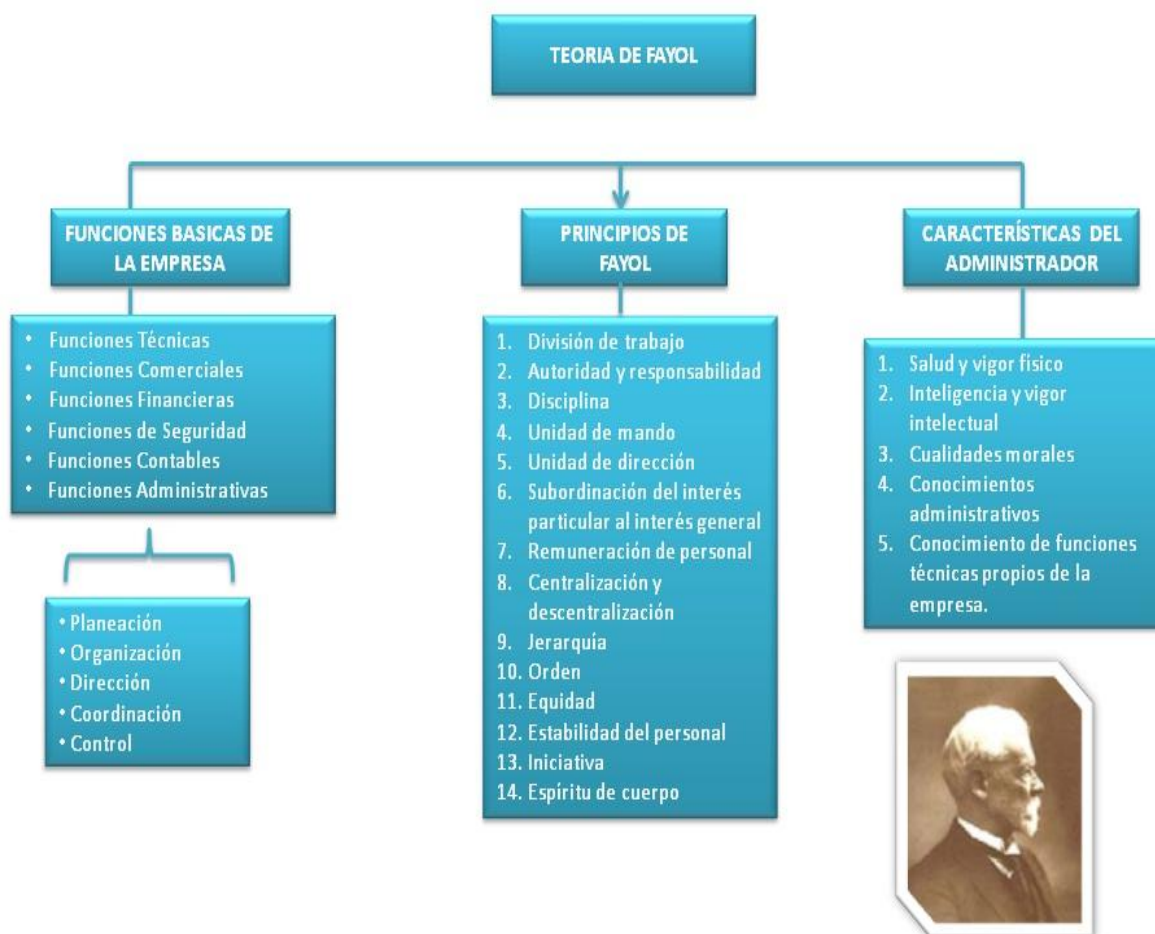
El trabajo en la institución, esta obligado a desarrollar en los alumnos, las habilidades, las destrezas y los conocimientos, es decir, que el niño sepa actuar en cualquier situación a la que se enfrente y resuelva problemas que se le presenten en la vida cotidiana, para ello se requiere de la plena y total participación del docente dentro del aula, de igual manera es de gran importancia mantener relaciones personales lo cual es necesario tener una persona que organice, dirija y revise las actividades en tiempo y lugares apropiados a su aplicación mediante un plan de trabajo que es redactado por el docente y revisado por el director.

Al dirigir a las personas, en los organismos sociales (Fayol, 1987); lo llamo: **MANDOR**, y esta palabra es de vital importancia para la buena administración. "La dirección es una función fundamental de la administración, se

pueden hacer planes, organizaciones y tomar decisiones, pero no se logra ningún resultado tangible hasta que se llevan a cabo las decisiones respecto a las actividades propuestas y organizadas”.

En la institución educativa el director está obligado a ser la parte primordial para el desplazamiento de los deberes y saberes, para el logro de las metas marcadas a inicio de cada ciclo escolar, el plan de trabajo marca las encomiendas dirigidas y las que se deben realizar para ser evaluadas mensualmente en los consejos técnicos.

PRINCIPIOS DE FAYOL



Fuente: Principios de administración de (Fayol, 1987)

En la aplicación de actividades en un centro de trabajo, deben existir normas para su realización y logro de los objetivos, así mismo en los cuales debe predominar la organización y la administración humana para una mejora continua de las tareas. Es preciso que el Director sea el responsable de coordinar la administración de recursos humanos para ayudar a la organización y el logro de las metas.

La administración es una palabra muy amplia en la que destacan puntos importantes como lo es para: (Wayney, 1997). “Un administrador de recursos humanos; es un individuo que normalmente se desempeña en funciones de asesoría o de apoyo, trabajando con otros gerentes para ayudarlos a manejar situaciones de interés”. Se dice que el Director también debe cumplir con la función de Administrador.

DIRECCIÓN - DIRECTOR

Esta es la persona indicada que podrá crear un ambiente propicio de trabajo y solventar fácilmente el desarrollo personal y profesional de los subordinados, la dirección es el segundo escalón en el orden de mando, pero por regla general es el elemento mas decisivo, es el que conduce el organismo social y tiene plena autoridad para adoptar las decisiones que juzgue convenientes y después dará cuentas a sus superiores. Por su parte para” (George, 1978) DIRECCIÓN “es la relación en que una persona o un líder influye a otras para trabajar unidas espontáneamente en labores relacionadas, para llevar acabo lo que el líder desea”

Al poseer un conocimiento superior sobre la Función de director podrá:

- Mejorar el trabajo como dirigente, permitiendo aumentar el rendimiento y la calidad del grupo de trabajo.
- Ayudar al director a comprender mejor los objetivos y funciones del organismo e interpretar el pensamiento de sus subordinados.

- Promover un mejor entendimiento de modo que el grupo del director encaje con los otros grupos haciendo de él un trabajador en equipo.

Como Director debe tener presentes dos factores importantes para el desarrollo de cada tarea: **AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD**; dos grandes puntos que al guiarlos lo mejor posible resultará el manejo óptimo de cada uno de los recursos humanos. Así mismo para (Rodríguez, 1997) “La autoridad lleva consigo la correspondiente responsabilidad, no se puede exigir responsabilidad a quien no tenga suficiente autoridad para llevar acabo lo que se exige”.

FUNCION DE DIRECTOR

El gran tomador de decisiones en los ministerios de educación, así como los preparadores de toma de decisiones deben en el futuro incrementar su capacidad de riesgo en la determinación sobre la innovación en educación, si quiere realmente construir la educación de cara al nuevo siglo, como lo menciona (Namo de Mello, 1998) “La función de un Directivo de educación debe ser la de un gran líder para el cambio social, para el progreso económico de su comunidad y para formar hombres y mujeres capaces con deseos de triunfar” Como docentes este es el punto principal de una escuela iniciadora en la educación (primaria), es importante considerar la funcion directiva como: el puesto, la situación, acción o ejercicio de un empleo y oficio, en la que resalta la organización de sujetos establecidos a dirigir, enseñar, guiar, coordinar a las personitas que empiezan a conocer del mundo.

Conceptualizar al director como un administrador, rector o gobernador es parte fundamental para la coordinación y como menciona (Doucoing, 2001) “Éste es el que gobierna ó dirige y que debe estar capacitado para evolucionar las organizaciones, desarrollando el conocimiento relativo a la profesión, lo cual será difícil que el Directivo trabaje en equipo en organizaciones

si no ejercita el liderazgo, mediante conductas aplicadas” Pero al mismo tiempo para (Maristany, 2000) “La función directiva es como una impartición de axiología que incorpora a toda institución”.

El director del plantel de educación es el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo en este nivel (primaria) conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaria de Educación Pública. Con base en la revisión y análisis de los manuales y demás disposiciones que rige tanto en la organización como la operación del puesto de director de educación, el Director de la escuela es aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaria de Educación Publica, como la primera autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos. (Diez de Castro, 2001).

De acuerdo con esta orientación, la escuela es un lugar de educación donde la comunidad educativa establece entre educandos, educadores, autoridades escolares, que el director del plantel desempeña el papel de líder para regular, optimizar y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la institución educativa.

Resulta conveniente que el director del plantel, en el ejercicio del liderazgo, asuma el tipo que garantice el alcance de los objetivos y las metas establecidas, mediante la participación activa de todos los integrantes de la comunidad educativa. Esta es la persona indicada que podrá ayudar a crear un ambiente propicio de trabajo y que ayudará al desarrollo personal y profesional de los docentes. Para (Estevéz, 2003)“La función del Directivo se relaciona con una administración central, que a través de sus circulares y reglamentaciones imparte ordenes a todo el territorio” Sus competencias también serán transformadas y aparecerán más ligadas a la capacidad de pilotear la totalidad de su institución para hacerla evolucionar con la organización y el apoyo de cada una de las personas que conforman el organismo o la institución y que se encuentra a su cargo para dirigir las.

Toda escuela debe contar con un superior y un personal de apoyo, al no tener bien definidas cada una de las funciones que les corresponden y las cuales se deben realizar tanto dentro como fuera de la dirección y de la institución, (actividades extraescolares) ocasionará conflictos sin el logro de los objetivos planteados.

Desafortunadamente se percibe que no prevalecen ciertas características en algunos directivos, posiblemente por la mínima experiencia adquirida, al compararlo con la practica se observa que la función del director se limita a la “administración” y en ocasiones esto no se logra, pero al mismo tiempo delimita toda la responsabilidad al profesor encaminándolo a cumplir con dicha función no correspondiente a él. Existen razones como: sus funciones difieren de tal manera en cuanto a su contenido y alcance que resulta imposible generalizar acerca de la dirección algunos otros directores aun situados en la cúspide, desempeñan funciones ajenas a la dirección.

Métodos de mando: Es la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal.

Fuerzas motivacionales: Se refiere a la confianza o desconfianza, miedo, temor, actitudes hostiles, sentimientos de responsabilidad.

Proceso de influencia: Forma de la dirección para motivar a los empleados a trabajar de forma unidad, en grupos o individual.

Proceso de establecimiento de objetivos: Al momento de establecer objetivos la dirección toma o no en cuenta a los empleados, existe o no resistencia, existe la aceptación y la participación.

Modos de comunicación: Se refiere a la forma de comunicarse la dirección con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente o lateral y/o ambas.

Proceso de toma de decisiones: Se refiere al momento en que se debe tomar una decisión en dónde se realiza y quienes participan.

Proceso de control: Es la forma en que la dirección supervisa o no al personal que se encuentra a su cargo y de qué forma lo hace. (ARIAS, 1991)

“Las funciones de todo Directivo son:

- Velar por las finalidades y la misión específica de la institución.
- Obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajador consiga sus resultados.
- Encausar las influencias y las responsabilidades sociales” (Drucker, 1998).

TABLA 5: Funciones generales del director.

FUNCIONES GENERALES DEL DIRECTOR DEL PLANTEL DE EDUCACION PRIMARIA	
<i>MATERIA DE PLANEACIÓN</i>	<p>Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales por lo profesores de grupo.</p> <p>Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población en edad escolar que habitan en el ámbito de influencia de la escuela...</p>
<i>MATERIA TÉCNICO-PEDAGÓGICA</i>	<p>Orientar al personal docente de la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.</p> <p>Controlar que el proceso de enseñanza aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerado el medio en el que habita el alumno...</p>
<i>MATERIA DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR</i>	<p>Tomar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.</p> <p>Atender las iniciativas que le presente personal para la mejor prestación del servicio educativo aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de la zona para autorización...</p>

<p>MATERIA DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente que desarrollara su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación en el puesto. Llevar el libro de asistencia del personal a su cargo, a efecto de ejercer el control, aplicar las sanciones que procedan.</p>
<p>MATERIA DE RECURSOS MATERIALES</p>	<p>Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección Gral. De Recursos Mat. Distribuir entre el personal docente 105 libros de texto y los materiales de apoyo didáctico, conforme al grado escolar que éste tenga a su cargo.</p>
<p>MATERIA DE RECURSOS FINANCIEROS</p>	<p>Estudiar y aprobar los programas de producción y venta que acuerde el Comité Administrativo de la Parcela escolar. Controlar que la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de utilidades generadas por la cooperativa escolar se efectúen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.</p>

Fuente: (EDUCATIVA, 2002) *La organización Educativa y la Función directiva.*

Es preciso reconocer que según el grado de ORGANIZACIÓN, la Dirección debe asumir la responsabilidad y autoridad para conducir la institución hacia el éxito mediante el esfuerzo, el trabajo y la dedicación.

Debe existir un equipo con una organización adecuada para resaltar la comunicación que esencialmente es lo que falta en algunos centros de trabajo. Existen directores que se toman muy en serio su papel, pero con una idea errónea. “Es la persona que imparte órdenes y son determinantes en sus propuestas e influyen en el papel del docente, dando como consecuencia por

distintas maneras expresadas, la falta de comunicación y de organización en el centro de trabajo.

El quehacer de los directivos requiere de una estabilidad y de continuidad para el funcionamiento óptimo de las instituciones educativas y que en muchas de ellas no se ha conseguido. Así mismo, un apoyo hacia el Director serán los docentes, pero estos también tendrán sus funciones y comisiones internas, determinadas por el dirigente. Se precisará la definición de dirección con (Wayney, 1997) como: “Los directores deben aceptar a los maestros tal como son, sin condenación por un comportamiento que es el resultado de experiencias pasadas y deben tratar de crear el tipo de ambiente que permita la realización del mando”.

Por su parte, el directivo debe eliminar dónde y como pueda la posibilidad de represalia y reprimenda, para tener plena autoridad y responsabilidad ejerciéndola como mejor crea conveniente. Él ha de ser un verdadero dirigente, debe reconocer la manifestación de resistencia, ser capaz de facilitar y tolerar las expresiones de resentimiento sin estar a la defensiva; estar alerta a las muestras de descontento en una expresión negativa.

El director no podrá permitir que el grupo de trabajo se desintegre, al contrario, deberá superar algunos problemas para controlar la organización y hacer que esta siga funcionando.

Según: (Jhon, 1999) presenta algunas características de un Director:

- Administración de Gestión y de recursos humanos.
- Relaciones humanas.
- Generar un ambiente de trabajo placentero.
- Elementos para comunicación efectiva.

Es necesario impulsar acciones de beneficio laboral que den certidumbre y seguridad a todos los docentes para ampliar las actividades aplicables a cada uno

de los alumnos, que buscan en la escuela un refugio de aprendizaje y entretenimiento, para lograr el desarrollo sustentable para la vida diaria.

FUNCION DEL PROFESOR

Es importante considerar la figura del Profesor como factor prioritario de la tan deseada mejora educativa, él es el responsable del acontecer educativo diario, se supone que el docente recibe una preparación sistemática y una formación pedagógica y didáctica para el ejercicio de su profesión, es por eso que tiene una doble responsabilidad ante el individuo y ante la sociedad.

La figura del profesor: así como es ejecutor de planes y programas es un profesional de la docencia con dominio de los conocimientos pedagógicos, se pretende que los docentes sepan lo que están haciendo, por qué y para qué, asegurando que sus alumnos aprendan a ser capaces de desarrollar habilidades cognitivas.

De manera que en la institución falta la aplicación de cada una de las partes importantes del quehacer docente, por el desconocimiento o el descuido de fomentar en los alumnos el gusto por la comprensión, el aprendizaje, la investigación, porque al mismo docente no se le ha estimulado el interés hacia él mismo, pues mucho menos lo hará en otras personas que tanto lo necesitan para que estén en condiciones de aprender durante toda la vida.

La práctica educativa se caracteriza por ser una combinación de arte, técnica e improvisación, pero los profesores se inclinan más por la última, el incumplimiento y la revisión a tiempo de la plantación y programación de contenidos origina la improvisación en las clases y por ende la desorganización.

Para (Inbernon, 1994) Profesor es: “El enseñante, que no solo ha de superar el anquilosamiento tradicional de su profesión, si no que ha de convertirse en el hombre del mañana, capaz de formar personas que sepan

planificar e ir cada día en punta”. Es muy importante la formación continua del docente, para implementar acciones que satisfagan las necesidades del alumno. Los profesores deben estar preparados para enfrentar situaciones diferentes en cada clase, en cada curso y con cada grupo de alumnos, se requiere de sólidos conocimientos y habilidades para readecuar sobre la marcha la dirección del proceso o improvisar.

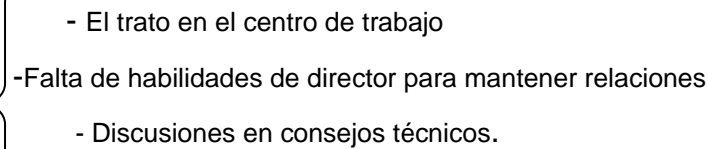
La falta de comunicación, el desconocimiento de sus deberes de los docentes dentro de una institución enmarca una separación del trabajo y de las relaciones humanas originando resultados negativos, con un retraso tanto en el ámbito administrativo, como de la enseñanza. Un ambiente tedioso y frustrante no logra efectividad en los programas, entre los docentes existen conflictos constantes, esperar una buena relación de humanismo y comunicación entre las personas que están para promover la educación y mantener la concordancia para un trabajo óptimo.

El Directivo debe manejar habilidades para la responsabilidad y uniformidad en las tareas realizadas de personas que están a su cargo, contrastar los resultados obtenidos tanto de evaluaciones o actividades escolares como de eventos de diversa índole sin hacer de menos o más a uno u otro docente, para evitar contrariedades. La escuela es una necesidad de la sociedad y tanto el Profesor como el Director deben sostener la educación, de igual manera la función encomendada para las generaciones advenientes.

Posteriormente al cumplirse las tareas de cada sujeto surgirá el humanismo, las buenas relaciones y la valoración de cada persona, tener presente que trabajar en conjunto y en equipo, se lograrán los objetivos planteados en acuerdos, beneficiando a todo el plantel educativo. La coordinación alentadora y estimulante de un trabajo en equipo favorece la amplitud de la comunicación, el fungir su verdadero papel y cargo de dichas personas se manifestará en la relación de alumnos y padres de familia.

FIGURA 2.1

FAMILIARIZACIÓN

- 
- El trato en el centro de trabajo
 - Falta de habilidades de director para mantener relaciones
 - Discusiones en consejos técnicos.

Fuente: (Estev ez, 2003)

La funci3n del docente hace suponer un profundo y exigente reto personal, que se debería mantener en un equilibrio, trata de ser un compañero y amigo de los alumnos se ocupa del desarrollo funcional y emocional de cada uno. Su papel cambia bajo el contexto social en el que se encuentra y se modifican sus expectativas, pero sin perder la línea donde cumple con su cargo. Es por eso que aquí se presentan algunas de las funciones del docente:

- Las funciones que ha de realizar como miembro de una comunidad.
- Las funciones que ha de realizar como miembro del centro docente.
- Las funciones que ha de realizar como enseñante dentro del aula y con un grupo de clase". (Kimball, 1992)

Se hará énfasis para conocer y tratar de mejorar la labor del docente, dentro y fuera del aula que constituye una tarea en equipo. El docente tiene la facultad y la encomienda de llevar por buen camino al grupo de alumnos que se presentarn ante el trayecto de su vida laboral. El papel del buen docente es tener una organizaci3n adecuada en los grados que le corresponda impartir los conocimientos. "Considera a los profesores como responsables de una empresa y a la escuela como una empresa educativa". (Maristany, 2000).

El profesor responsable debe ser el principal motivador de sus colegas y buscar formas para cubrir sus necesidades (material, espacio). Se visualiza al docente como una parte contraria a lo que menciona el autor, al relacionarlo con la realidad, las actitudes de algunos profesores serán motivo para una organizaci3n deficiente y un trabajo individualista cerrado a su área de trabajo

(aula). Por el contrario, existen docentes con gran responsabilidad y ganas de desempeñar su función y trabajo adecuadamente, así mismo, se generará una relación de comunicación y cumplimiento en las metas y propósitos a seguir. Los docentes que al integrarse al trabajo mutuo con los Padres de familia, al resto del grupo de profesores y con el Directivo podrán lograr una organización democrática y la energía se verá invertida en la enseñanza.

El trabajar en equipo con los miembros de la institución conlleva a que los maestros persigan; la energía, el entusiasmo y la perseverancia para realizar la función de enseñante, con la motivación, el dinamismo y el crecimiento continuo, para obtener un compromiso hacia uno mismo y hacia las personas que lo rodean, creando un ambiente de trabajo placentero tanto del directivo como del docente. Este proceso se tendrá que realizar de forma permanente y participativa, con un sistema de organización para la atención a las necesidades del lugar donde se ubique la institución, se contribuirá a que ésta tome el control sobre su destino, en donde los docentes y el directivo tomarán decisiones oportunas para el avance educativo.

La formación profesional basada en competencias presenta ciertas características que se reflejan en el planeamiento curricular, en el planeamiento didáctico y en la práctica docente. Involucra los aspectos correspondientes a la organización y a la gestión de los centros, al rol docente y a las modalidades de enseñanza y de evaluación. Desafortunadamente no existe una figura de apoyo técnico pedagógico que capacite al docente antes de presentarse frente a grupo y que exista una asesoría sobre la función de su verdadero papel que tendrá como responsable. En las empresas es posible realizar una selección de personal decidiendo si esta apto o no para desempeñar su trabajo, en cambio en una institución educativa, la Secretaría de Educación Pública es la organización indicada para la entrevista y el reclutamiento del personal, es por eso que las docentes de dicha institución al no recibir las sanciones que marca la SEP no se preocupan por desempeñar un trabajo excelente y se dirigen hacia donde les

garanticen mejores resultados (Sindicato), según las necesidades personales, originando conflictos con el resto del grupo docente, ahora bien, del Directivo depende en a todas las personas se les exijan mejores resultados de las actividades que se deben realizar.

VISIÓN Y OBJETIVOS COMPARTIDOS

Una escuela es efectiva cuando entre el Directivo y el personal docente construyen un consenso sobre los objetivos a los que se quiere llegar, cumpliendo las funciones que a cada uno corresponde.

Según la investigación y el análisis de generar un clima organizacional sustancial se debe mantener en una estabilidad acorde a las personas involucradas de la institución la autora (Estevéz, 2003), hace mención de los resultados que se obtendrán al realizar las actividades con un orden en una planeación, mediante el conocimiento de las funciones y el trabajo que tiene designado cada sujeto.

En coordinación con lo anterior y en lo personal me inclino hacia lo mencionado por (Namo de Mello, 1998) donde hace mención que el Director es la base para la formación de personas con deseos de triunfar, pero que al mismo tiempo debe desempeñar su función con una organización apropiada de dirigir y conducir a los sujetos que desarrollaran aptitudes propias para la vida de cada niño.

Efectivamente que esto resulta de una cadena (causa y consecuencia) de manera que es necesario conocer la función y llevar acabo las actividades mediante una planeación, con apoyo de las propuestas y sugerencias de cada docente para llegar a la meta y cumplir los objetivos

La forma en que el directivo debe conducir a los docentes es designar las funciones en forma democrática, lo correcto es aplicar la confianza, y la comunicación entre todas las personas involucradas en dicho trabajo, que se encuentren enteradas de lo sucedido, para que sepan qué hacer y cómo actuar en el momento que el directivo no se encuentre en la institución. Que el docente se prepare y posea una actuación participativa y colaborativa, originando un desarrollo del clima organizativo adecuado y con el apoyo del director se genere el clima organizacional esperado, para salir a flote y positivamente todas las actividades en coordinación con el resto del grupo de trabajo.

El propósito sustancial es crear una conciencia clara de la importancia que tiene esta figura directiva en el éxito o en el fracaso de la aplicación de políticas institucionales, para generar expectativas de desarrollo profesional y permanencia en la función.

La colaboración, la participación y la cooperación de cada uno de los elementos importantes que conforman la comunidad educativa, ofrecen mejores resultados al responder a sus funciones que los determinan como sujetos primordiales para una mejor educación.

CAPITULO III

METODOLOGÍA

ASPECTOS METODOLOGICOS

El presente trabajo de investigación permitió obtener un panorama más amplio sobre el clima organizacional de la Escuela Primaria Ignacio Zaragoza, así como conocer la manera en que influye el liderazgo directivo dentro de una institución.

Esto se hizo a través de un instrumento donde se obtuvo la información necesaria para identificar el nivel de organización de la escuela primaria, así, como conocer sus fortalezas y debilidades en diversos ámbitos, de igual manera se aplicó una evaluación cuantitativa, posteriormente se graficaron los resultados para un mejor análisis y detección de la situación por la que pasa la escuela.

Considerando la evaluación y las características que se fueron abordando, se llevo a cabo una propuesta de mejora en cuanto al trabajo del director como líder, si mismo la aplicación y conocimiento de las funciones de cada docente.



FUENTE: Elaboración propia a partir de la encuesta del personal que respondió a la evaluación.

SUJETOS

La escuela primaria cuenta con 18 grupos, 18 docentes, 1 intendente y un directivo, recordemos que es de medio rural, con demasiadas carencias y se encuentra en nivel Muy Alto de marginación.

La edad de los sujetos oscila entre los 24 y 33 años. El directivo cuenta con 52 años de edad. Las personas que se consideraron para la elaboración de este trabajo de investigación son 10 docentes y el directivo.

Un aspecto imprescindible para este estudio es saber algunas características de los subordinados, pues para que exista un buen líder y un clima organizacional óptimo éste debe conocer bien a sus seguidores, por eso es elemental vislumbrar algunas particularidades de los trabajadores que fueron entrevistados, ya que algunas características, como la edad, años de servicio y nivel de preparación, lugar de residencia, entre otros aspectos pueden influir en el ámbito laboral de manera positiva o negativa, según la visión que se ha adquirido a través del tiempo, de sus experiencias o de su preparación. Dicho análisis se ira presentando en el siguiente orden: directivo y docentes

En la figura 3-2 se aprecian las características del directivo de la escuela primaria "Ignacio Zaragoza" los años de servicio en el sistema. Los años de servicio en la institución, así como de los docentes.

Creo que es importante mencionar que el director tiene más de 10 años en esta institución, tratando de hacer su función, han pasado más de 20 docentes por esta escuela, ya que es un lugar de paso así le llaman por que no duran más de tres años los maestros, ya buscan su cambio a una escuela más cercana a su lugar de residencia, algunos maestros tienen que rentar en el centro del Municipio por la lejanía.

Por los comentarios de los maestros la situación del problema en la organización ha prevalecido durante varios años, esta es una de las razones por las que también emigran con mayor rapidez los maestros.

TABLA 6: Datos del directivo

DATOS DEL DIRECTIVO	
Años de servicio en el sistema educativo.	35 años
Años de servicio en la escuela primaria	12 años
Nivel de preparación	Normal

Fuente: Elaboración propia, a partir de datos obtenidos de las encuestas.

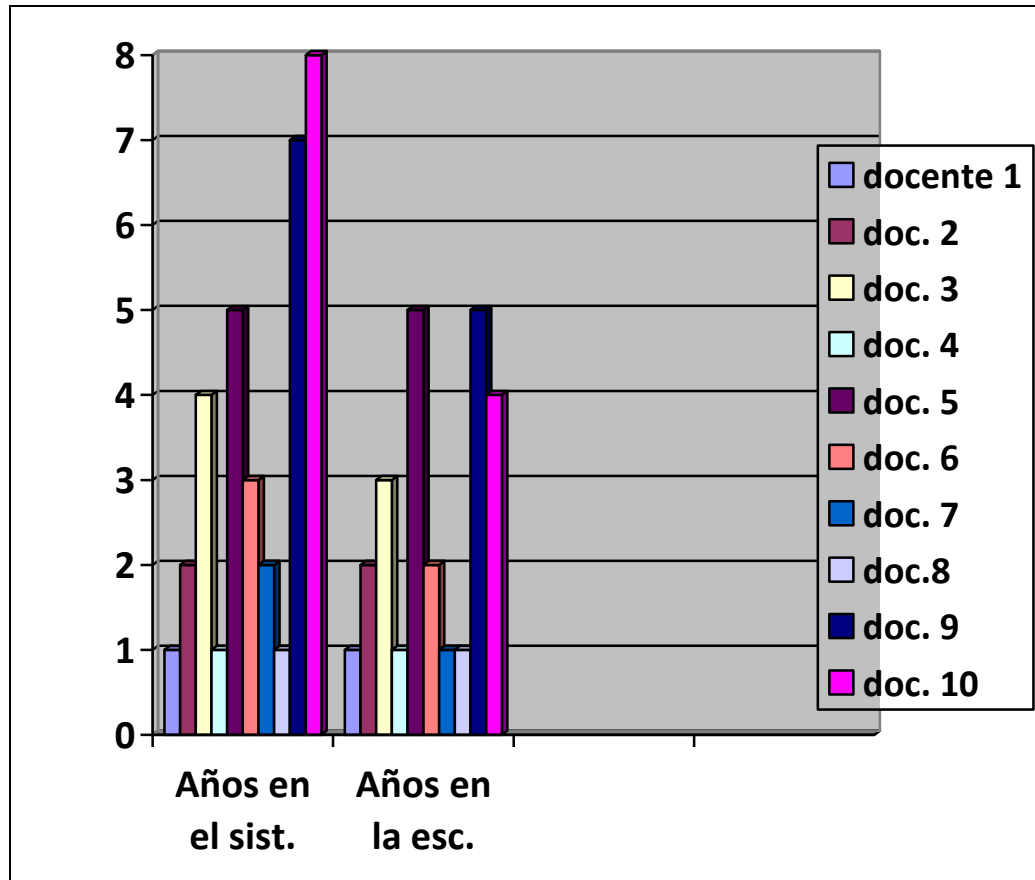
Para este trabajo de investigación además de entrevistar al directivo, se sondearon a 10 maestros y se obtuvieron los siguientes resultados.

TABLA: Datos de los docentes

N°	EDAD DEL DOCENTE	AÑOS DE SERVICIO EN EL SISTEMA	AÑOS EN LA ESC. PRIM.	GRADO QUE IMPARTEN	GRADO DE ESTUDIOS
1	24	1	1	3°	LIC EN EDUC PRIM.
2	26	2	2	4°	LIC EN EDUC PRIM
3	29	4	3	2°	LIC EN EDUC PRIM
4	23	1	1	5°	LIC EN EDUC PRIM
5	28	5	5	1°	LIC EN EDUC PRIM
6	26	3	2	6°	LIC EN EDUC PRIM
7	24	2	1	2°	LIC EN EDUC PRIM
8	23	1	1	5°	LIC EN EDUC PRIM
9	31	7	5	1°	LIC EN EDUC PRIM
10	33	8	4	6°	LIC EN EDUC PRIM

Fuente: Elaboración propia a partir de la aplicación de encuestas.

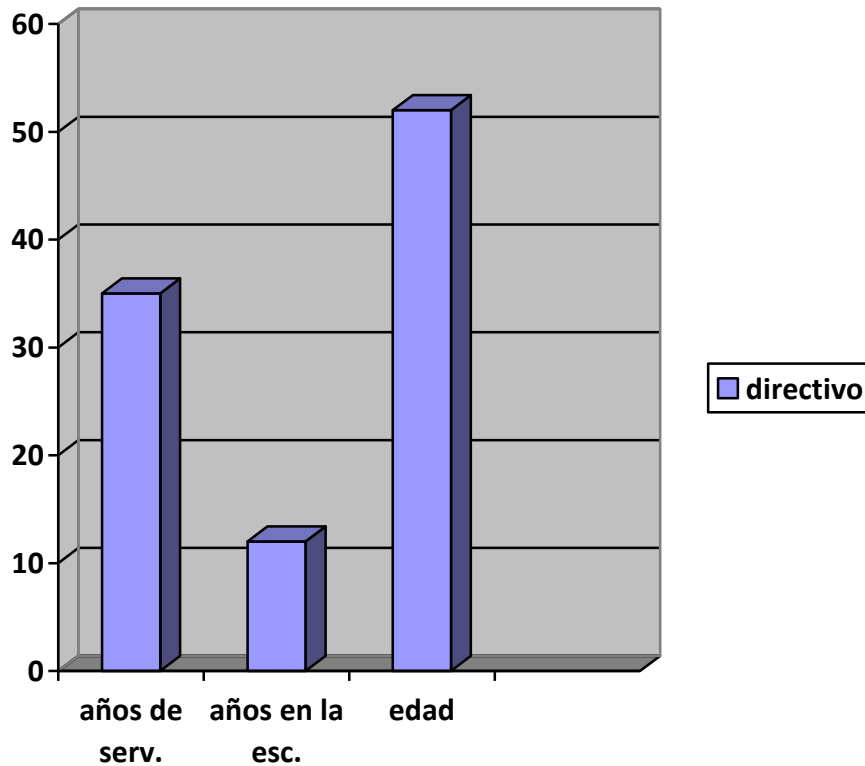
Grafica 3.1 datos de docentes con edad, años de servicio en el sistema y años de servicio en la escuela primaria.



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la encuesta a docentes.

En esta gráfica se puede apreciar que la mayoría de los docentes carece de experiencia en torno al magisterio por los pocos años de servicio, tanto en el sistema como en la institución. Solo el docente 9 y 10, tiene poco más de años en el sistema comparado con los demás, pero viene de un lugar mucho más alejado, en donde nadie les decía que tenían que hacer y que no, es decir nos encontramos en la misma situación que el resto del grupo. Recordemos que es una zona de paso en la que solo están de uno a tres o por mucho cuatro años laborando en ese lugar. De tal manera es un poco problemático que apliquen sus funciones tal cual son. Pero esto no significa que no deba haber reglas aplicables a la institución o liderazgo en el directivo.

Grafica 3.2 datos de directivo con edad, años de servicio en el sistema y años de servicio en la escuela primaria.



En esta grafica se puede apreciar los datos del director, se observa que tiene un nivel alto prestando sus servicios en el sistema educativo, esto significa que tiene experiencia en que se requiere para tener una organización aceptable dentro de la institución.

Es importante mencionar que por el tiempo tan avanzado que ya tiene laborando en la institución, ya también en su momento deseaba un acercamiento a su lugar de residencia, había momentos en los que no llegaba o llegaba tarde por buscar la manera de realizar trámites para su cambio.

INSTRUMENTO

Si queremos conocer cómo se encuentra un ambiente laboral, las relaciones personales entre trabajadores y directivo, se debe llevar a cabo un estudio minucioso para poder diagnosticar la situación en la que se encuentra la institución y que mejor manera de hacerlo a través de su personal por dicha razón se aplicó un cuestionario de quince preguntas cerradas, para conocer el grado de comprensión y aplicación de las funciones y obligaciones como docente y directivo, para conocer el grado de el clima organizacional, y las relaciones interpersonales entre el grupo de la institución, por consiguiente se percibió el grado de organización, comunicación, dirección y control.

El cuestionario se entregó a cada profesor, para que si era posible, el mismo día sea regresado ya contestado al aplicador. Posteriormente se registraron los resultados en tablas, y cada pregunta tiene su propia gráfica, en donde se observó el porcentaje de veracidad en las respuestas de cada docente.

Las repuestas que eligieron cada uno de los docentes se tornaron a una escala valorativa de 1-5, es decir de una respuesta falsa a una respuesta verdadera, según la situación observada que se desencadena dentro de la institución por el deterioro, tanto de la organización como del cumplimiento en el trabajo. Se aplicó el cuestionario a cada uno de los docentes, solo una vez para conocer la forma en que se han documentado e informando sobre los aspectos que es preciso y necesario aprender poco a poco par un mejor desempeño laboral.

Posteriormente al obtener las encuestas contestadas, se calificaran con una tabla valorativa agregando del 1 al 5, para determinar la repuesta subrayada si es o no lo que realmente se visualiza dentro de la institución. Se realizará una comparación entre las respuestas de los docentes con las respuestas del Directivo, en donde se verá el grado de veracidad y por el contrario que es

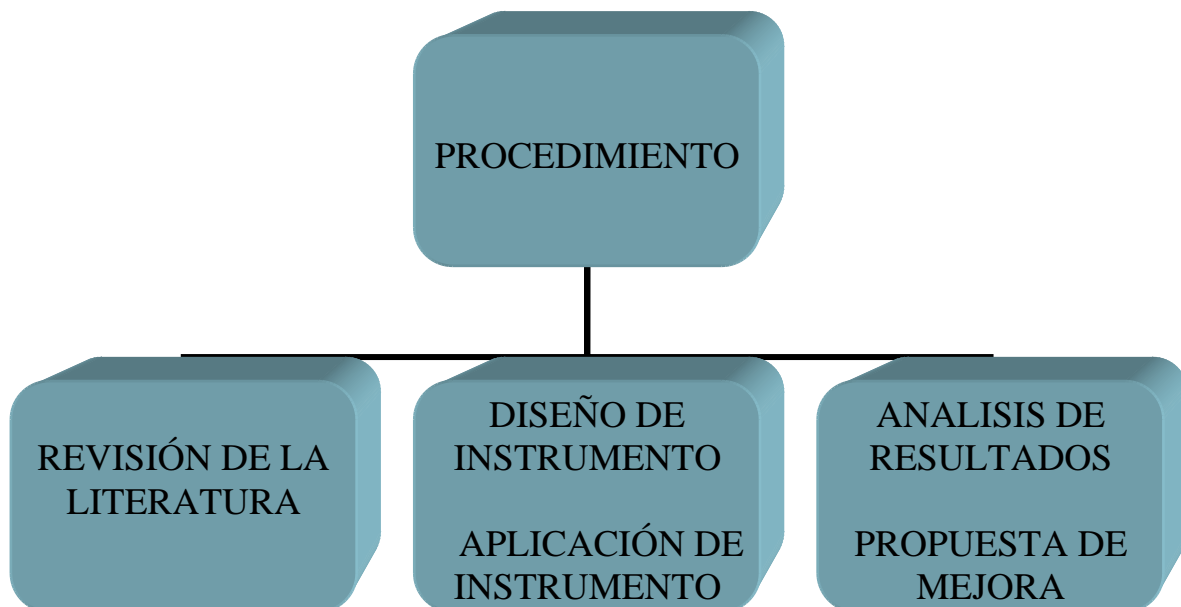
realmente lo que está afectando las relaciones humanas y el clima organizacional para el funcionamiento adecuado de la escuela.

PROCEDIMIENTO

Como todo método de investigación, éste trabajo lleva un proceso, el cual paso a ser un simple interés por el tema de clima organizacional, hasta llegar a una propuesta para ejercer una mejora en cuanto al liderazgo ejercido en una institución educativa de nivel primaria.

Para tener un panorama más amplio del proceso que se siguió en este trabajo se presenta lo siguiente:

Figura: 3.2 Etapas del procedimiento.



Fuente: Elaboración propia a partir de la indagación del tema.

Al abordar este tema se hizo un análisis exhaustivo de material que hablara sobre clima organizacional, liderazgo y clima laboral después de examinar teorías y modelos sobre dichos temas se llegó a la conclusión de que clima organizacional

y liderazgo son el factor clave e indispensable para que una organización, de cualquier índole, marce de manera eficaz, una institución educativa no es la excepción, por ello se abordó este tema y una vez conocidas algunas teorías y modelos de clima organizacional y laboral, se optó por el clima organizacional y el liderazgo.

DISEÑO DEL INSTRUMENTO

Fue elaborado para considerar si los docentes conocen y aplican las funciones adecuadas a la institución y al mismo tiempo identificar el clima organizacional que predomina en el lugar.

TABLA 6: Tabla de evaluación para analizar las categorías.

CATEGORIAS	ESCALA					
	PREG	5	4	3	2	1
COMUNICACIÓN	6				X	
ORGANIZACIÓN	5		X			
	12			X		
	13					X
INTEGRACIÓN	9				X	
	11	X				
FUNCIÓN	1			X		
	2			X		
	3			X		
	4		X			
DIRECCIÓN	7				X	
	8				X	
	14				X	
	15				X	

Fuente: Elaboración propia a partir los resultados obtenidos de la encuesta de docentes.

Este instrumento fue elaborado para considerar, cómo visualizan los docentes a la dirección, a la comunicación y cómo se destacan en las funciones. Para recabar esta información se elaboraron 15 preguntas que se enfocaron a las siguientes categorías: comunicación, organización, integración, función y control. Para cada pregunta se asignaron de una a cuatro preguntas, según el o los aspectos que se querían analizar, en donde la categoría de DIRECCION tiene un mayor peso, igual que Función, cada una de ellas tiene la valorativa del 5 al 1. En donde 5 tiene una respuesta totalmente positiva y el 1 tiene un valor negativo, dependiendo de las respuestas obtenidas de los docentes. Tal y como se muestra en la figura 3.3

Delante del número de cada pregunta se muestra una escala valorativa del 5 al 1 esto es debido a que el cuestionario tenía las cinco opciones para responder y su valor era el siguiente:

- * Muy deficiente con valor de 1 punto
- * Deficiente con valor de 2 puntos
- * Regular con valor de 3 puntos
- * Eficiente con valor de 4 puntos
- * Muy eficiente con valor de 5 puntos

TABLA 8: Tabla de evaluación para analizar las categorías. DIRECTIVO

CATEGORIAS	ESCALA					
	PR EG.	5	4	3	2	1
COMUNICACIÓN	3		X			
	8				X	
	13				X	
ORGANIZACIÓN	6		X			
	11		X			
INTEGRACIÓN	4		X			

FUNCIÓN	1		X			
	5				X	
	8				X	
DIRECCIÓN	2				X	
	9				X	
	10					X
	12					X

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados obtenidos del directivo.

Este instrumento fue elaborado para considerar el tipo de liderazgo que cree que ejerce el Directivo de la escuela primaria Ignacio Zaragoza”, de la misma manera, es conocer cómo influyen las categorías de dirección, función, organización, integración y comunicación.

Para cada categoría se asignaron valores iguales al esquema de la tabla de los docentes.

APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

Al aplicar dichos instrumentos se presentaron diversas dificultades para obtener los resultados, la falta de responsabilidad, la impuntualidad a la entrega del cuestionario, la resistencia por parte del director, el temor a represalias de algunos maestros que ya no entregaron la hoja del cuestionario, es por eso que de 18 docentes, solo la investigación y la encuesta se aplicó a 10 docentes.

En lo que respecta a los docentes a los docentes, algunos fueron entrevistados en sus aulas, otros en el patio otros mas se llevaron la hoja a su casa, por que ponían de pretexto que no tenían tiempo, la mayoría al saber de que trataba, antes de contestar ¿preguntaban si nadie lo sabría o que si no habría problemas por contestar lo que realmente pensaban.

CAPITULO IV

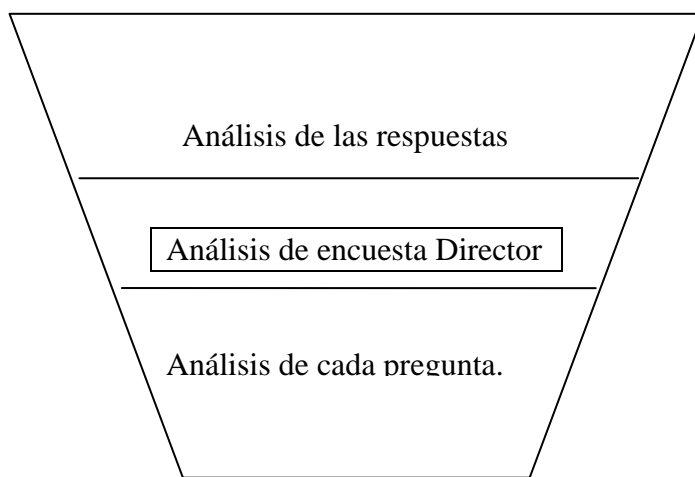
ANÁLISIS DE

RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Una vez integrada la información en las matrices para hacer una evaluación cuantitativa, se hizo el proceso de análisis de resultados en donde se empleó la técnica de embudo, la cual va de lo general a lo particular como se muestra en la figura 4.1

FIGURA 4.1 Técnica usada para el análisis de los resultados



Fuente: Elaboración propia. A partir del análisis de resultados de la encuesta a la escuela primaria Ignacio Zaragoza.

Primero se analizaron los datos obtenidos de la entrevista, se vaciaron en una matriz, dándole el valor numérico a cada una de las respuestas para que de éste modo se obtuviera el puntaje total de cada entrevistado, una vez obtenido ese puntaje se cotejó con la escala valorativa de los cinco niveles de aceptable. Los resultados de manera diferente son porque se valora al director de manera individual, pero los rangos tomados son los mismos y los datos expuestos son necesarios para el análisis. La siguiente tabla presenta el total del puntaje de la suma de las respuestas obtenidas, de las encuestas aplicadas a los docentes y directivo. En ella se puede apreciar la falta de organización, comunicación, integración, la falta de conocimiento de sus funciones que los mismos docentes visualizan al trabajar en dicho lugar. Es necesario elegir reuniones en las que se comuniquen y dialoguen de manera directa. Para fortalecer las categorías que implican llevar a cabo dentro de una institución educativa.

También se puede apreciar que los resultados que otorgo el directivo en su encuesta son totalmente satisfactorios, obvio que para él, de antemano sabemos que él daría respuestas beneficiadas hacia la dirección, organización, control, etc.

Al tener tabulados los resultados se hacen tablas para identificar el grado de eficiencia que prevalece y poder graficar, es decir cuántos trabajadores consideran que la escuela es muy eficiente (ME), Regular (regular), deficiente, (D) o muy deficiente (MD), estas opiniones se pueden apreciar en la figura 4.1

Figura: 4.1 Tabla de análisis de resultados de los Docentes 75 PTS. Directivo 65.

Grado que atienden	DOCENTES	PUNTOS
1°	1	32
1°	2	45
2°	3	30
3°	4	26
3°	5	68
4°	6	30
4°	7	54
4°	8	38
5°	9	54
6°	10	42
DIRECTIVO		55

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO POR DOCENTE

MATRIZ 1		ESCUELA PRIMARIA FEDERAL IGNACIO ZARAGOZA						
NUMERO DE ENTREVISTA 1	PROFR. DE GRUPO	RESULTADOS DE DOCENTES					TOTAL	
VARIABLES	PREGUNTAS	1	2	3	4	5	TOTAL	
ORGANIZACION	1.- Se realizan con efectividad las funciones de los docentes y del directivo.				X		PLANEACION	
ORGANIZACION	2.- Se cumplen con todos los objetivos de las funciones.		X					
PLANEACION	3.- Cumples con tus obligaciones como docente.				X		10	
PLANEACION	4.- Asistes a los cursos de capacitación TGA u otros.				X		ORGANIZACION	
ORGANIZACION	5.- Cómo consideras la organización en tu institución.	X						
INTEGRACION	6.- Cómo consideras la relación en tu institución.	X					12	
DIRECCION	7.- Consideras la autoridad y el liderazgo del director como:	X					DIRECCION	
DIRECCION	8.- Cómo consideras la función que desempeña el directivo en tu institución.	X						
INTEGRACION	9.- Cómo observas la integración grupal entre todos los docentes.					X	7	
CONTROL	10.- Cómo consideras las condiciones del lugar de tu trabajo.				X		INTEGRACION	
PLANEACION	11.- Conoces tus obligaciones como docente.		X					
ORGANIZACION	12.- Consideras cambios para mejorar la organización del centro de trabajo.					X	6	
CONTROL	13.- Estas de acuerdo con la función designada que cada docente tiene que realizar.		X				CONTROL	
DIRECCION	14.- Cómo directivo de la escuela que cambiarías para mejorar tu institución.					X		
CONTROL	15.- Qué porcentaje de comunicación desarrollas con los demás docentes.		X				8	

ESCALA VALORATIVA DE LAS RESPUESTAS

- 1.- NO ACEPTABLE
- 2.- POCO ACEPTABLE
- 3.- ACEPTABLE
- 4.- MUY ACEPTABLE
- 5.- TOTALMENTE ACEPTABLE

SUMA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE CADA DOCENTE.

VARIABLE	DOCENTES	DIRECTIVO
PLANEACIÓN	80	7
ORGANIZACIÓN	99	3
DIRECCIÓN	80	8
INTEGRACIÓN	45	5
CONTROL	79	1

Este resultado se obtuvo mediante la suma de cada una de las respuestas valoradas (1-5) de la encuesta individual y posteriormente la suma de todas las encuestas para obtener el total del grupo y del directivo.

En la que se observan los resultados de las encuestas aplicadas a cada uno de los docentes para implementar y conocer las características de clima organizacional, recordemos que debe existir un equipo unido para una organización adecuada, para fomentar cada una de estas, es necesario realzar la comunicación, haciendo énfasis en que el director es la persona encargada de tomar su papel en serio para evitar ideas erróneas que contraigan situaciones problemáticas entre sus subordinados.

CONTROL	10	8	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	13		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	15		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	8											

2 UNIFICACION DE RESPUESTAS VALORATIVAS DOCENTES-DIRECTIVO.

ESCALA VALORATIVA DE LAS RESPUESTAS

1- NO ACEPTABLE 2- POCO ACEPTABLE 3- ACEPTABLE 4- MUY ACEPTABLE 5- TOTALMENTE ACEPTABLE

Esta tabla representa las respuestas ya unificadas de todos y cada uno de los entrevistados, en donde se puede apreciar que la mala organización, la falta de control y dirección, la falta de implementación a nuevas ideas y actividades en las que se puedan lograr las metas requeridas.

Se dio un resultado a cada respuesta, presentado anteriormente al hacer la suma de los valores dados, se visualiza que está muy bajo el porcentaje en las características de clima organizacional. (Planeación, Organización, Dirección y Control).

Hay que observar que la menor calificación es 1, es decir no es aceptable la respuesta del entrevistado, porque se sabe que por miedo no puede escribir la realidad, ya que piensan que se tomaría alguna represalia en contra de las personas que respondieran con la verdad.

RESULTADOS DOCENTES-DIRECTIVO, VALOR AGREGADO 7- 3=10

MATRIZ 3

ESCUELA PRIMARIA FEDERAL IGNACIO ZARAGOZA

VARIABLE	DOCENTES 7 (80x7)	DIRECTIVO 3 (7X3)	TOTAL 10
PLANEACION	560	21	581
ORGANIZACIÓN	693	9	702
DIRECCION	560	24	584
INTEGRACION	315	15	330
CONTROL	553	3	556
TOTAL	2681	72	2753

SUMA DE RESULTADOS DE RESPUESTAS X EL VALOR ASIGNADO A CADA ELEMENTO. **ESCALA VALORATIVA DE TOTAL**
 ESTE RESULTADO SE OBTUVO AL MULTIPLICAR EL TOTAL DE LAS SUMA
 DE LAS RESPUESTAS POR UN VALOR AGREGADO (7) (3) PARA QUE RESULTE 10.

1000-2000 DEFICIENTE
2000-3000 POCO EFICIENTE
 3000-4000 MUY EFICIENTE
 4000-5000 EXCELENTE

RESULTADOS CON PORCENTAJES

MATRIZ 4

ESCUELA PRIMARIA FEDERAL

IGNACIO ZARAGOZA

VARIABLE	DOCENTES (.30X100:560)	DIRECTIVO (.30X100:21)	TOTAL
PLANEACION 30%	5.3	1.4	205.3
ORGANIZACIÓN 30%	4.3	3.3	337.3
DIRECCION 10%	1.7	.41	43.3
INTEGRACION 20%	6.3	1.3	139.3
CONTROL 10%	1.8	3.3	334.8
TOTAL 100%	19.4	1040.6	1060.0

ESCALA VALORATIVA DEL TOTAL

500 - 1000	DEFICIENTE
1500 - 2000	POCO DEFICIENTE
2500 - 3000	EFICIENTE
3500 - 4000	MUY EFICIENTE
4500 - 5000	EXCELENTE

Este resultado se obtuvo por medio de una regla de tres, dar un valor porcentual a cada variable con un total del 100%, posteriormente realizar una multiplicación.

Esta tabla nos muestra el porcentaje de la representación de la M- 4

DOCENTES

1.- PLANEACIÓN	5.3 %
2.- ORGANIZACIÓN	4.3 %
3.- DIRECCION	1.7 %
4.- INTEGRACION	6.3 %
5.- CONTROL	1.8 %

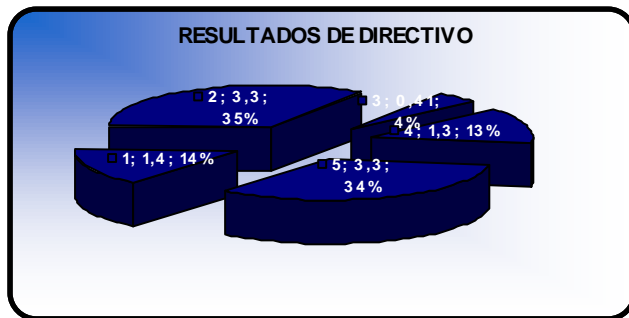


Esta grafica representa los porcentajes de cada uno de los elementos que los docentes desarrollan como equipo en la institución. Según las matriz 4 arroja los siguientes datos: En planeacion presentan el 5.3%, es decir que de 100 solo el 27% trabajan bajo la planeacion de actividades tanto dentro como fuera del salón, en cuanto a la organización representan solo el 22% de 100 esto es que solo el 4.3 esta establecido para una organización inadecuada, esto se releja en los resultados de los trabajos de cada alumno.

5 PORCENTAJES REPRESENTACION DE M- 4

DIRECTIVO

- 1.- PLANEACIÓN 1.4 %
- 2.- ORGANIZACIÓN 3.3 %
- 3.- DIRECCION 4.1 %
- 4.- INTEGRACION 1.3 %
- 5.- CONTROL 3.3 %



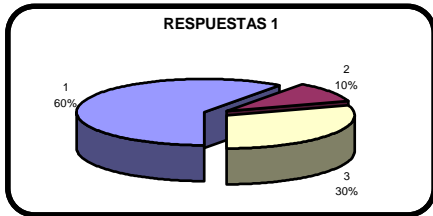
Esta grafica representa los porcentajes de cada uno de los elementos que el director como líder en la institución desarrolla con el grupo docente. Según la matriz 4 arroja los siguientes datos: en el primer elemento que es planeación da como resultado 1.4% de 1000, es decir se encuentra por debajo de los estándares de tener una buena o regular planeación en las actividades.

6 REPRESENTACION EN PORCENTAJES DE CADA UNA DE LAS RESPUESTAS VALORADAS

VALOR DE LAS RESPUESTAS:

- 1.- No aceptable
- 2.- poco aceptable
- 3.- aceptable
- 4.- Muy aceptable
- 5.- Totalmente aceptable

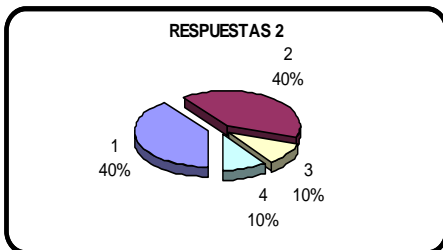
1.- ¿Se realizan con efectividad las funciones de los docentes y del directivo?



1	2	3	4	5
	//////	/	///	
	60	10	30	

Se observa que la mayoría de las respuestas son poco aceptables, porque no se respondió lo que es la realidad, desafortunadamente no se realizan con efectividad las funciones como se marcan por la falta de rigidez directiva.

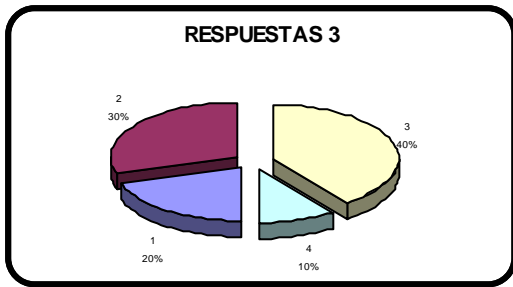
2.- ¿Se cumple con todos los objetivos de las funciones?



1	2	3	4	5
////	////	/	/	
40	40	10	10	

Se observa que menos de la mitad del porcentaje total cumple con los objetivos de cada una de las funciones encomendadas por el director. Relativamente no existe cumplimiento total.

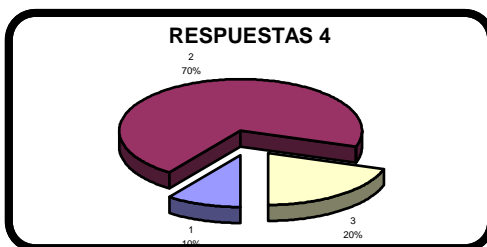
3.- ¿Cumples con tus obligaciones como docente?



1	2	3	4	5
//	///	////	//	
20	30	40	10	

Las respuestas son aceptables relativamente a esta pregunta y se cumplen con las obligaciones según las necesidades de cada persona.

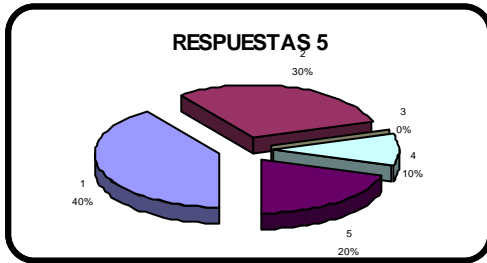
4.- Asistes a los cursos de capacitación TGA u otros.



1	2	3	4	5
	/	////////	//	
	10	70	20	

La mayor parte de la grafica representa una respuesta poco aceptable. Porque los docentes realizan otras actividades en los días de curso sin tomar en cuenta la importancia de estos para una mejor preparación profesional.

5.- Cómo consideras la organización en tu institución



1	2	3	4	5
////	///		/	//
40	30		10	20

Respuestas poco aceptables según por temor a que el Directivo tome represalias, pero en realidad falta orden y organización para un mejor desempeño laboral.

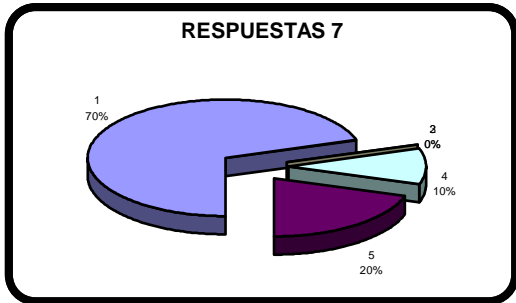
6.- Cómo consideras la relación en tu institución



1	2	3	4	5
////				
////////				
100				

En esta grafica se observa una relación totalmente alejada entre los compañeros, verdaderamente hace falta el desarrollo de la comunicación mediante dinámicas en los días que se llevan acabo los consejos técnicos, pero es imposible porque ninguno de los docentes toma la iniciativa para favorecer este aspecto tan importante para el trabajo.

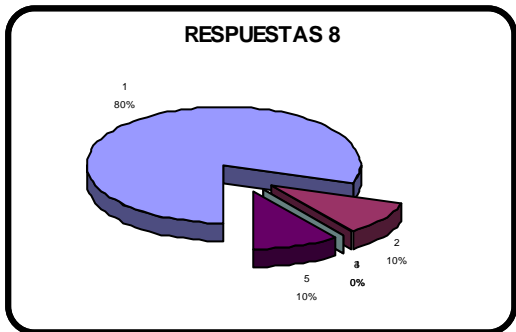
7.- Consideras la autoridad y el liderazgo del director como:



1	2	3	4	5
////////			/	//
70			10	20

Esta grafica representa la falta de colaboración tanto laboral como de organización por parte del Director, los docentes respondieron lo contrario a lo que se vive realmente, es por eso que la escuela tiene tantas dificultades con el trabajo colaborativo y grupal.

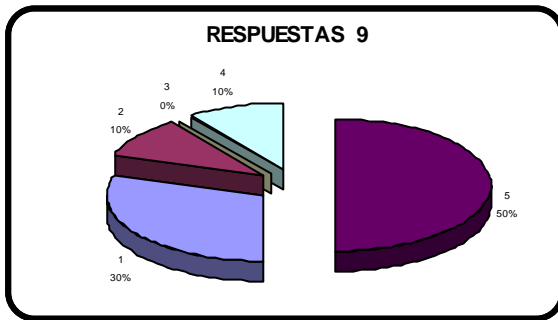
8.- ¿Cómo consideras la función que desempeña el directivo en tu institución?



1	2	3	4	5
//////////	/			/
80	10			10

Los resultados que arrojan esta grafica son totalmente erróneos, porque el director tomaría en consideración las respuestas de cada docente, por ende no se contesto con la verdad, esto conlleva a que la mayoría aparece en el numero 1, por la falta de veracidad, en conclusión, existen algunas fallas por parte del Director para que la institución se mantengan en un clima organizacional optimo.

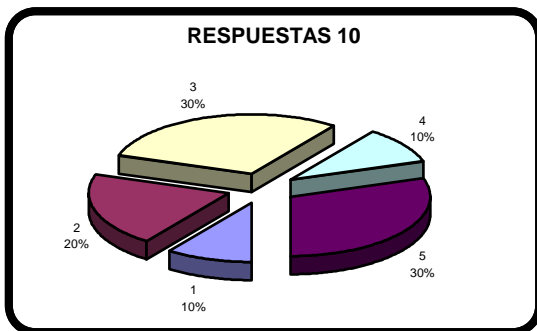
9.- ¿Cómo observas la integración grupal entre todos los docentes?



1	2	3	4	5
///	/		/	////
30	10		10	50

Esta grafica representa que según por las respuestas tomadas a consideración personal, la mitad del grupo contesto acertadamente, es decir que la integración si se encuentra por debajo de los niveles óptimos de una institución, el 30 % contesto lo contrario ya que son docentes de nuevo ingreso.

10.- ¿Cómo consideras las condiciones del lugar de tu trabajo?



1	2	3	4	5
/	//	///	/	///
10	20	30	10	30

Los porcentajes que se arrojan son aceptables, porque las condiciones del lugar se encuentran en deterioro y las respuestas por parte de los docentes son aprobadas. Existió mayor parte de veracidad en la respuesta, porque realmente son muchas las necesidades que requiere la institución.

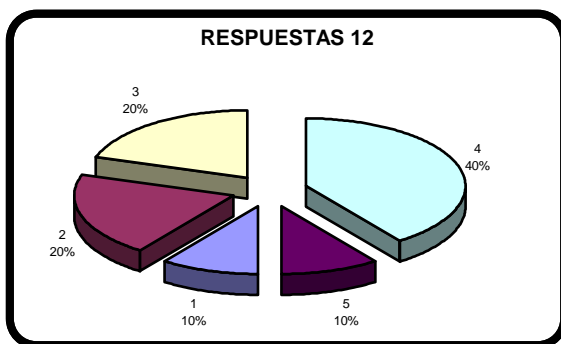
11.- ¿Conoces tus obligaciones como docente?



1	2	3	4	5
/	////	////	/	
10	40	40	10	

Se observa que mas de la mitad del grupo docente, contesto el cuestionario según lo pertinente no lo que se debe realizar.

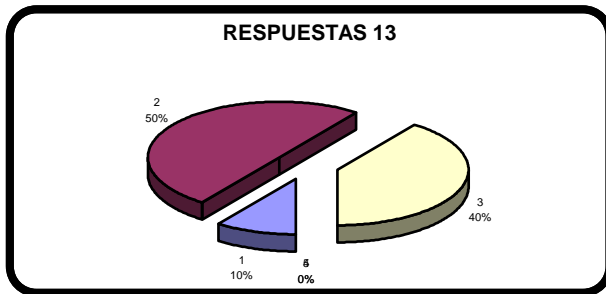
12.- ¿Consideras cambios para mejorar tu institución?



1	2	3	4	5
/	//	//	////	/
10	20	20	40	10

Esta pregunta arroja respuestas similares, ya que si es necesario un cambio que ayude a mejorar el clima organizacional escolar. El 40 % de las personas solicita una mejora en su institución, es decir casi la mitad del grupo.

13.- ¿Estas de acuerdo con la función designada que cada docente tiene que realizar?



1	2	3	4	5
/	////	///		
10	50	40		

Las respuestas de esta pregunta son totalmente aceptables a lo que respondieron los docentes, ya que nadie esta conforme con la comisión designada por el director, pero como es decisión del Director no puede haber cambios.

14.- Como directivo de la escuela, que cambiarías para mejorar tu institución.



1	2	3	4	5
/		/	////////	
10		10	80	

Esta grafica representa un 80% de veracidad en la respuesta, aquí se observa claramente la petición de un cambio en el trabajo para mejorar los resultados que se obtienen, la mayor parte de los docentes pidió un cambio en la organización, es decir existe una contradicción de esta respuesta con la de la pregunta numero 5.

15.- ¿Qué porcentaje de comunicación desarrollas con los demás docentes?



1	2	3	4	5
/	////////		//	
10	70		20	

INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

La aplicación de la encuesta sobre la organización escolar de la Escuela Primaria “Ignacio Zaragoza” ha dado resultados que realmente es necesario estar alerta y poner manos a la obra para aumentar el trabajo y lograr los objetivos planteados en cada paso de la administración: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Básicamente es elevar en su totalidad el conocimiento y la aplicación de las funciones correctas, que todos los recursos humanos de la institución tengan claramente definidas a la persona que debe llevar o guiar la institución y por el contrario que dicha persona se incline a conocer y aplicar su desempeño directivo tal cual se marca para mejorar la organización que esta en un 4.3% de un total de 10%, es lamentable la situación que actualmente se vive, es necesario la motivación, la renovación de la planeación y las reuniones continuas de todos los docentes; a lo que llamamos “Reunión de Consejos Técnicos”.

La organización es otro elemento importante del cual la mayoría de los docentes encuestados sugirió un cambio total, se ha mencionado mucho sobre éste punto, mediante la concentración adecuada de cada comisión designada marchara sobre ruedas todas las actividades, en cuanto a la Dirección es necesario un aumento de trabajo para dar soluciones a todas las dificultades que hasta ahora se han presentado, mediante la motivación, el reconocimiento, la valoración del

desempeño laboral y el trabajo en equipo, se vera un trabajo con satisfacciones humanas.

En la Integración claramente se observa como los mismos docentes lo manifiestan en un 6.3%, es decir, por la falta de un persona con liderazgo, de visión, etc., los mismos profesores se han formado una imagen definida de rezago laboral “por el que dirá la persona que esta a lado”. Se percibe la incongruencia en el trabajo de relaciones humanas, la forma de actuar tan negativamente, dando como resultado las actividades inconclusas e incompetentes frente a otros grupos.

CUADRO DE MISIÓN Y VISIÓN DE DIRECTIVO Y DOCENTES

SECTOR	MISIÓN	VISIÓN
DIRECTIVO	CONSEGUIR UNA RELACION MEDIANTE LA ORGANIZACIÓN Y LA COMUNICACIÓN PARA TRABAJAR EN EQUIPO.	FOMENTAR EL TRABAJO Y LAS ACTIVIDADES CON EL APOYO DE LOS DOCENTES, RESALTANDO LAS UNIFICACION DEL TRABAJO EN EQUIPO.
DOCENTES	GENERAR ACTIVIDADES QUE FAVOREZACAN LAS RELACIONES ADECUADAS PARA EL AVANCE EN LOS RESULTADOS DEL TRABAJO, MEDIANTE LA COMUNICACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN.	MEJORAR EN LAS ACTIVIDADES QUE CADA DOCENTE REALIZA, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS FUNCIONES QUE A CADA UNO LE CORRESPONDE.

CUADRO COMPARATIVO DIRECTOR-DOCENTES DEL FODA

CONCEPTO	DIRECTOR	CONCEPTO	DOCENTES
FORTALEZAS	No existe la competencia de otra escuela de org. completa.	FORTALEZAS	Todos son jóvenes de nuevo ingreso, ambiciones de trabajar. Conocen la forma de iniciar sus clases y obtener buenos resultados.
OPORTUNIDADES	Apoyo de padres de familia, apoyo del supervisor de la zona. Realizar actividades sin la inspección del supervisor para fortalecer la institución.	OPORTUNIDADES	Cursos de actualización. Apoyo de algunos padres de familia, material necesario.
DEBILIDADES	Falta de información a docentes, hacia una comunicación para la organización. Falta de participación y desconocimiento de los objetivos. Falta de liderazgo directivo, para una organización adecuada en la institución.	DEBILIDADES	Falta de comunicación, apatía por trabajar en equipo, poca claridad organizativa. Falta de participación y desconocimiento de los objetivos. Pérdida de motivación. Desconocimiento de los objetivos en las funciones de cada docente. el clima laboral es demasiado enrarecido. No se utiliza adecuadamente los materiales de apoyo para la elaboración del plan de trabajo.

<p>AMENAZAS</p>	<p>Demasiado tiempo trabajando en el mismo centro. El comité de Padres de Familia esta implicado en situaciones no correspondientes a éste.</p>	<p>AMENAZAS</p>	<p>Desconocimiento de sus obligaciones, falta de información en sus deberes. Lejanía del centro de trabajo. Falta de planeación para obtener mejores resultados en la enseñanza-aprendizaje.</p>
------------------------	--	------------------------	---

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de la escuela primaria Ignacio Zaragoza.

RECOMENDACIONES PARA GENERAR UN CLIMA ORGANIZACIONAL.

- Que el directivo tome su papel de líder para no sobrepasar las fechas de entrega de documentos a la supervisión entre otros, mediante un calendario de actividades elaborado con todos los docentes.
- Que cada docente conozca sus funciones mediante la lectura de éstas, ante un consejo técnico y sean analizadas llevándolas a la práctica para lograr los objetivos planteados a inicio del curso escolar.

- Elaborar un reporte mensual o bimestral por parte del director, para dar a conocer avances o retrasos de las actividades y proponer otras más para cumplir en lo necesario.
- Que el directivo retome su papel con su función para no sobrepasar las fechas de entrega de documentos a la supervisión entre otros documentos, mediante un calendario de actividades, podría ser elaborado con el apoyo de todos los docentes.
- Que el Directivo evite los malos entendidos ocasionados por él mismo, para impedir las discusiones y separación del grupo de docentes mediante la comunicación.
- Se realicen visitas periódicas a la Supervisión para una revisión del libro de asistencia y puntualidad de todos los docentes, del plan de trabajo y la observación de las clases de los docentes. .
- Llevar acabo y respetar las políticas y el reglamento de la institución para que exista organización y responsabilidad por parte de los docentes, mediante el liderazgo del director.
- Sancionar verdaderamente a los docentes que no asistan a los cursos, juntas generales, consejos técnicos, etc., que se imparten en la zona.
- Promover la actualización de los contenidos en los maestros, visitando escuelas mediante la motivación para una superación profesional y personal, para que exista un mejor desarrollo dentro del aula, evitando el estancamiento en la actualización y la preparación personal del magisterio.

CAPITULO V

PROPUESTA

PROPUESTA PARA MEJORAR Y MANTENER UN CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA ESCUELA PRIMARIA IGNACIO ZARAGOZA.

En las escuelas extremadamente buenas inevitablemente nos encontramos con un Director enérgico, dinámico, profesionalmente despierto, decidido a ofrecer el programa educativo que considera necesario, sin importar de cual se tratara.
Keit Goldhammer.

Antes de plantear la propuesta haré mención de algunas características de directores que institucionalmente hablando, están de acuerdo con el texto anterior. Los directores de estas escuelas cuentan con ciertas cualidades y comportamientos, entre otras cuales se encuentra las siguientes:

- Tienen una visión clara de lo que quieren y animan a su personal para trabajar.
- Tienen elevadas expectativas sobre el rendimiento del alumno así como del profesorado.
- Observan a los profesores en el aula y ofrecen retroalimentaciones positivas y constructivas.
- Fomentan el uso eficaz del tiempo de instrucción.
- Utilizan de forma creativa los recursos materiales y humanos
- Hacen un seguimiento y una evaluación continuos del rendimiento de los alumnos.

Cabe mencionar que al emplear una propuesta para mejorar o mantener un clima organizacional, es mejor influir en los demás de manera positiva retomando el comportamiento de un líder aliado a su personal, en el que permite la opinión de todos. Pero al mismo tiempo decide lo mejor para la institución sin dejar a un lado a los docentes.

A continuación se hace una propuesta de mejora para lograr que la escuela primaria Ignacio Zaragoza alcance un nivel de eficiencia considerable. Se pretende saber cómo se encuentra funcionando la institución así como identificar el nivel de preparación de los docentes para conocer que clima laboral es el conveniente, por las circunstancias en las que se desarrolla la escuela.

En primer lugar se presentó una breve explicación de las actividades del proyecto que se realizó, el antes, durante y después; en dónde y cómo, así como el fin que se persigue con estas acciones, posteriormente se mostró una tabla en donde se organizaron las actividades a manera

de proyecto. Una vez hecha la evaluación tal y cómo se aplicó en este trabajo de tesis para saber cómo se encuentra la escuela en cuanto al ambiente escolar, relaciones, comunicación, liderazgo, etc. Se graficó y se dieron a conocer los resultados en una reunión escolar para que se conociera en que se estaba fallando.

Posteriormente se harán dos talleres en los primeros consejos técnicos:

En el taller 1 se abordará un tema extenso como lo es: Relaciones humanas, para sensibilizar a los docentes, invitarlos a trabajar en equipo y motivarlos a ser mejores cada día. Que conozcan una situación de trabajo placentero, en el que se note la diferencia y sepan que es mejor para lograr los objetivos de las actividades a realizar.

Se abordará el tema de clima organizacional, en el que habrá apertura para opinar sobre el tema, den a conocer los docentes qué tanto saben del tema o mejor aún, qué entienden por el tema, hasta donde están dispuestos a mejorar dicho clima, opinen sobre si creen que vale la pena, mejorar la organización, la comunicación, etc. realicen juegos de convivencia, de colaboración, y de participación.

En el taller 2

Se harán dinámicas de relaciones humanas, para darse el valor como persona, y como trabajador (a), para elevar su autoestima o al contrario disminuir su ego, de manera que se sienta interesado en su trabajo, pero al mismo tiempo se dé cuenta de que hay personas a su alrededor que también tienen el mismo valor, de igual manera su opinión y su trabajo valen.

Así mismo que el directivo detecte que funciones le corresponde a cada persona y que estas la lleven a cabo sin represiones ni amenazas. Hacer saber que todo humano puede trabajar y dar lo mejor de él, pero son una gran motivación y reconocimiento de su labor.

Aplicar test de estilos de aprendizaje para analizar cómo somos y como actuamos, examinar también como podemos mejorar nuestras conductas, además que esto al igual que el estilo directivo nos ayude a desempeñarnos como excelentes maestros, haciendo lo que a cada uno nos corresponde. Al aplicar los test, el directivo posiblemente podrá identificar qué tipo de liderazgo ejerce, que le falta y que le sobra, para ser mejor dirigente escolar. Conocer las cualidades, las fortalezas y debilidades como persona, como trabajador, como ser humano.

Durante el ciclo escolar se harán actividades permanentes como: Hacer seguimiento del aprovechamiento de los alumnos. Hacer seguimientos de las comisiones asignadas a los docentes, para alcanzar los objetivos planteados en cada una de las funciones se lleven a cabo. Motivar a los alumnos y docentes a trabajar en colegiado, para así obtener mejores resultados.

Analizar los avances periódicamente, en las reuniones para localizar los puntos en los que falte trabajar más, mejorar el punto principal que es la dirección de la empresa o institución.

Al finalizar el ciclo escolar se hace nuevamente una evaluación exhaustiva de la misma manera que se hizo al inicio, se vuelven a vaciar datos y a graficar dichos resultados se dan a conocer en la primera reunión del siguiente ciclo escolar con la finalidad de ver qué avances se obtuvieron y saber si resultó o no dicha propuesta.

Para concluir, no hay que olvidar que todo ser humano tiene defectos, pero también muchas virtudes, y es necesario dar oportunidades para ser mejor cada día, tomando en cuenta que es necesario ponernos en el lugar del otro. (Empatía).

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Cualquier sendero que se tome para tratar de avanzar hacia la mejora, nos llevará a un mismo camino que debemos cruzar para llegar a la meta, ese es el de la educación, esta es la vía que guiará el avance de un lugar. En este mundo donde el trabajo da una vuelta, pasando de esfuerzos físicos a desarrollo del intelecto y capacidades humanas, siendo estas indispensables para la supervivencia, se requiere de una educación transformadora, lo que conlleva a catedráticos con miras distintas a las que prevalecían, así como instituciones bien organizadas enfocadas a los requerimientos actuales y cubriendo las necesidades humanas.

Lo mencionado arriba hace evidente que los profesores deben desarrollar diversas habilidades como: trabajar en equipo, conocer sus funciones, ser empáticos, con sus alumnos y con sus compañeros, ser autodidactas, considerando la actualización permanente, tomar decisiones, resolver problemas, ser sociables y amables, considerando las buenas relaciones humanas, tanto con sus colegas como con sus discípulos, ser colaborativos, desarrollar valores, para poder llevarlos a la práctica y fomentarlos en los demás, como se hacía mención, de que si no llevaban una buena relación de compañerismo entre docentes y directivo, menos habrá este desarrollo entre compañeros ni entre alumnos.

Lo anterior no es tarea fácil, al aplicar una encuesta se puede observar el comportamiento o mejor dicho el clima laboral en el que tratan de desarrollar sus actividades, se hace notorio, el comportamiento tan negativo en el que se vive en dicha escuela. Esto ocasiona una mala salud tanto laboral como mental, no muy

buena aceptación entre compañeros, es decir, la autoestima es necesaria para sentirse capaz de realizar las cosas y una buena aceptación por parte de los compañeros. Sentir el valor que les da el directivo a sus docentes, saber que en verdad hace falta en esa escuela, saber que su opinión es importante para el avance y desarrollo de las actividades. Así se podrá lograr una armonía en la vida laboral, de tal manera que irradian su entereza, inteligencia y sagacidad, siendo así un modelo a seguir, y no solo en esta escuela, sino en la que se llegue a trabajar. Esto no quiere decir que se busquen a personas ideales, hombre y mujer hechos a la perfección, pues nunca se obtendrán, pero lo que sí se puede conseguir, son seres comprometidos con su trabajo, con su superación, con sus alumnos, con la sociedad y con él mismo para cambiar su labor y ser mejor cada día.

Dependiendo de las características de los seguidores, se usara un estilo de clima organizacional diferente, es decir que el directivo logre convencer, hacer participar sin reprimir, o delegar, esto dependiendo del nivel de disposición que exista entre ellos. No siempre se llevará el mismo tipo de organización para las mismas personas, pues puede ser que ante otras circunstancias su capacidad y disposición sean diferentes.

Todo lo mencionado genera un cambio de actitudes, de valores, de saberes, y de capacidades de quienes son encargados a dirigir a un grupo de personas, que armónicamente deben trabajar, para lograr los objetivos de una institución o empresa, por esto se requieren los cambios, tanto en el directivo como en los docentes de cualquier organización, además es necesario desarrollar la empatía,

promover la igualdad en la institución evaluada, este es un aspecto que los trabajadores piden , esto se pudo ver al hacer la evaluación, por lo que es importante considerar este aspecto y modificar actitudes.

Se concluye que para que exista un clima organizacional adecuado, el directivo tiene una gran encomienda, conocer bien a sus trabajadores, designar las funciones correctamente, evitar favoritismo, invitar a los docentes a asistir a los cursos, diplomados, etc. para actualizarse, para transformar a nuestros alumnos en hombres y mujeres destinados a servir a la comunidad. Ha dirigirse al docente oportunamente, para enfrenar los retos que se presentan, así como ser asertivos en las comisiones de cada docente, persuadir en tiempo y forma para que las actividades sean cumplidas de la manera más efectiva posible. De esta forma las metas y objetivos planteados serán alcanzados.

BLOGRAFI

BIBLIOGRAFIA

- Arias, G. (1991). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Bonilla, C. (2005). Revista de la dirección general de desarrollo de la gestión e innovación educativa. *Educare nueva época*, 64.
- Chiavenato, I. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. Mc Graw Hill.
- Delgado, M. (1995). *Organización Escolar*. Madrid: Pedagógicas.
- Delgado, M. (1997). *Organización Escolar*. Madrid: Pedagógicas.
- Delgado, M. L. (1994). *La escuela como organización*. MURALLA.
- Diez de Castro, E. (2001). *Administración y Dirección*. España: Mc Graw Hill.
- Doucoing, W. (2001). *Sujetos de la Educación y Formación Docente*. México: Consejo Mexicano de Investigación.
- Educación, E. G. (2002). *La profesión del docente*. ESPAÑA: VOL.I.
- Estevéz, H. (2003). *Enseñar a Aprender: Estrategias cognitivas*. Paídos Ibérica.
- Estudio, P. d. (2000). *Gestión Escolar*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Fayol, H. (1987). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- George, R. T. (1978). *Principios de la Administración*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Gestión, A. E. (2002). *La organización educativa y la función directiva*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Gilmer, F. y. (1965). *Clima Organizacional*.
- Goncalves, A. (2000). *FUNDAMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*. MEX.: MC GRAW HILL.
- Inbernon, F. (1994). *La formación del profesorado*. España : Paidós.

- James, K. (2002). *Auditoría, Un enfoque integral*. México: Prentice, Hall.
- JHON, K. (1999). *EL LIDER DEL CAMBIO*.
- Kepner, C. (1997). *El Nuevo Directivo Racional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kepner, C. (1997). *El Nuevo Directivo Racional*. MC GRAW HILL.
- Kimball, W. (1992). *Tecnicas de supervisión para mejores escuelas*. Trillas.
- Luisser, R. N. (2002). *Liderazgo, Teoría, Aplicacion y Desarrollo de Habilidades*. México: Thomson Learning.
- Lundgren, E. F. (1986). *Dirección Organizada: Sistemas y Procedimientos*. México: Diana.
- M., W. (1997). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS*. MÉXICO: PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA.
- Maristany, J. (2000). *Adaministración de recursos humanos*. México: Prentice Hall.
- MENDIVEL, E. V. (1999). *ELEMENTOS DE AUDITORIAS*. MÉXICO: ECAFSA.
- MONDY, R. (2005). *ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS* . MÉXICO: PRENTICE HALL.
- Namo de Mello, G. (1998). *Nuevas Propuestas para la gestión educativa*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Puchol, L. (2010). *Habilidades Directivas*. Madrid: Diaz de Santos.
- Rodriguez, V. J. (1989). *Auditoría Administrativa*. México: Trillas.
- Rodríguez, V. J. (1997). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. TRILLAS.
- Sastre, C. M. (2003). *Dirección de Recursos Humanos: Un enfoque Estratégico*. México: Mc Graw Hill.
- Schmelkes, S. (1997). *Gestión Escolar*. México: Secretaría de Educación Pública.
- Stinger, L. y. (1967). *Motivación y Clima Organizacional*. Nueva York: Páidos.

Centro Estatal de Desarrollo Municipal, Semblanza de las 7 Regiones Socioeconómicas del Estado de Puebla, México, 1991.

Gobierno del Estado de Puebla, Consejo Estatal de Población, 1995, Distribución Espacial de la Población, México.

Gobierno del Estado de Puebla, Consejo Estatal de Población, Síntesis Sociodemográfica 1970-1992, México.

Gobierno del Estado de Puebla, Secretaría de Educación Pública, Estadísticas de inicio de cursos 1996-1997.

Gobierno del Estado de Puebla, Secretaría de Gobernación, Los Municipios de Puebla, México, 1988.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, Censo de Población y Vivienda 1995, Resultados Definitivos, Puebla.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, XI Censo General de Población y Vivienda, México, 1990.

ANIMOS

ANEXO 1

Con esta evaluación se persigue resaltar cual es el clima organizacional que visualizan los docentes en la escuela primaria Ignacio Zaragoza, lo cual permitió dar a conocer, que hace falta mucha organización y disposición del directivo para generar un ambiente laboral con empatía para el logro de las metas para obtener dichos resultados se aplicó el siguiente test.

PRIMARIA IGNACIO ZARAGOZA CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR

SUBRAYA LA RESPUESTA QUE CONSIDERES REAL. (DOCENTES)

1.- ¿Se realizan con efectividad las funciones de los docentes y del directivo?

SI A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE NUNCA

2.- ¿Se cumple con TODOS los objetivos de las funciones de cada docente?

SI A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE NUNCA

3.- ¿Cumples con tus todas tus obligaciones como docente?

SI A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE NUNCA

4.-Asistes a los cursos de capacitación (TGA) u otros.

SI A VECES CASI SIEMPRE SIEMPRE NUNCA

5.- ¿Cómo consideras la ORGANIZACIÓN en tu institución?

EXCELENTE MUY BIEN BIEN REGULAR MALA

6.- ¿Cómo consideras la COMUNICACIÓN entre docentes y directivo?

EXCELENTE MUY BIEN BIEN REGULAR MALA

7.- ¿Cómo consideras la autoridad y el liderazgo del director?

EXCELENTE MUY BIEN BIEN REGULAR MALA

8.- ¿Cómo consideras la función que desempeña el directivo en tu institución?

EXCELENTE MUY BIEN BUENA REGULAR MALA

9.- ¿Cómo observas la integración grupal entre todos los docentes

EXCELENTE MUY BIEN BIEN REGULAR MALA

10.- ¿Cómo consideras las condiciones del lugar de tu trabajo?

EXCELENTE MUY BIEN BIEN REGULAR MALA

11.- ¿Consideras que la integración docente depende de la DIRECCIÓN?

SI MUCHO POCO ALGO NO

12.- ¿Consideras que debería haber cambios para mejorar la organización del centro de trabajo?

SI MUCHO POCO ALGO NO

13.- ¿Estas de acuerdo con la función designada que cada docente tiene que realizar

SI MUCHO POCO ALGO NO

14.- Si fueras directivo de la escuela que cambiarías para mejorar tu institución

TODO ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN RELACIONES HUMANAS NADA

15.- ¿Qué porcentaje de comunicación desarrollas con el directivo?

100% 75% 50% 25% 0%

ANEXO 2

El siguiente cuestionario es el que fue aplicado al Director, posteriormente se presentan las respuestas de éste. En las que tuvo mucha prioridad hacia su propio trabajo, ya que se observó que se evaluó a su beneficio. Pero se vio que los docentes respondieron todo lo contrario a las respuestas el directivo.

ESCUELA PRIMARIA IGNACIO ZARAGOZA CUESTIONARIO DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR

ENCUESTA PARA DIRECTIVO

1.- ¿Conoce las funciones directivas?

SI AVECES CASI SIEMPRE NUNCA

2.- ¿Aplica el reglamento interno y de SEP a sus TODOS SUS docentes?

SI AVECES CASI SIEMPRE SIEMPRE NUNCA

3.- ¿Fomenta la comunicación entre sus docentes?

SI AVECES CASI SIEMPRE SIEMPRE NUNCA

4.- ¿Está presente al realizarse los consejos técnicos con el grupo docente?

SI AVECES CASI SIEMPRE SIEMPRE NUNCA

5.- ¿Los docentes cumplen con sus funciones asignadas por usted?

SI AVECES CASI SIEMPRE SIEMPRE NUNCA

6.- ¿Cómo considera la organización entre los docentes dentro de la institución?

EXCELENTE MUY BIEN BIEN REGULAR MALA

7.- ¿Cómo observa el nivel del plan de trabajo y su desempeño de cada docente?

EXCELENTE MUY BIEN BIEN REGULAR MALA

8.- ¿Cómo considera las relaciones **interpersonales** entre los docentes?

EXCELENTE MUY BIEN BIEN REGULAR MALA

9.- ¿Cómo consideras las condiciones del lugar de tu trabajo?

EXCELENTE MUY BIEN BIEN REGULAR MALA

10.- ¿Cumple con las funciones directivas?

SI POCO ALGO MUCHO NADA

11.- ¿Considera cambios para mejorar la organización del centro de trabajo?

SI POCO ALGO MUCHO NADA

12.- Como directivo de la escuela qué cambiaría para mejorar la institución

NADA ORGANIZACIÓN COMUNICACIÓN RELACIÓN HUMANA TODO

13.- ¿Qué porcentaje de comunicación desarrolla con el personal docente?

100% 75% 50% 25% 0%