



UNIVERSIDAD

AUTONOMA

DE

Chiapas.
CAMPUS IV

Facultad de Contaduría Pública

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO Y ACTUALIZACION

**LA MOTIVACION DEL PERSONAL Y EL
CLIMA DE LAS ORGANIZACIONES: FACTOR
DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO
EDUCATIVO DE UNA INSTITUCION DEL
NIVEL MEDIO SUPERIOR.**

TESIS que para
obtener el Grado de

**MAESTRO EN
ADMINISTRACION
CON FORMACION EN
ORGANIZACIONES**

Presenta:

EFRAIN MATUS SALDAÑA

Director de Tesis:

MTRO. DAVID RISTORI CUETO.

**Tapachula de Córdova y Ordóñez, Chiapas.
Enero del 2001.**



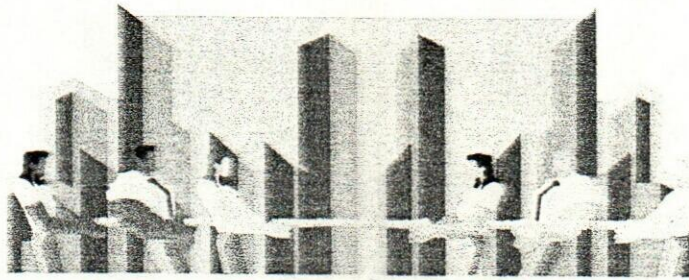
008-FCP



105442

Una organización en aprendizaje permanente, es aquella que reconoce la importancia de las personas que la componen, fomenta su desarrollo y crea un contexto en el que puedan aprender. Esta nueva clase de organización es posible porque los seres humanos somos aprendedores por naturaleza, a pesar de un sistema de enseñanza formal que a menudo coarta nuestra capacidad natural de aprendizaje.

AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS



A DIOS

POR HABERME DADO LA OPORTUNIDAD DE REALIZAR CON SATISFACCIÓN CADA UNA DE LAS DISTINTAS ETAPAS QUE HE VIVIDO, DESDE EL MOMENTO MISMO DE MI CREACIÓN.

A MIS PADRES:

SR. EFRAIN MATUS SIBAJA (QEPD) Y SRA. ELSITA SALDAÑA DE MATUS MUESTRA DE LO QUE SE LOGRA CON LA UNIDAD FAMILIAR. MI AMOR Y GRATITUD POR SUS SABIOS CONSEJOS Y ENSEÑANZAS.

A MI ESPOSA E HIJOS

SRA. PATRICIA VALDES DE MATUS; ZAMIRATH SELENE; EFRAIN DE JESÚS E ISIS PATRICIA, POR SER FUERTE IMPULSO Y MOTIVO DE ESTE LOGRO. !!! CON TODO MI AMOR !!!

A MI YERNO Y NUERA

CORLAY Y CRISTINA ISABEL CON EL FIRME DESEO DE QUE LOGREN LA FELICIDAD AL INTEGRARSE A NUESTRA FAMILIA

A DAYANARA HASSEL Y HERMANITA

CON MI ETERNA GRATITUD POR DARME LA FELICIDAD DE SER ABUELO

A MIS HERMANOS Y A MIS CUÑADOS

DR, MARIANO; PROFR. JORGE; ALFONSO Y CONCHITA
MAYI; RAQUEL; TERE Y PETER
CON EL FIRME DESEO DE QUE LA FELICIDAD SIEMPRE SEA CON USTEDES EN
COMPAÑÍA DE MIS SOBRINOS Y SOBRINAS.

A LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO Y ESPECIALIDAD
FACULTAD DE CONTADURIA CAMPUS IV
POR DARME LA OPORTUNIDAD DE MEJORAR MIS CONOCIMIENTOS

A MIS MAESTROS

POR SER GRAN APOYO EN ESTE APRENDIZAJE.

A MI DIRECTOR DE TESIS

M.A. Y LAAP DAVID RISTORI CUETO POR SU DISPOSICIÓN A RECIBIRME EN TODO MOMENTO Y SER FIEL PUNTAL EN LA CONSECUCIÓN DE ESTE TRABAJO.

A MIS SINODALES

CON MI GRATITUD POR SER BALUARTES EN LA AFINACION DEL PRESENTE TRABAJO.

M.A. Y C.P. CARLOS GARCIA VILLAGRAN
M.A. E ING. GUILLERMO MENESES CURLIN
M.A. Y LAAP DAVID RISTORI CUETO
M.A. Y C.P. PATRICIA GARCIA SANPEDRO

A MIS AMIGOS

QUIENES ME ACOMPAÑARON DURANTE ESTE CAMINO A LOGRAR JUNTOS UNA META MAS EN NUESTRA VIDA, CON EL DESEO DE VOLVERNOS A ENCONTRAR MAS ADELANTE EN UN NUEVO RETO DE SUPERACION, GRACIAS POR SU AMISTAD Y ALIENTO.



Formar parte de un grupo de personas que confían unas en otras y comparten un objetivo común, y en el que cada una puede utilizar sus puntos fuertes y contar con que las demás respaldarán sus puntos débiles, constituye una grata experiencia. Es asombroso lo que puede lograrse con un grupo así.

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
I. ANTECEDENTES	8
A).-LA EDUCACION.	9
1.- Su Concepto.	9
2.- Tipos de Educación	10
3.- Educación Permanente.	11
4.- Sus Objetivos	12
5.- Funciones Del Docente	13
B).-CARACTERISTICAS DE LA REGION	23
1.- Económicas	23
2.- Políticas.	23
3.- Sociales.	24
C).-CETis 85.	25
II. MARCO TEORICO.	38
A).-ADMINISTRACION, SU CONCEPTO.	42
B).-ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	44
1.- Escuela Científica.	44
2.- Escuela del Proceso Administrativo Universal o Ecléctica	50
3.- Escuela Estructuralista	55
4.- Escuela de Sistemas	60
5.- Escuela Matemática, Cuántica o de I. O.	63
6.- Otros enfoques administrativos	
a) Desarrollo organizacional	66
b) Calidad	66
C).-LA MOTIVACION.	79
1 BREVE REFERENCIA HISTORICA	79
2 LOS MOTIVOS, SU CONCEPTO	79
3 LA MOTIVACIÓN; SU IMPORTANCIA	83

D).- ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO.	85
1.- George Elton Mayo	85
2.- Robert Owen.	89
3.- Mary Parker Follet	89
E).-ESCUELA NEOHUMANORRELACIONISTA.	91
1.-Abraham H. Maslow	91
2.- Frederick Herzberg	94
3.- Douglas McGregor	97
4.- Chris Argyrys	100
5.- Víctor H. Vroom	102
6.- David C. McClelland	104
7.- Edward E. Lawler	105
F).-OTROS ENFOQUES ADMINISTRATIVOS:CLIMA ORGANIZACIONAL	
1.- Rensis Likert	107
2.- J. W. Atkinson	108
3.- George H. Litwin	109
4.- Kurt Lewin	109
5.- Leon Festinger	110
III. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	113
A).-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	114
□ OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	115
1.- Objetivo general	
2.- Objetivos específicos.	
□ PREGUNTAS DE INVESTIGACION.	117
□ JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.	118
B).-HIPOTESIS Y SUS VARIABLES	118
C).-TIPO DE INVESTIGACION.	123
D).- ALCANCES Y LIMITACIONES.	123

E).-DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	124
1.- Definición de la unidad de análisis	124
2.- Población a investigar	125
3.-Instrumentos: estadísticas y cuestionarios.	125
4.-Cuestionarios para la recolección de datos	126
IV. RESULTADOS.	144
➤ <i>Presentación de resultados</i>	145
➤ <i>Situación actual</i>	145
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA	151
ANEXOS	154



INTRODUCCION

IBA UN HOMBRE CAMINANDO POR EL DESIERTO
CUANDO OYÓ UNA VOZ QUE LE DIJO:
"LEVANTA ALGUNOS GUIJARROS, METELOS EN TU BOLSILLO
Y MAÑANA TÉ SENTIRAS A LA VEZ TRISTE Y CONTENTO"

AQUEL HOMBRE OBEDECIÓ. SE INCLINÓ, RECOGIÓ UN PUÑADO
DE GUIJARROS Y SE LOS METIÓ EN EL BOLSILLO.

A LA MAÑANA SIGUIENTE, VIO QUE LOS GUIJARROS SE
HABÍAN CONVERTIDO EN DIAMANTES, RUBÍES Y ESMERALDAS
Y SE SINTIÓ FELIZ Y TRISTE.

FELIZ, POR HABER COGIDO GUIJARROS.
TRISTE POR NO HABER COGIDO MÁS.

LO MISMO OCURRE CON LA EDUCACION.

W. CUNNINGHAM

INTRODUCCION.

Este trabajo de investigación parte de la premisa que el **recurso más valioso en todas las organizaciones es el ser humano**. Mientras que la teoría administrativa moderna reconoce que los cinco elementos de mayor énfasis: **materiales, estructuras, personas, ambiente y tecnología** tienen todas y cada una, su valor e importancia, dependerá de la situación específica en la que se sitúa cada entidad cual será la ponderación que se le asigne a cada variable. Este argumento es particularmente relevante en el campo de la **educación**, en donde: **El elemento humano es el factor determinante en el buen uso y aplicación de los demás recursos**.

El hombre, por su propia naturaleza, siempre buscará atender sus necesidades con la mayor prontitud y la menor de las dificultades, buscando también que esto le proporcione la mayor de las satisfacciones. Por ello, desde tiempos inmemoriales en que hace su aparición sobre la faz de la tierra, une sus esfuerzos con otros de su misma especie formando grupos organizados (las organizaciones), que con el transcurrir del tiempo han incrementado su tamaño complejidad y número, propiciado esto, por la propia complejidad, cada vez mayor, de los problemas que el mundo actual enfrenta. Esto trae como consecuencia, que los grupos tengan que enfrentarse entre sí para lograr satisfacer de mejor manera esas necesidades, propias o de terceros, buscando siempre, demostrar tener la mejor capacidad para dar respuesta a dichos requerimientos, y ello se logra solamente siendo más competitivo que el resto de las organizaciones. Esa es la respuesta al **¿por qué las organizaciones buscan tener una ventaja competitiva?**

Las organizaciones pueden buscar una ventaja competitiva en tres áreas principales:

1. En primer lugar pueden emplear una mejor y más moderna tecnología.

No obstante, aunque la tecnología es cara, se adquiere sin dificultad y se halla a disposición de todos. Puede quedar obsoleta en cuestión de meses.

2. En segundo lugar, puede utilizar los sistemas de trabajo y distribución más eficaces...

La competencia, también puede hacerlo

3. En tercer lugar, está la calidad de su personal, las personas inteligentes y preparadas obtienen el máximo provecho de las máquinas inteligentes, descubren nuevas maneras de utilizarlas e inventan otras máquinas mas inteligentes todavía. Y son capaces de hacerlo en forma consistente.

“La capacidad de aprender mejor y más deprisa que la competencia, quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”.

Aquí se establecerá la vinculación de las necesidades existentes entre las organizaciones, que requieren cada día mas, de ***personal debidamente preparado y la consecuente necesidad de que las escuelas preparen mas cada día a sus estudiantes.*** Toda vez que la educación permanente tiene como fuente primordial precisamente a la educación escolarizada, independientemente de la educación que en forma personal cada individuo tenga a través de otros medios entre ellos los de comunicación escrita, hablada o audiovisual y cursos de adiestramiento y capacitación que son más específicos que los primeros.

Hace casi veinte años, cuando la UNESCO, el organismo rector de las Naciones Unidas para la Ciencia, La Educación y La Cultura, presentó su Informe sobre El Desarrollo de la Educación (UNESCO, 148), identificaba tres tipos de fenómenos que podían observarse ya en algunos sistemas educativos.

1. Por primera vez en la historia de la humanidad el desarrollo de la educación tiende a preceder al desarrollo de la economía.

A diferencia de lo sucedido a partir de la revolución industrial, cuando la economía y la producción forzaron o impulsaron el desarrollo educativo y el avance de la escolarización. La educación actual se ha convertido en un prerequisite para el crecimiento de la economía..

2. Por primera vez la educación se emplea conscientemente para preparar hombres para ***tipos de sociedades que aun no existen.***

El cambio tecnológico acelerado, las modificaciones y complejidad en las organizaciones, los intercambios de los mercados nacionales e internacionales, la globalización de la economía, los graves rezagos en materia de bienestar social, son algunos rasgos presentes en muchas sociedades nacionales. En éstas, la educación tiene, o debe tener, una visión anticipadora que permita prever las necesidades y requerimientos derivados de tales rasgos. Quizá por ello, y con mas intensidad que en otras épocas, ***la educación esta frente a un complejo desafío: preparar integralmente a los niños y jóvenes de hoy, con conocimientos, habilidades y valores que les permitan adentrarse en el***

porvenir. Conservar e innovar, he ahí la tarea y el desafío de una visión anticipadora de los sistemas educativos.

3. Por primera vez, diversas sociedades comienzan a rechazar muchos de los productos que ofrece la educación institucionalizada.

El desarrollo de los *sistemas educativos ha sido dispar al de las necesidades del mercado de trabajo*. El fenómeno del “desempleo ilustrado” aparecido en muchas economías desarrolladas después de la posguerra, se manifiesta ya, hoy, en muchos de los países en vías de desarrollo

Pero el fenómeno *no se circunscribe a los graduados universitarios*, los que conformarían el “desempleo ilustrado”, sino *también abarca a las personas de los niveles previos (nivel medio superior)*, inclusive, fenómenos como el subempleo es ya muy extendido.

Los sistemas educativos de hoy asemejan, por momentos, *una gran maquinaria que continua haciendo bienes, en este caso personas, sin preocuparse mucho sobre si serán utilizados o no en el mercado del empleo*. A esto se suma el hecho de que las actividades productivas demandan habilidades específicas que *no se desarrollan en el sistema educativo, o, por lo menos, no con las calidades adecuadas*.

La educación de los años venideros seguirá siendo una tarea de la escuela, o mejor dicho, *“también de la escuela”* ya que difícilmente podrá ser reemplazada por agentes distintos. Corresponde entonces priorizar la atención a *dar en las escuelas una educación de calidad, que cuente con el personal adecuado*, los equipos, planes y programas, independientemente del tipo de escuela, pública o privada, federal o estatal.

Una buena educación para el futuro requiere de buenos educadores, no bastan las buenas orientaciones de política educativa y los planes y programas de estudios, los materiales didácticos y libros de texto. Así como los espacios físicos. *Si la educación está llamada a desempeñar nuevas y más importantes funciones, estas solo pueden ser emprendidas por la acción consciente, deliberada y entusiasta de los educadores*. Pero esto requieren de condiciones y *motivaciones*: que su actividad sea valorada socialmente, y accedan a mejores salarios, que tengan oportunidad de capacitarse permanentemente. En el futuro, *el personal docente deberá evolucionar de ser un simple transmisor de conocimientos a un verdadero educador*; capaz de influir significativamente en los procesos de formación de las nuevas generaciones.

Como se puede ver este trabajo de investigación se hizo con el objetivo fundamental de comprender como *la motivación del personal y el clima*

ambiental que se vive en una institución educativa del nivel medio superior puede afectar la educación de jóvenes que están en busca de un lugar en este complejo mundo de retos y oportunidades en que se desarrollarán.

Para lograr este fin, los capítulos de este trabajo están dispuestos en la forma siguiente: **En el capítulo primero** se exponen los **Antecedentes** que contiene la información general acerca de la educación: Su concepto, distintos tipos de educación; ¿que se considera educación permanente?; sus objetivos y las funciones del docente; así también las características económicas, sociales y políticas de la región. Además de información muy específica de la educación técnica que se imparte en los bachilleratos tecnológicos, sus objetivos específicos, formas de realizar sus actividades, estructuras funcionales y programáticas para el desarrollo de sus actividades.

El capítulo II conforma el **Marco teórico**, donde para estructurarlo se hace una selección documental de autores y obras más representativos acerca de la administración general, así como de las distintas definiciones como conceptualizan el término **administración** las distintas escuelas del pensamiento administrativo. También trata mas específicamente en relación con el enfoque motivacional y de clima organizacional, motivo del tema del presente trabajo.

Escuela científica, sus *principales exponentes fueron: Frederick W Taylor, Henry Lawrence Gantt; Frank B. Gilbreth y su esposa Lillian Gilbreth (Moller); Henry Ford; Charles Babbage.*

Escuela del proceso administrativo. Universal o ecléctica: Su exponente mas destacado fue: *Henri Fayol.*

Escuela del comportamiento humano, conocida también como *la escuela de las relaciones humanas*, o *escuela humano relacionista*, el autor de mayor trascendencia en esta corriente fue el **Dr. Elton Mayo**

Escuela estructuralista: algunos de sus exponentes de mayor importancia son: **Amitai Etzioni; Ralph Dahrendorf Max Weber y Chester Barnard**

Escuela de sistemas: Los autores más reconocidos son: **Daniel Kats y Robert L. Kahn; Eric L. Trist**

Escuela cuantitativa o de investigación de operaciones. Algunos de sus principales exponentes son: **Walter Shewhart; Ackoff, Arnoff y Churchman y Richard J. Ternise**

Escuela Neohumanorrelacionista Sus principales exponentes son: Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Chris Argyris, Víctor H. Vroom, David C. McClelland, Rensis Lickert y Edward E. Lawler,

Otros enfoques administrativos: Clima Organizacional. Cuyos principales exponentes son: J. W Atkinson; George H. Litwin; Kurt Lewin y Leon Festinger.

Otros enfoques administrativos Desarrollo Organizacional (DO).. Se fundamenta en los siguientes puntos: 1. -Cada época crea la forma de organización mas acorde con sus características y necesidades; 2. -La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas en una organización; y 3. -Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Otros enfoques administrativos: Enfoque Americano y Japonés de la Calidad: sus exponentes más prestigiosos son: *Edwards Deming; Joseph M. Juran Philip B. Crosby Shigeru Kobayashi; Kaoru Ishikawa y William Ouchi*

Así mismo se analizan los distintos conceptos como se ha definido la **motivación**, puesto que ha sido utilizado en diferentes sentidos, Así como también el **clima organizacional**.

En el capítulo III se establece la **metodología de la investigación** en el cual se plantea el problema que motivó la presente investigación y que específicamente trata de ubicar las causas del bajo rendimiento educativo de los alumnos del **Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No. 85**, estableciendo los objetivos que se persiguen tanto en su carácter general como específico. Se manejan como hipótesis el hecho de considerar que un factor causal del problema planteado, es la escasa **motivación** y el mal **clima organizacional** que priva en la institución. Y que combatiéndolo lo podremos revertir para convertirlo en **un factor que coadyuve para lograr un mejor aprovechamiento educativo en los estudiantes de ésta institución.**

En el capítulos IV se establece un diagnostico de la **situación actual**, luego de la aplicación de los cuestionarios y entrevistas realizadas conforme se propone en el capítulo precedente así como también se analizan los resultados obtenidos. A efecto de proporcionar la prueba de hipótesis que demuestra que los factores motivantes y de clima organizacional son elementos que afectan el rendimiento educativo de una organización, en este caso, del **Centro de Estudios**

Tecnológicos industrial y de servicios No. 85, institución educativa del nivel medio superior donde se llevo a cabo la investigación

Para finalizar, se detallan una serie de conclusiones que permite llegar a la emisión de recomendaciones a efecto de lograr una mejora en el rendimiento educativo de los estudiantes del plantel que motivó esta investigación.

Es motivo de especial preocupación el que los resultados obtenidos en la presente investigación sean de utilidad a las administraciones de los planteles educativos del nivel, o de cualquiera que sea, a efecto de considerar que para mejorar el nivel educativo de sus egresados, deben ser coadyuvantes de un adecuado clima organizacional, logrado a través de satisfacer las necesidades del personal docente y demás que la conforman, logrando crear con ello, mejorar la escala de los factores motivantes

CAPITULO I

ANTECEDENTES

LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL Y EL CLIMA DE LAS ORGANIZACIONES FACTOR DE MEJORA EN EL RENDIMIENTO EDUCATIVO DE UNA INSTITUCION DEL NIVEL MEDIO SUPERIOR.

A).- LA EDUCACION.-

Desde el **punto de vista sociológico**, la educación es el proceso que aspira a preparar las generaciones nuevas para reemplazar a las adultas que, por causas naturales, se van retirando de las funciones activas de la vida social. La educación realiza la conservación y transmisión de la cultura a fin de asegurar su continuidad. Es decir transmitir los valores y formas de comportamiento social de comprobada eficacia en la vida de una sociedad.

Así también, desde un **punto de vista biopsicológico**, la educación tiene como finalidad llevar al individuo a realizar su propia personalidad, teniendo presente sus posibilidades intrínsecas.

A 1).- Su Concepto: "La educación es el proceso que tiene como finalidad realizar en forma concomitante las potencialidades del individuo y llevarlo a encontrarse con la realidad, para que en ella actúe conscientemente, con eficacia, eficiencia y responsabilidad, con miras, en primer lugar, a la satisfacción de necesidades y aspiraciones personales y colectivas y, en segundo lugar, al desarrollo espiritual de la criatura humana, adoptando para ello, la actitud menos directiva posible, y enfatizando la vivencia, la reflexión, la creatividad, la cooperación y el respeto por el prójimo".

Aclarando aun más este concepto, puede decirse que la educación es un proceso que tiende a capacitar al individuo para actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida, aprovechando la experiencia anterior y teniendo en cuenta la integración, la continuidad y el progreso sociales. Todo ello de acuerdo con la realidad de cada uno, de modo que sean atendidas las necesidades individuales y colectivas

De este concepto podemos resaltar los aspectos siguientes:

- **Actuar conscientemente frente a nuevas situaciones de la vida:** Donde se muestra el carácter dinámico de la educación, y, asimismo, evidencia que ella es mucho más que un simple adiestramiento. Educar no es preparar para repetir, sino para tomar conciencia de situaciones nuevas que exigen soluciones originales, teniendo en cuenta que los hechos de la vida no se repiten, pues esta misma esta en constante transformación.

- **Aprovechamiento de la experiencia anterior:** debemos considerar que el pasado no muere, ya que de hecho el presente es un resultado de los hechos que la precedieron. La educación es acumulativa, los esfuerzos anteriores no pueden perderse. Deben contribuir a resolver las dificultades del presente, en el sentido de hacer más eficientes las respuestas a las dificultades actuales, aplicando la respuesta anterior modificada de acuerdo a las peculiaridades de la nueva situación.
- **Integración:** se refiere a la inclusión espiritual del individuo en la sociedad, no como un número o cosa, sino como persona que comprende y ama a su medio y a sus semejantes.
- **Continuidad:** otra finalidad de la educación es la transmisión de la cultura, si no se diese este proceso, cada generación tendría que iniciar su propia culturización, que, por añadidura moriría con ella.
- **Progreso:** otro aspecto de los objetivos de la educación es procurar el progreso social en el sentido de: ampliación de la herencia cultural para atender las nuevas exigencias sociales y su profundización al tornarla más eficiente.
- **Realidad de cada uno:** este aspecto resalta la necesidad de la educación de ajustarse a las peculiaridades del educando, de modo que se le pueda encaminar para que ocupe dentro de la sociedad, el lugar que mejor armonice con sus posibilidades biopsicológicas. Es decir reconocer las diferencias individuales y el respeto que ellas merecen.
- **Necesidades individuales y colectivas:** destaca que ninguna educación tendrá valor si no proporciona satisfacción al individuo y si no armoniza con la sociedad, toda vez que no puede separarse al individuo del grupo. Ambos forman un binomio tan interdependiente que puede ser considerado una unidad.

A 2).- Tipos de educación: Como proceso social, la educación está representado por toda y cualquier influencia que sea capaz de modificar el comportamiento del individuo. Se distinguen: La heteroeducación y la auto educación.

1. **Heteroeducación.** Se le da esta denominación cuando los estímulos se manifiestan independientemente a la voluntad del individuo destacándose:

- **La educación inintencional o asistemática** cuando la modificación del comportamiento resulta de la influencia de organizaciones que no tienen esa intención específica, Vg. la radio, la televisión, la prensa escrita, los amigos, las reuniones sociales, etc., y
 - **La educación intencional o sistemática** cuando obedece, deliberadamente, al designio de influir en el comportamiento del individuo de una manera organizada Vg. el hogar, la iglesia y las escuelas.
2. **Auto educación.** Es cuando el propio individuo decide procurarse las influencias capaces de modificar su comportamiento. Está primordialmente representado por la acción de perfeccionamiento y expansión de la personalidad, llevada a cabo después que el individuo deja la escuela. Uno de los objetivos de la educación es llevar al educando a la auto educación, es decir a ponerlo en condiciones de buscar su propio perfeccionamiento.

A 3).- Educación permanente: Es una modalidad que tiene por objeto fusionar la educación sistemática proporcionada por la escuela con la auto educación, en un proceso continuo, que tiende a una permanente actualización y a un permanente esfuerzo de superación personal. Debe ser considerada en términos de:

1. Reorientación de los estudios para jóvenes y adultos.
2. Adaptación de conocimientos adquiridos a nuevas actividades profesionales
3. Complementación de los estudios en todos los niveles de enseñanza
4. Especialización en todas las áreas culturales.
5. Divulgación de apremiantes problemas de actualidad, de cualquier carácter: político, económico, social, científico, educacional, artístico, filosófico, administrativo, etc.
6. Actualización en todas las áreas.
7. Acercamiento de padres e hijos y de generaciones diferentes, en busca de mayor entendimiento y de mutua cooperación.
8. Interrelación de las diversas áreas de estudio, para evitar la formación de mentalidades "estrechas y limitadas".

9. Divulgación de las últimas conquistas en el terreno de la ciencia, para que esta no se erija en conocimiento exclusivo de unos pocos iniciados.
10. Perfeccionamiento de la mano de obra activa, no solo desde el punto de vista técnico, sino también humanístico, con el fin de hacer al trabajador más eficiente y más consciente de sus responsabilidades.
11. Divulgación de las nuevas ideas en todos los sectores de la cultura, haciendo que las personas se familiaricen a esas ideas y las analicen objetivamente, evitando así la resistencia obstinada a los cambios o la aceptación pura y simple de algo por el simple hecho de ser una novedad.
12. Actualización permanente de la docencia en todos los niveles de la enseñanza, para que la educación no se aleje, en metodología, contenido y filosofía de la realidad.

A 4).- Sus objetivos. La responsabilidad educativa de la escuela depende del reconocimiento de los objetivos de la educación, que en su sentido más amplio, pueden ser expresados en un triple sentido:

En sentido Social:

- Preparar a las nuevas generaciones para recibir, conservar y enriquecer la herencia cultural del grupo
- Preparar asimismo, los procesos de subsistencia y organización de los grupos humanos, teniendo en cuenta las nuevas exigencias sociales, derivadas del crecimiento demográfico y de los nuevos conocimientos
- Promover el desenvolvimiento económico y social, disminuyendo los privilegios y proporcionando los beneficios de la civilización al mayor número posible de individuos.

métodos y técnicas que motiven la participación activa de los mismos en la adquisición de los conocimientos, habilidades, actitudes e ideales. Así, pues, esta función consiste en **orientar la enseñanza de modo tal que favorezca a la reflexión, la creatividad y la disposición para la investigación.**

3. **Función Orientadora:** Esta función día con día adquiere mayor importancia en el quehacer del educador, ya que en su accionar esta implícita **la preocupación por comprender a los alumnos y a su problemática existencial**, a fin de ayudarlos a encontrar salida para sus dificultades, a realizarse lo mas plenamente posible y a incorporarse a la sociedad de una manera activa y responsable.
4. **Función No Directiva:** el profesor **no impone directivas ni dicta normas de conducta, sino que estimula a los educandos a buscar por si mismos las formas de estudio y de comportamiento que juzguen mas acertadas, llevándolos, sin embargo, a una crítica y a una justificación en cuanto a los objetivos y procedimientos adoptados**, para que no sean frutos del capricho, sino resultados de la investigación y la reflexión. Así, pues, la función no directiva no es permisividad inconsciente, sino permisividad responsable, para que cada educando pueda estructurar sus conocimientos y sus normas de comportamiento con plena participación personal, y.
5. **Función Facilitadora:** la función del profesor **no es solo transmitir conocimientos, sino crear y facilitar las condiciones para que el educando los obtenga**, mediante su propio esfuerzo y su voluntad. El profesor debe ser mas bien el compañero con mayor experiencia que, en situaciones difíciles, pueda sugerir las acciones y los caminos que mejor conduzcan a la consecución de los objetivos deseados.

EL PROFESOR Y EL ALUMNO:

El profesor, generalmente, se queja de que los resultados obtenidos con su esfuerzo dejan mucho que desear.

Sin considerar estas quejas, parece ser que el alumno no está en armonía con la escuela, **según se deduce del número de reprobados y de aquellos que han abandonado sus estudios.**

Es conocido que las condiciones económicas y sociales han variado mucho y desfavorablemente para el trabajo escolar. Además no puede soslayarse el desinterés demostrado por la familia, que espera que todo se

logre en la escuela. Pero para aclarar la actuación del profesor que se lamenta de los constantes fracasos de sus clases, es necesario hacer algunas indagaciones.

- ¿Esta consciente el profesor de las dificultades de sus alumnos?. En caso afirmativo, ¿ha colaborado para disminuirlas
- ¿Se ha enterado si las clases se desarrollan en base a las motivaciones adecuadas y si la materia enseñada presenta un valor funcional real?.
- ¿Ha procurado saber cuales son las aspiraciones de sus alumnos y como juzgan a su magisterio?.
- ¿Ha buscado animar, estimular, uno por uno, a sus alumnos para infundirles confianza y ganar su amistad?.
- ¿Ha observado a sus alumnos como seres humanos, llenos de dudas, aflicciones y dificultades?.

Estas son algunas preguntas que se podría hacer el profesor que no esté satisfecho con el rendimiento de su trabajo.

Un análisis de la actuación didáctica del profesor, que le permitiría enterarse si ha sido plenamente satisfactoria.

- ¿Está convencido el profesor de que ha sido antes **educador, formador de personalidades, que instructor?**.
- ¿Conoce las posibilidades, limitaciones y aspiraciones de sus alumnos?
- ¿Ha exigido todo, igualmente, de todos? ¿Ha orientado, para un trabajo más intenso, a quienes han demostrado mayor interés o posibilidades para el estudio de su materia?.
- ¿Ha demostrado hostilidad (sin importar el grado), hacia aquellos alumnos que no revelan aptitud para el estudio de su cátedra?, O por el contrario, ¿Ha buscado animarlos?
- ¿Ha buscado el profesor averiguar las causas del fracaso de sus alumnos?

- ¿Ha procurado, el profesor, saber si estas causas se encuentran en el alumno, en la familia, en los compañeros o en él mismo?

Es conveniente que el profesor, de vez en cuando, desconfíe de sí mismo. Vamos a dejar de indagar indirectamente, para dirigirnos al profesor:

- **El profesor se ha preguntado alguna vez:** “¿Soy justo con mis alumnos? ¿Mis métodos de enseñanza se adecuan a ellos? ¿Estaré organizando bien mis planes de trabajo? ¿No provocaré confusiones y dudas en mis alumnos? ¿Habré establecido en clase un ambiente de cordialidad, confianza y respeto?”. **Y principalmente:** “¿He permitido que mis alumnos se expresen libremente?, ¿Los he dejado decir, de amañera voluntaria lo que sienten? ¿He sido paciente para escuchar? ¿No he permitido el suficiente tiempo a que el alumno se exprese, interrumpiéndolo apenas comienza a hacerlo, con aquella frase, ‘Ya sé, ya sé, ahora cálese la boca?’.” Respuesta que evita, en las primeras palabras, toda tentativa de expresión” Debemos permitir que el alumno se exprese libre y plenamente; Sólo así, se puede saber si sus palabras son sinceras o no. Es necesario, pues, localizar las dudas y las dificultades del educando para lograr una acción didáctica más eficiente.
- ¿Ha tenido el profesor en cuenta los resultados positivos realizados por sus alumnos, y les ha manifestado su reconocimiento o no solo considera los actos insatisfactorios?. Si se otorga importancia a los positivos, éstos, poco a poco, van anulando a los negativos. Estoy seguro de que alabar (sin mentir) y encontrar virtudes, es mejor que reprimir y encontrar defectos.
- ¿Sé auto analiza para saber si es “el mejor profesor posible”, dentro de sus propias limitaciones?
- ¿Procura ser amigo de sus alumnos? ¿Los alienta en sus fracasos? ¿Procura dialogar con ellos dentro y fuera de la clase? ¿Sabe, con certeza, que la mejor forma de orientar se encuentra en las conversaciones que podamos tener con nuestros alumnos, a fin de saber realmente cuáles son sus dificultades?
- ¿Intenta, también, conocer las aspiraciones, los deseos más secretos de sus alumnos, para ajustarlos a la realidad social y a las posibilidades humanas de los mismos y mostrar cómo la escuela puede auxiliar para alcanzar esos objetos vitales?

- ¿Se muestra razonable en sus exigencias? ¿No posee, por cierto, esa actitud de intransigencia, caracterizada por la clásica frase: "Ya lo dije, conteste rápido", que no admite reajustes? En sus exigencias seguramente tendrá en cuenta la vida particular del alumno, dado que ella existe tanto como la nuestra. Su actitud no es, asimismo, un puro "*laissez-faire*", un dejar que las cosas se sucedan al azar.
- ¿Procura escuchar con simpatía las quejas de los padres de sus alumnos? ¿En reuniones de *padres y maestros*, no adopta la actitud tan *antipática* (que aleja a los padres de la escuela) que sostiene que la razón está siempre de parte del profesor y que los padres se equivocan? De eso estamos seguros: el señor profesor reflexiona, conscientemente, sobre las quejas y argumentos de los padres de los alumnos.
- ¿Busca en su actividad docente, relacionarse con sus colegas? Además de la relación de disciplina, exigencias, etc., ¿procura informarse sobre el comportamiento y rendimiento de sus alumnos, no para *elogiar*, ni para *recriminar*, sino, tan sólo para conocerlos mejor? Y aún más, en cuanto a los colegas, ¿sabe que es interesante invitar, todos los años, a algunos de ellos a que asistan a una o más clases, para que sean criticadas? Esta práctica es excelente para que mejoremos como profesores y luchemos contra la rutina, la cristalización, e incluso, el desmejoramiento de nuestro comportamiento didáctico.

Profesor, está seguro de que usted no es de aquellos que siguen rigurosamente los programas oficiales. **Los programas pueden ser reajustados para dar mayor realce a los tópicos de interés regional y a las necesidades del alumno y de la vida social.**

Así, **el profesor tiene que restaurar los programas**, para darles secuencia, organización y funcionalidad a fin de obtener una mejor integración del educando en su comunidad.

- ¿Sus clases armonizan con las realidades sociales y profesionales? Está, de alguna manera, ayudando a los alumnos a decidirse por una profesión, o, al menos, brinda la oportunidad de que se manifiesten las preferencias profesionales de los mismos.
- ¿Intenta saber el motivo del comportamiento poco deseable, de algunos de sus alumnos? Debe evitar las recriminaciones en frente de la clase y procurar el entendimiento con estos "héroes", en privado, a fin de discutir clara y francamente lo que está ocurriendo.
- ¿Procura localizar a los cabecillas que provocan indisciplina en la clase? El profesor sabe bien que, una vez localizados y debidamente doctrinados,

ellos pueden ser excelentes auxiliares en el control de la clase, para hacerla producir más y mejor.

Profesor piense, acerca de lo siguiente: ¿qué esperan los alumnos de mí? ¿Qué podré hacer por el futuro de ellos? (Los alumnos adoptan una actitud de expectativa, Esperan algo de sus profesores, incluso no alcanzan a precisar qué.)

Vea el futuro sin despreciar el presente. Por el contrario, analícelo en función del presente.

- ¿Procura ser modelo de comportamiento social, profesional y moral, para que sus alumnos lo imiten? ¿Busca asumir la actitud científica, delante de la vida, de que necesitamos *conocer* para *actuar*, y la actitud moral de que es necesario actuar tendiendo al *respeto* y *engrandecimiento del hombre*?

Se ha observado el alejamiento existente entre profesor y alumno en nuestras escuelas. En clase es sólo el profesor quien habla, y cuando el alumno lo hace es bajo cierta tensión inquisitiva o en la relación que va de superior a inferior.

Profesor y alumno necesitan encontrarse. El educando necesita hablar al profesor, con libertad y franqueza, sobre las aspiraciones, dudas y dificultades que vaya encontrando en los estudios. De ahí la necesidad de propiciar encuentros entre profesor y alumno, fuera de la situación generada en el aula.

Por eso, ocasionalmente, algunos días por semana, el profesor debe permanecer a disposición de los alumnos. Fuera de clase, para atenderlos cuando éstos procuren ayuda. Puede promover encuentros con los alumnos que presenten alguna dificultad de comportamiento o de estudio. Esta práctica evita muchos resentimientos futuros y una serie de problemas, que al aumentar se transformen en casos.

Es interesante que el profesor, de vez en cuando, trate de responder al cuestionario siguiente:

CUESTIONARIO DEL PROFESOR

(ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO DE ALBERTO KELLY)

- ❖ ¿Procuro conocer a cada uno de mis alumnos?
- ❖ ¿Hago que cada alumno se familiarice con sus compañeros?
- ❖ ¿Estudio a cada uno de mis alumnos, tratando de descubrir casos de desajustes?

- ❖ ¿Tengo:
 - ✓ Alumnos tristes;
 - ✓ Alumnos haraganes o especuladores;
 - ✓ Alumnos que se atrasan, sistemáticamente, en sus deberes y son descuidados con relación a la puntualidad;
 - ✓ Alumnos que no gustan de la escuela;
 - ✓ Alumnos que no saben trabajar con eficacia;
 - ✓ Alumnos indiferentes o distraídos en clase;
 - ✓ Alumnos que demuestran poca voluntad para lograr éxito;
 - ✓ Alumnos con mal comportamiento;
 - ✓ Alumnos fácilmente influenciados por los compañeros;
 - ✓ ¿Alumnos líderes?
- ❖ ¿Procuro mantener contacto con esos alumnos?
- ❖ ¿Me intereso por ellos, de manera *positiva*, tratando de captar su confianza y amistad?
- ❖ ¿Me intereso por lo que hacen fuera de la escuela, para elogiar sus éxitos, acompañarlos en sus esfuerzos y animarlos en los fracasos?
- ❖ ¿Soy capaz de comprenderlos, de aceptar con simpatía sus peculiaridades y los resultados que, honestamente, vayan alcanzando en sus trabajos?
- ❖ ¿Considero a los alumnos indisciplinados como *problemas que pueden resolverse*, o como criaturas despreciables?
- ❖ ¿Trato de inculcarles la noción de que todo trabajo es digno?
- ❖ ¿Intento mostrarles que un oficio es importante para la felicidad personal y la independencia económica?
- ❖ ¿Procuro esclarecerme, con la ayuda de otros colegas y orientadores, acerca de un alumno inadaptado?
- ❖ ¿Me esfuerzo por orientar a mis alumnos acerca de la mejor manera de estudiar?
- ❖ ¿Procuro explicar convenientemente las tareas que preparo?
- ❖ ¿Me esfuerzo por convencer a los educandos sobre las ventajas de realizar buenos trabajos?
- ❖ ¿Los estimo para que manifiesten libremente sus opiniones, sin recelar de mí?
- ❖ ¿Elogio sus esfuerzos, principalmente en los *menos capaces*?
- ❖ ¿Adapto mi enseñanza, de manera que sea útil a los más y a los menos dotados?
- ❖ ¿Ayudo a mis alumnos a descubrir las actividades que les producen más satisfacción?
- ❖ ¿Sé controlarlos sin llegar a ser sarcástico, irónico o violento?
- ❖ ¿Sé aprovechar las oportunidades convenientes, para mostrarles la funcionalidad de la disciplina que enseño y las relaciones que pueden tener con una o más profesiones?
- ❖ ¿Llevo a conocimiento de Servicios escolares los *aspectos positivos y negativos* que acabo de comprobar en mis alumnos?

- ❖ ¿Exijo de mis alumnos que sean corteses y educados con sus compañeros y demás personal de la escuela?
- ❖ ¿Desarrollo en mis clases un ambiente feliz, capaz de permitir la comprensión y práctica de valores positivos de la vida?
- ❖ ¿Me intereso por saber si mis alumnos comprenden mis clases?
- ❖ ¿Me esfuerzo por comprenderlos para ayudarlos mejor?

DIVERSOS TIPOS DE PROFESOR

Se sigue, a continuación, con una clasificación (de distintas formas de estructurarlos), en cuatro tipos de profesor, que se encuentran comúnmente en nuestras escuelas. Son tipos normales, llevados a ejercer el magisterio por diversas causas. Tratan, asimismo, de distintas maneras a sus alumnos. **Son: el instructor, el erudito, el investigador y el educador.**

1 **Instructor.** Es el tipo de profesor que se limita a transmitir los conocimientos que se enumeran en los programas. Realiza lo que piden los programas en lo que hace al contenido, juzgando que los educandos son ya adultos y responsables, y *deben estudiar* lo que él imparta o indique en clase. Realiza, en general, lo que los programas piden, ítem por ítem; prefiere los textos que ellos sugieren.

Si el alumno aprende, y como aprende, son cuestiones que no le interesan, dado que él sólo debe dar clase.

Este tipo de profesor llega a organizar bien la materia que va a enseñar, pero difícilmente encuentra quien la aproveche, pues sus preocupaciones con el educando (relativas a motivación, dificultades de aprendizaje, problemas del alumno) son nulas, salvo para recomendar las clásicas admoniciones de "suspensión" o de calificación con "cero". El alumno no existe como ser humano, con sus preocupaciones, desajustes y dificultades, sino tan sólo como un autómatas que tiene que *copiar, recordar y repetir*; que debe saber todo lo que *fue enseñado*.

2 **Erudito.** Este tipo de profesor es el que a través de la cátedra revela su saber. La materia le ofrece las condiciones necesarias para exhibir su sapiencia. Difícilmente ve al alumno como un *ser que esta aprendiendo* y que, por lo tanto, requiere algunas condiciones especiales de trabajo para que algo sea realmente asimilado, por ejemplo, la adaptación del profesor al alumno, la organización metódica de las materias con sus elementos esenciales y básicos, etc.

Muchos de estos profesores ni siquiera consideran a los alumnos como lo hacen sus colegas, tan convencidos están de sus altos conocimientos.

Una actitud común del profesor erudito es aparecer en clase con los últimos números de revistas especializadas, así como las últimas obras referidas a su especialidad. No estoy, en absoluto, contra la actitud en sí – que debería ser acaso elogiada – de que el profesor se revele siempre actualizado en la materia que enseña. Lo que se critica es el hecho de que en sus clases se quede solamente “con las últimas conquistas, descubrimientos o progresos, cuando no en cuestiones discutidas”, en lugar de fortalecer, simultáneamente, los elementos básicos y orgánicos de la disciplina que enseña.

3 **Investigador.** Es el profesor que olvida la preparación del nivel mental de sus alumnos, pretendiendo, a toda costa, *continuar sus estudios* a través de las clases que tiene que dar. Estas le permiten fijar los últimos estudios y le sirven de pretexto para el *lanzamiento* de las últimas conquistas en la disciplina que enseña.

4 **Educador.** Este tipo de profesor consigue ensamblar convenientemente las tres actitudes examinadas, teniendo presente la realidad humana de sus alumnos y sus posibilidades para integrarlos en la sociedad como *ciudadanos*. Procura comprender, ayudar, y orientar al adolescente en su realidad biopsicosocial; desciende hasta él e intenta llevarlo a realizarse de la manera menos conflictiva posible, dejando de lado aquella actitud tan generalizada, según la cual se educa a través de la coacción, de la presión y de la reprimenda.

Es el que estimula y orienta. Prepara para la investigación, despierta curiosidad, desenvuelve el espíritu crítico, invita a la superación y muestra los valores de la cultura,

Es el que se hace amigo de sus alumnos, a fin de ayudarlos en sus deficiencias y flaquezas. Es el que orienta por la convicción, por la persuasión, por el ejemplo, y nunca por la amenaza, por la distancia, por la indiferencia o por los caprichos. **Es triste escuchar a un profesor que dice: “Conmigo tiene que ser así, si no el alumno está perdido”.**

El esfuerzo inicial de adaptación debe partir del profesor, que está en mejores condiciones para hacerlo, y nunca del alumno. No debemos olvidar que el **lema general es: descender hasta el alumno para elevarlo a la**

B).- CARACTERÍSTICAS DE LA REGION.-

Es importante señalar que la región geográfica donde se encuentra ubicada la institución educativa, motivo de nuestro estudio, adolece de una gran cantidad de problemas de índole económica, social, política, etc.

Localización: El Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No. 85 (CETis 85), se encuentra ubicado en el ejido Aquiles Serdán del municipio de Huixtla, Chiapas, mismo que se ubica en la parte sur del estado, con una extensión territorial de 385.0 Km². La cabecera municipal esta situada a: 16° 42' 36" latitud norte y 92° 36' 30" longitud oeste a una altitud media de 50 mts. sobre el nivel del mar. **Limita al norte** con los municipios de Motozintla y Escuintla, **al sur** con los municipios de Huehuetán, Mazatán y con el océano pacifico **al este** con el municipio de Tuzantán y **al oeste** con el municipio de Villa Comaltitlán.

Población: El municipio de Huixtla cuenta, según el censo general de población de 1990, con una población de 44,496 habitantes, que representa el 1.34% de total en el estado, con una densidad poblacional de 116 habitantes por Km². La población es predominantemente joven con un promedio de edad de 23 años.

B 1).- Marco económico: La población comprendida entre los 12 años de edad y más asciende a la cantidad de 29,182 habitantes, (65.6% del total de la población), de los cuales, la **Población Económicamente Activa** (PEA) es del orden del 42.00% y **La Población Económicamente Inactiva** (PEI), es del 58.00%.

La Población Económicamente Activa. (PEA) se dedica fundamentalmente a las actividades primarias (Agricultura, ganadería, caza y pesca), 31.00%, seguido de las acciones relativas a la industria manufacturera 18.00% al comercio 15.00%. a los servicios personales y mantenimiento 9.00% y a los servicios profesionales y técnicos escasamente el 1.00%

La Población Económicamente Inactiva: (PEI) Son aquellas personas que no realizan actividad económicamente remunerada. **Dentro de ellos encontramos a los estudiantes.**

B 2).- Marco político. el grado de marginación en que esta ubicado el municipio de Huixtla esta considerado como **medio**

B 3).- Marco social. EDUCACION. Considerando como base el censo de 1990, se observa que el 80.3% de la población del municipio de Huixtla, de 6 a 14 años sabe leer y escribir. En tanto que del mismo grupo el 19.7% no lo sabe hacer. En el grupo de 15 años en adelante el 81.00% sabe leer y escribir, y un 19.00% es analfabeta.

Escuelas existentes en el municipio existen las siguientes instituciones educativas: 30 escuelas de nivel preescolar; 53 primarias; 11 secundarias 3 centros de capacitación para el trabajo 4 bachilleratos general y 2 bachilleratos tecnológicos bivalentes.

LA EDUCACIÓN TECNOLÓGICA INDUSTRIAL

Constituye una modalidad educativa que ha sido determinada por la evolución de la tecnología y por la estructura de la sociedad. De ahí que la educación tecnológica, por naturaleza esta inmersa dentro del proceso social básico que es el productivo. Este proceso es el ámbito propio de la educación tecnológica, sea desde el pequeño taller artesanal, hasta el laboratorio de investigación y desarrollo tecnológico, en este sentido que lo formativo de la educación se desarrolla en la integración de la teoría con la práctica, la vinculación de la necesidad social con la solución técnica, con los aportes de la creatividad al diseño y desarrollo de la tecnología, con el conocimiento orientado a la calidad profesional del trabajo y del producto. **Por lo que el propósito académico de la educación tecnológica industrial es "integrar armónicamente el proceso educativo con el desarrollo económico del país, es decir integrar la educación con su medio"** y tiene como compromiso responder a los reclamos sociales, y orientar el presente y futuro nacional.

La Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), es el subsistema más grande con que cuenta la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT), ya que representa, con relación al total de la matrícula nacional el 39.68% de la educación media superior en servicios escolarizados, lo que significa la atención en mayor magnitud a la demanda de formación de recursos humanos en el ámbito técnico y responder así, a los requerimientos del país para el desarrollo productivo de bienes y servicios es esta Dirección quien estructura y establece los requisitos de inscripción y titulación, los planes de estudio por carreras y especialidades correspondientes al técnico profesional en la modalidad terminal y al bachillerato tecnológico en la modalidad bivalente, clasificados en áreas de ciencias físico-matemáticas, químico-biológicas y económico-administrativas las cuales incluyen objetivo, perfiles De egreso y campo ocupacional por carrera y especialidad.

Los planteles adscritos a la **Dirección General de Educación Tecnológica Industrial** son:

- ❑ CECyTE Colegios de Estudios Científicos y Tecnológicos de los estados.
- ❑ CBTis Centro de Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios
- ❑ CETis Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios

CETis 85 El Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No. 85

Es una institución educativa del nivel medio superior, dependiente de la Dirección General de Educación Técnica Industrial (DGETI) de la Subsecretaría de Educación e investigación tecnológica (SEIT), de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Se crea a finales del año 1981 en el municipio de Huixtla, Chiapas, a efecto de dar satisfacción a las necesidades educativas de la región en la modalidad de carreras técnica de carácter terminal cuyo objetivo es el formar técnicos profesionales mediante planes y programas de estudio que por su contenido satisfagan los requerimientos del sector productivo de bienes y servicios y, de la función de mando intermedio que les es propia, colocando a sus egresados en aptitud de encontrar soluciones adecuadas a los problemas que, en su calidad de técnicos, han de resolver en su campo de desempeño profesional. Estos estudios se desarrollan en un periodo de 3 años divididos en una estructura programática de 6 semestres.

Da inicio a sus labores con las siguientes carreras técnicas:

- Técnico profesional en contabilidad
- Técnico profesional en máquinas de combustión interna, y
- Técnico profesional en electricidad.

En un principio las labores educativas se imparten en un turno vespertino, dadas las características del alumnado, (mayores de edad y fundamentalmente trabajadores), situación que con el transcurso de los años se va revirtiendo al grado tal que en el año de 1991, cambia su turno para laborar en el turno matutino, situación vigente hasta la actualidad.

Por las características del alumnado de la zona de influencia; y dada la poca aceptación tenida por la modalidad de carrera terminal, en el año de 1983, se incorpora la modalidad de bachillerato tecnológico bivalente, cuyo objetivo es el formar bachilleres técnicos que mediante el contenido de sus planes y programas de estudio proporcionen al educando una adecuada preparación propedéutica que le permita continuar estudios en el nivel superior y le capacita en un área

tecnológica para su incorporación al trabajo, si así lo desea. Se implementan las áreas siguientes:

En la modalidad de estudios terminales continúan vigentes:

- **Técnico profesional en contabilidad y**
- **Técnico profesional en maquinas de combustión interna.**

En la modalidad de bachillerato tecnológico, los estudios siguientes:

- **Bachillerato tecnológico con especialidad en administración.**
- **Bachillerato tecnológico con especialidad en electricidad.**

Y en el año de 1997, por así requerirlo la población estudiantil y dada la pérdida de alumnos que año con año se experimenta en el área terminal, se cambia totalmente la modalidad a bachillerato, conservando por efectos oficiales su calidad de escuela de estudios terminales. Las áreas y especialidades de estudio que actualmente se imparten son:

En el área económico - administrativo:

- **Bachillerato tecnológico con especialidad en contabilidad**
- **Bachillerato tecnológico con especialidad en administración.**

En el área físico - matemáticos:

- **Bachillerato tecnológico con especialidad en maquinas de combustión interna.**
- **Bachillerato tecnológico con especialidad en computación.**

REQUISITOS DE INSCRIPCION Y TITULACION

PREINSCRIPCION:

- ❑ Obtener ficha para el examen de selección, presentando original del certificado de secundaria o constancia de estudios.
- ❑ Presenta el examen de selección en la fecha señalada.

INSCRIPCION:

- ❑ Acreditar el examen de selección
- ❑ Llenar solicitud de inscripción
- ❑ Entregar original y fotocopia del certificado de secundaria
- ❑ Entregar cuatro fotografías tamaño infantil
- ❑ Cubrir cuota por concepto de cooperación de inscripción

- Entregar original y copia del acta de nacimiento actualizada

TITULACION

Para obtener el título de técnico en la modalidad bivalente, es necesario:

- Haber aprobado la totalidad de las asignaturas del plan de estudios de la carrera cursada
- Haber prestado servicio social de acuerdo al reglamento vigente.
- No tener adeudo de libros, material o equipo del plantel.
- Cubrir los requisitos de titulación determinados en el manual de titulación vigente.

Para obtener el título de técnico profesional en cualesquiera de las carreras en necesario:

- Haber aprobado la totalidad de las asignaturas del plan de estudios de la carrera cursada
- Haber prestado servicio social de acuerdo al reglamento vigente.
- Haber realizado practicas profesionales en el sector productivo de acuerdo al reglamento vigente
- No tener adeudo de libros, material o equipo del plantel.
- Cubrir los requisitos de titulación determinados en el manual de titulación vigente.

PLANES DE ESTUDIO DE LA MODALIDAD BIVALENTE

AREA ECONOMICO-ADMINISTRATIVO

TECNICO EN CONTABILIDAD

OBJETIVO DE LA CARRERA:

Formar técnicos con una preparación propedéutica que les permita continuar estudios a nivel licenciatura en el área económico-administrativa, así como una formación tecnológica que los capacita en la practica de los conocimientos técnicos para el manejo de los sistemas contables y financieros aplicables a diversas áreas como son: Auditoria, Costos, Presupuestos, Aspectos Fiscales, así como registrar las transacciones de egresos e ingresos y su control interno, en función de las necesidades específicas de la organización en donde se desempeña profesionalmente.

El técnico en contabilidad es capaz de registrar las operaciones financieras de un organismo, respetando los principios contables encaminados a lograr una mayor eficiencia en el funcionamiento de una entidad económica, aplicando sus conocimientos con un sentido de responsabilidad social

CAMPO DE TRABAJO:

Los egresados de esta carrera pueden encauzar y realizar sus actividades en instituciones diversas, tales como:

- ☐ Empresas industriales y comerciales
- ☐ Despachos
- ☐ Instituciones bancarias
- ☐ Iniciativa privada cualesquiera que sea el sector económico
- ☐ Docencia
- ☐ Libre ejercicio de la profesión

PLAN DE ESTUDIOS DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO EN CONTABILIDAD

SEMESTRE I	T	P	Tt	C
Matemáticas I	5		5	10
Taller de lectura y redacción I	2	2	4	6
Química I	3	2	5	8
Lengua adicional al español I	2	2	4	6
Mecanografía		4	4	4
Prácticas comerciales		4	4	4
Contabilidad I	1	6	7	8
Actividades cocurriculares I		3	3	3
TOTALES	13	23	36	49

SEMESTRE II	T	P	Tt	C
Matemáticas II	5		5	10
Taller de lectura y redacción II	2	2	4	6
Química II	3	2	5	8
Lengua adicional al español II	2	2	4	6
Biología	3	2	5	8
Cálculos financieros		5	5	5
Contabilidad II	1	6	7	8
Actividades cocurriculares II		3	3	3
TOTALES	16	22	38	54

SEMESTRE III	T	P	Tt	C
Matemáticas III	5		5	10
Física I	3	2	5	9
Organización contable	4		4	8
Derecho	4		4	8
Métodos de investigación I	4		4	8
Comunicación y relaciones humanas	5		5	10
Contabilidad III	1	6	7	8
Computación I	2	2	4	6
TOTALES	28	10	38	66

SEMESTRE IV	T	P	Tt	C
Matemáticas IV	5		5	10
Física II	3	2	5	8
Introducción a las ciencias sociales	4		4	8
Métodos de investigación II	4		4	8
Derecho II	4		4	8
Computación II		4	4	4
Contabilidad IV	1	6	7	8
Desarrollo motivacional	3		3	6
TOTALES	24	12	36	60

SEMESTRE V	T	P	Tt	C
Matemáticas V	5		5	10
Historia de México	4		4	8
Filosofía	4		4	8
Desarrollo organizacional		3	3	3
Legislación fiscal	4		4	8
Estudios de las contribuciones I	2	2	4	6
Contabilidad V (Costos)	1	6	7	8
Auditoría I	3	1	4	7
TOTALES	23	12	35	58

SEMESTRE VI	T	P	HT	C
Psicología	3		3	6
Estructura socioeconómica de México	4		4	8
Estudio de las contribuciones II	2	2	4	6
Auditoría II		4	4	4
Economía	3		3	6
Contabilidad VI (Hotelería)		6	6	6
TOTALES	12	12	24	36

TECNICO EN ADMISTRACION

El técnico en administración es capaz de contribuir al logro de los objetivos de un organismo, aplicando técnicas administrativas modernas orientadas a la satisfacción de los requerimientos técnicos humanos y materiales que demandan el sector empresarial y de servicios. Aplicando sus conocimientos con un gran sentido de responsabilidad social

OBJETIVO DE LA CARRERA:

La carrera de técnico en administración tiene por objetivo formar técnicos con una preparación propedéutica que les permita continuar estudios a nivel licenciatura en el área económico-administrativa, así como una formación tecnológica que los capacita en la practica de los conocimientos técnicos, participando en la coordinación del trabajo colectivo y en las actividades enmarcadas en el área contable, mediante técnicas administrativas actualizadas, contribuyendo a la proyección del organismo en el mercado competitivo.

CAMPO DE TRABAJO:

Los egresados de esta carrera pueden encauzar y realizar sus actividades en instituciones tan diversas como:

- ☐ Empresa publicas o privadas
- ☐ Organismos descentralizados
- ☐ Instituciones bancarias
- ☐ Fundaciones de asistencia social

PLAN DE ESTUDIOS DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO EN ADMINISTRACION

SEMESTRE I	T	P	Tt	C
Matemáticas I	5		5	10
Taller de lectura y redacción I	2	2	4	6
Química I	3	2	5	8
Lengua adicional al español I	2	2	4	6
Mecanografía		5	5	5
Comunicación y relaciones humanas	5		5	10
Administración I	4		4	8
Actividades cocurriculares		3	3	3
TOTALES	21	14	35	56

SEMESTRE II	T	P	Tt	C
Matemáticas II	5		5	10
Taller de lectura y redacción II	2	2	4	6
Química II	3	2	5	8
Lengua adicional al español II	2	2	4	6
Biología	3	2	5	8
Administración de recursos humanos	1	5	6	7
Administración II	4		4	8
Actividades cocurriculares II		3	3	3
TOTALES	20	16	36	56

SEMESTRE III	T	P	Tt	C
Matemáticas III	5		5	10
Física I	3	2	5	8
Métodos de investigación I	4		4	8
Computación	2	3	5	7
Contabilidad I	1	4	5	6
Relaciones públicas	3		3	6
Administración de sueldos y salarios	1	5	6	7
TOTALES	19	14	33	52

SEMESTRE IV	T	P	Tt	C
Matemáticas IV	5		5	10
Física II	3	2	5	8
Métodos de investigación II	4		4	8
Introducción a las ciencias sociales	4		4	8
Contabilidad II	1	4	5	6
Desarrollo motivacional	3		3	6
Administración de recursos materiales	1	5	6	7
Derecho I	4		4	8
TOTALES	25	11	36	61

SEMESTRE				
Matemáticas V	5		5	10
Economía	3		3	6
Filosofía	4		4	8
Historia de México	4		4	8
Psicología industrial	3		3	6
Desarrollo organizacional		3	3	3
Administración de recursos financieros	1	5	6	7
Derecho II	4		4	8
TOTALES	24	8	32	56

SEMESTRE VI	T	P	T	C
Administración de la mercadotecnia	3	3	6	9
Auditoría administrativa	2	2	4	6
Desarrollo socioeconómico de México	4		4	8
Administración de la producción	1	5	6	7
Derecho II	4		4	8
TOTALES	14	10	24	38

AREA FISICO-MATEMATICAS

TECNICO EN MAQUINAS DE COMBUSTION INTERNA

Es un técnico capaz de planear, organizar y dirigir los procesos de montaje, servicio y operación de máquinas de combustión interna, con un criterio técnico, económico, social y humanístico para lograr una mayor eficiencia en los procesos industriales, aplicando sus conocimientos con un gran sentido de responsabilidad social.

OBJETIVO DE LA CARRERA

La carrera de máquinas de combustión interna del bachillerato tecnológico en el nivel medio superior, tiene por objetivo formar técnicos con una preparación propedéutica que les permita continuar estudios a nivel licenciatura en el área físico-matemáticas, así como una formación tecnológica que los capacita en la práctica de los conocimientos técnicos para desempeñar funciones de supervisión y coordinación de las diversas actividades que se llevan a cabo en el montaje, mantenimiento preventivo, correctivo y de diagnóstico de los equipos que se utilizan en la industria de la construcción, transformación y de servicio: aplicar los principios de termodinámica, elementos de mecanismos, sistemas de lubricación y

tecnológicos básicos, dominar los procedimientos óptimos constructivos, operativos, instalación, montaje y pruebas de las maquinas de combustión internas y enfocar sus conocimientos hacia las diversas industrias que requieran sus servicios.

CAMPO DE TRABAJO:

Los egresados de esta carrera pueden encauzar y realizar sus actividades en instituciones diversas, tales como:

- ☐ Industria de la transformación
- ☐ Industria automotriz
- ☐ Talleres de mecánica automotriz
- ☐ Instituciones de enseñanza media superior

PLAN DE ESTUDIOS DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO EN MAQUINAS DE COMBUSTION INTERNA

SEMESTRE I	T	P	Tt	C
Matemáticas I	5		5	10
Taller de lectura y redacción I	2	2	4	6
Química I	3	2	5	8
Lengua adicional al español I	2	2	4	6
Dibujo I		4	4	4
Seguridad industrial	2	2	4	6
Tecnología y taller de M.C.I. I	1	6	7	8
Actividades cocurriculares		3	3	3
TOTALES	15	21	36	51

SEMESTRE II	T	P	Tt	C
Matemáticas II	5		5	10
Taller de lectura y redacción II	2	2	4	6
Química II	3	2	5	8
Lengua adicional al español II	2	2	4	6
Biología	3	2	5	8
Dibujo II		4	4	4
Tecnología y taller de M.C.I. II	1	6	7	8
Actividades cocurriculares II		3	3	3
TOTALES	16	21	37	53

SEMESTRE III	T	P	Tt	C
Matemáticas III	5		5	10
Física I	3	2	5	8
Métodos de investigación I	4		4	8
Computación	2	3	5	7
Química II	3	2	5	8
Métodos de mecanismos	2	2	4	6
Sistemas de combustibles	2	2	4	6
Tecnología y taller de M.C.I. III	1	6	7	8
TOTALES	22	17	39	61

SEMESTRE IV	T	P	Tt	C
Matemáticas IV	5		5	10
Física II	3	2	5	8
Introducción a las ciencias sociales	4		4	8
Métodos de investigación II	4		4	8
Desarrollo motivacional	3		3	6
Termodinámica	4		4	8
Electricidad	4		4	8
Tecnología y taller de M.C.I. IV	1	6	7	8
TOTALES	28	8	36	64

SEMESTRE V	T	P	Tt	C
Matemáticas V	5		5	10
Física III	3	2	5	8
Historia de México	4		4	8
Filosofía	4		4	8
Desarrollo organizacional		3	3	3
Mecánica de fluidos	4		4	8
Circuitos eléctricos	4		4	8
Tecnología y taller de M.C.I. V	1	6	7	8
TOTALES	25	11	36	61

SEMESTRE VI	T	P	Tt	C
Estructura socioeconómica de México	4		4	8
Sistemas de encendido	2	2	4	6
Laboratorio de M.C.I.	2	6	8	10
Sistema de lubricación e hidráulicos	1	2	3	4
Tecnología y taller de M.C.I. VI	1	6	7	8
TOTALES	10	16	26	36

TECNICO EN PROGRAMACION:

Es capaz de planear, organizar y supervisar los sistemas de procesamiento, manejo y estructura de datos en los procesos contables administrativos, tanto de producción como de servicio e información estadística con un criterio técnico, encaminados a lograr una mayor eficiencia y aprovechamiento de las técnicas empleadas en programación, aplicando sus conocimientos con gran sentido de responsabilidad social.

OBJETIVO DE LA CARRERA:

Formar técnicos con una preparación propedéutica que les permita continuar estudios a nivel licenciatura en el área físico-matemática; así como una formación tecnológica que los capacita en la práctica de los conocimientos técnicos para desempeñar funciones de supervisión, organización y planeación del manejo de procesos de programación, diagramación, estructuración y análisis de sistemas operativos de centros de cómputo.

CAMPO DE TRABAJO:

Los egresados de esta carrera pueden encauzar y realizar sus actividades en instituciones diversas como:

Secretarías de estado y organismos descentralizados
 Empresas comerciales o industriales privadas
 Centros comerciales
 Bancos y otras instituciones de crédito.

PLAN DE ESTUDIOS DE BACHILLERATO TECNOLÓGICO EN COMPUTACIÓN

SEMESTRE I	T	P	Tt	C
Matemáticas I	5		5	10
Taller de lectura y redacción I	2	2	4	6
Química I	3	2	5	8
Lengua adicional al español I	2	2	4	6
Dibujo I		4	4	4
Introducción a la computación	4		4	8
Principios de programación	3	2	5	8
Manejo de sistemas operativos	2	3	5	7
Actividades cocurriculares		3	3	3
TOTALES	21	18	39	60

SEMESTRE II	T	P	Tt	C
Matemáticas II	5		5	10
Taller de lectura y redacción II	2	2	4	6
Química II	3	2	5	8
Lengua adicional al español II	2	2	4	6
Biología	3	2	5	8
Dibujo II		4	4	4
Lenguaje de programación I	2	3	5	7
Operación de paquetes I	2	3	5	7
Actividades cocurriculares II		3	3	3
TOTALES	19	21	40	59

SEMESTRE III	T	P	Tt	C
Matemáticas III	5		5	10
Física I	3	2	5	8
métodos de investigación I	4		4	8
Lenguaje de programación II	2	3	5	7
Química III	3	2	5	8
Operación de paquetes II	2	3	5	7
Base de datos I	3	2	5	8
Seguridad industrial	2	2	4	6
TOTALES	24	14	38	62

SEMESTRE IV	T	P	Tt	C
Matemáticas IV	5		5	10
Física II	3	2	5	8
Métodos de investigación II	4		4	8
Introducción a las ciencias sociales	4		4	8
Desarrollo motivacional	3		3	6
Operación de paquetes III	2	3	5	7
Base de datos II	3	2	5	8
Análisis de sistemas	3	2	5	8
TOTALES	27	9	36	63

SEMESTRE V	T	P	Tt	C
Matemáticas V	5		5	10
Física III	3	2	5	8
Filosofía	4		4	8
Desarrollo organizacional		3	3	3
Administración	4		4	8
Diseño de sistemas	3	2	5	8
Base de datos III	3	2	5	8
Historia de México	4		4	8
TOTALES	26	9	35	61

SEMESTRE VI	T	P	Tt	C
Estructura socioeconómica de México	4		4	8
Administración de centros de sistemas	5		5	10
Seminario de desarrollo de sistemas	2	4	6	8
Redes	3	3	6	9
TOTALES	14	7	21	35

CAPITULO II

MARCO

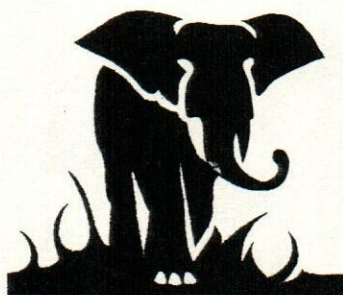
TEORICO

II. MARCO TEORICO.

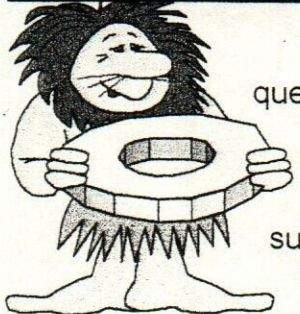
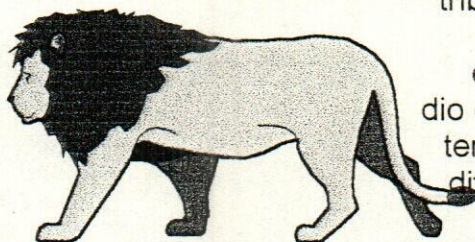
¿ Cómo surgen las organizaciones?



La historia de las organizaciones inicia con un hombre que sobrevivía como podía desde su cueva. Todos los días batallaba contra la muerte inminente. Como un gato siempre alerta y nervioso, se despertaba tenso al sonido extraño que podía amenazar a su familia o a la pierna de búfalo de acre olor que tenía colgada en el rincón. Al conseguir fuego, lo vigilaba con constancia, pues este se había convertido en uno de sus bienes mas preciados, puesto que le ayudaba a asustar a los animales salvajes, le hacía más apetecible la carne y sus niños no se morían tan seguido durante el invierno. Pero se dio cuenta que a veces le hacía falta un par de manos mas para ayudarlo a cuidar el fuego cuando él tenía que alejarse de su casa para ir de cacería. Además, no podía rodear, el solo, una manada de búfalos. Siendo de carácter gregario, le gustaba platicar sus vivencias con sus vecinos, y aprendía de ellos cuando en su turno contaban sus experiencias. Como cuando uno hizo el carcaj, aprovechando la fuerza del mismo para ya no tener que acercarse tanto con la lanza para matar a los animales.



Pronto se dio cuenta que en realidad le convenía juntarse con varias familias para formar una especie de tribu. Con el tiempo cada miembro de esta organización se dio cuenta que cada uno tenía habilidades diferentes. Unos corrían con mayor rapidez, mientras



que otros lanzaban mejor la jabalina, cierto miembro del grupo, si bien era un cazador poco avezado, hacía las mejores lanzas de la tribu, a la vecina le gustaba hacer abrigos de piel, a la señora de enfrente le salía muy rica la tortilla, a su mamá le gustaba cuidar a los niños, pues estando lastimada de la espalda no se sentía ya muy productiva en la milpa, ni tenía fuerzas suficientes para curar la piel de los animales. Cuando las partidas de cazadores comenzaron a dividirse en grupos, uno de los cuales (los que corrían más rápido), llevaban a la caza hacia la trampa dispuesta por el otro grupo, se logró la forma más simple de división del trabajo. Algunos eran muy respetados por sus ideas, y a casi nadie le pareció mal que aquellos pasaran sus horas en reflexión y reuniones, porque luego tenían soluciones para los problemas en momentos de crisis.

mal que aquellos pasaran sus horas en reflexión y reuniones, porque luego tenían soluciones para los problemas en momentos de crisis.

El hombre se había organizado. Bajo dirección, las tareas se dividieron y las personas se esforzaron por trabajar en conjunto para conseguir sus objetivos como individuos y como sociedad a través de la conducción racional de sus recursos.

Así también se cita el siguiente pasaje bíblico.

Al día siguiente Moisés se sentó, como de costumbre, a escuchar las quejas de la gente, desde la mañana hasta la noche.

Cuándo su suegro vio cuanto tiempo le tomaba esto, dijo,
"¿Por qué tratas de hacerlo todo tu solo, con gente de pie todo el día para obtener tu ayuda?"



"Bueno, porque la gente viene a mí con sus quejas, para preguntar por las decisiones de Dios", le dijo Moisés...

"¡Eso no está bien!", Exclamó su suegro.
"Te vas a agotar, y si esto sucede, ¿qué pasara con ellos? Moisés, este trabajo es una carga muy pesada, para que trates de manejarlo tu solo."

"Ahora escucha, y permíteme darte un consejo..."

"Encuentra a algunos hombres capaces, devotos y honestos que odien los sobornos, y nómbralos jueces, un juez para cada 1,000 personas; él a su vez tendrá 10 jueces bajo sí mismo, cada uno a cargo de 100; y bajo cada uno de ellos habrán 2 jueces, cada uno responsable por los asuntos de 50 personas; Y cada uno de éstos tendrá 5 jueces bajo ellos, cada uno aconsejando a 10 personas. Deja que éstos hombres sean responsables de servir a la gente con justicia todo el tiempo. Cualquier cosa que sea demasiado importante o complicada se te puede traer. Pero los pequeños asuntos los pueden tener a su cuidado. De esta forma será más fácil para ti porque compartirás la carga con ellos."

El ser humano, está profundamente analizado!, Es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Y lo hace en un medio que se torna cada vez mas y más complejo y dinámico aumentando con ello la necesidad de las organizaciones. Se formaron los gobiernos se crearon los ejércitos para conquistar y defender y comenzaron a desarrollarse las organizaciones artesanales y comerciales y posteriormente las industriales, todo ellos con el objetivo primordial de satisfacer las necesidades del hombre. Esta evolución de

las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Durante el siglo pasado se han producido cambios dramáticos en este campo. La sociedad se convirtió, de ser predominantemente agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, que se caracteriza por el surgimiento de grandes organizaciones formales.

¿Qué son las organizaciones?

El ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes, por tanto es eminentemente social. En las interacciones humanas, ambas partes se relacionan mutuamente: una influye en la actitud que la otra asume y viceversa. Los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, por sus limitaciones individuales deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que el esfuerzo individual no podría alcanzar. Los grupos y organizaciones constituyen una parte muy importante de nuestra existencia. Desde el momento mismo de nuestro nacimiento, en un hospital, clínica o centro de salud, **pasamos gran parte de nuestra vida en instituciones educativas**; participamos en clubes sociales o deportivos, hasta el momento de la muerte, cuya defunción comúnmente es, asistida por organizaciones. Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana.

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formados por dos o más personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

¿Qué es un sistema?

Un sistema, acorde a lo señalado en el diccionario enciclopédico (usual), Larousse, es "conjunto de principios coordinados para formar un todo científico o un cuerpo de doctrina". En su sentido filosófico: "combinación de varias partes reunidas para conseguir cierto resultado o formar un conjunto"

Conforme a la definición de Adalberto Chiavenato un sistema es:

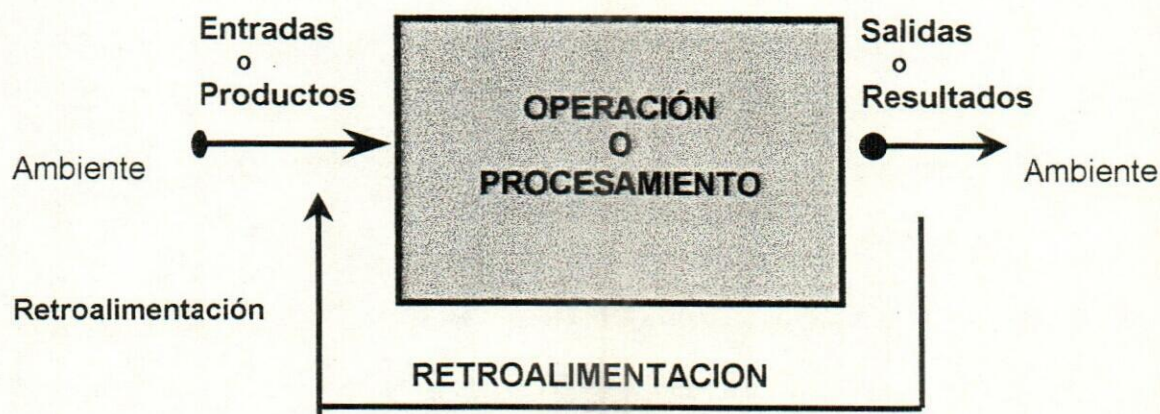
"Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito operando con datos/energía/materia unidos al ambiente que rodea el sistema para suministrar información/energía/materia".

De donde, podemos notar la existencia de cuatro elementos primordiales.

- **Entradas:** todo sistema recibe entradas o insumos del medio ambiente circundante. Mediante las entradas (**inputs**) el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición

- **Procesamiento:** es el núcleo del sistema, donde se transforman las entradas en salidas o resultados
- **Salidas:** son el resultado de la operación del sistema. Mediante estas (**outputs**) el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- **Retroalimentación:** es la acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema. La retroalimentación (**feedback**) constituye una acción de retorno que estimula y amplía la entrada (positiva) o que la reduce y restringe (negativa).

EL SISTEMA Y SUS CUATRO ELEMENTOS ESENCIALES



A).- ADMINISTRACION. SU CONCEPTO

Existe gran cantidad de definiciones que **conceptualizan el término administración** entre los cuales se citan, en forma enunciativa, los siguientes:

- ❑ **Etimológicamente:** se forma del prefijo "ad" hacia, y de "ministratio", y esta a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como termino de comparación. Con ello nos da la idea de que se refiere a la actividad que se realiza bajo el mando de otro.
- ❑ **Wilburg Jiménez Castro:** "una ciencia compuesta de principios, técnicas, y practicas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar los propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales"
- ❑ **Fremont E. Kast.** "Es la coordinación de hombre y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por

medio de cuatro elementos: 1. - dirección hacia objetivos, 2. - a través de gente, 3. - mediante técnicas y 4. - dentro de una organización.

- **Henry Fayol:** dice que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".
- **Agustín Reyes Ponce:** "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.
- **Administrar es conducir a la gente a lograr un objetivo**

En nuestro caso y para poder ubicar adecuadamente el tema motivo de esta investigación, tomaremos la definición que hace **Fernández Arena J. F.** en su libro **Introducción a la Administración**. México: UNAM, 1971 "***Es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado***". Como fácilmente puede notarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; **si el elemento humano esta dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchara adecuadamente, y los objetivos que se pretenden serán viables, en caso contrario, no lo serán**. De aquí que *toda organización deba prestar primordial atención a su personal*.

Con mayor razón en el caso que nos ocupa, donde la intervención del personal docente incide en forma directa en el aprovechamiento que tengan los alumnos de una institución educativa cuyo objetivo es preparar a personas que: se incorporen al sector productivo como técnicos debidamente capacitados que logren llenar esa necesidad que existe en el mercado laboral, o en su caso, los prepare para poder acceder a un nivel educativo superior, que coadyuven a solucionar la problemática que se vive en el país por la falta de profesionales competentes.

B).- ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO:

El cuerpo sistemático de conocimientos relativos a la organización y a la administración es producto de la última parte del siglo XIX y lo que va del siglo XX. Su evolución está estrechamente relacionada con la revolución industrial y con el surgimiento de empresas a gran escala, que requieren el desarrollo de nuevas formas de organización y prácticas administrativas.

Aun después, el desarrollo del pensamiento administrativo fue lento, pudiéndose notar que el estilo de administración era individualista, dependiendo más de la personalidad del industrial que de un cuerpo de conocimientos bien definidos.

No fue sino hasta el movimiento de la administración científica, los escritos de Max Weber sobre burocracia y los primeros teóricos del proceso administrativo, cuando se desarrolló el cuerpo sistemático de conocimientos relacionados con la administración de las organizaciones.

A medida que aumenta el interés, la necesidad y la importancia de la administración, cobran vida distintas corrientes de convicciones y puntos de vista que determinan el desarrollo de la administración. Este es un estado de cosas normal, pues cualquier área vital como la administración, con interés en asuntos fundamentales que afectan a las personas, a la filosofía, al ambiente y a las necesidades humanas, atraerá la atención de intelectuales y practicantes en áreas tales como negocios, economía, psicología, sociología, antropología, política matemáticas etc. Los distintos enfoques enriquecen la administración y demuestran las grandes posibilidades de avance en este campo.

Se examinarán brevemente las distintas escuelas del pensamiento administrativo a fin de constatar el enfoque del comportamiento y su contribución a la ciencia administrativa. Tales escuelas son:

1. **Escuela científica:** La principal característica de esta escuela es el uso del método científico para descubrir nuevos conocimientos respecto a la administración. Este método puede ser descrito como de experimentación controlada. Está formado de pasos bien definidos que deben ser ejecutados en el orden adecuado. Dicho de otra manera, el método científico confirma o rechaza una proposición. Se lleva a cabo un experimento o ensayo bajo circunstancias cuidadosamente controladas. Al tiempo se hacen observaciones y se llevan registros para indicar con precisión el que, como y cuando de todo lo que ocurre dentro del experimento. A continuación se seleccionan los datos en grupos comunes, o se clasifican, con el objeto de facilitar su interpretación.



Su principal exponente fue **Frederick W. Taylor**, ingeniero industrial, nació en Filadelfia en el año de 1856. Hizo sus estudios en Europa. Su desarrollo profesional fue en la industria metalúrgica, específicamente en la **Enterprise Hydraulic Works Of Philadelphia**, donde, en su periodo de aprendiz, realizó modelos y aprendió a usar maquinas. Al terminar su aprendizaje, en 1878, ingresa a **La Compañía Midvale Steel** como obrero y en 1884, seis años mas tarde, llegó a ser el jefe de diseño de modelos, es en esta empresa donde Taylor realiza importantísimos estudios, basándose en la observación de los métodos utilizados por los operarios. No le tomo mucho tiempo darse cuenta que gran parte de ellos ponían mucho menos del 100% de esfuerzo dado que la mayoría de ellos tenían poco o ningún incentivo para producir mas, dado que la mayoría de los salarios estaban basados en la asistencia y en el puesto. Taylor considero que un sistema de porcentaje por pieza funcionaria si los trabajadores consideraban que los estándares de producción se establecían justamente y que la administración se apegara a ellos.

A Frederick Winslow Taylor, a quien se considera como "**El Padre del Movimiento Científico**" por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano y haber aplicado al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción, el método científico. Su principal aportación, basada en los resultados de sus observaciones en La Compañía Midvale Steel, consistió en elaborar un **método para estudiar los tiempos y movimientos del trabajo**, consistente en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tomar una máquina o un trabajador para efectuar un proceso dado, y sobre los cuales basó sus **principios de dirección operativa**:

- ❑ **Selección científica y preparación del operario.** A cada trabajador se le debe asignar la tarea mas elevada que él pueda desarrollar de acuerdo con sus aptitudes.

Taylor enfatizo la importancia de una adecuada selección y preparación de los obreros, destacando sus aptitudes iniciales así como su potencial de aprendizaje.

- ❑ **Establecimiento de cuotas de producción.** Cada trabajador debe producir en su proceso cuando menos cierto volumen, nunca inferior a la cuota establecida para ese proceso en particular.
- ❑ **Proporcionar incentivos salariales.** Se deben asignar tarifas de remuneración por unidad producida al trabajador que alcanza las cuotas de producción; a quien las exceda deberá dársele un mayor pago.

- ❑ **Planificación centralizada;** hay que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la planificación del trabajo a la dirección.
- ❑ **Integración del obrero al proceso;** no obstante que Taylor sostiene que la planificación es atribución de la dirección, señala que si no se logra la colaboración de los obreros, los productos de cada proceso no alcanzarán la calidad adecuada, por ello, rectifica diciendo que su principio de planificación centralizada debe tomar en cuenta la visión de los operarios.
- ❑ **Supervisión lineo funcional de la producción;** Sostiene que las funciones del supervisor deberían desconcentrarse, dividirse por áreas y ser ejecutadas por los encargados de puestos que él sugirió como: inspector; medidor de tiempos; medidor de rapidez; subjefe de tramo de producción o proceso y escribiente de circulación.
- ❑ **Principio de control** se debe controlar el trabajo para asegurarse que este se realice de acuerdo con las normas y planes establecidos. Y
- ❑ **Principio de excepción** Implica que el supervisor debe atender los problemas de los operarios solo cuando se desvían de lo planeado.

Con el paso del tiempo, los efectos de su sistema fueron, en ocasiones totalmente negativos y propiciaron diversas reacciones de los sindicatos, ya que dá respuesta a las necesidades de los productores que tienen problemas organizacionales que no logran controlar, además es un instrumento apto para la explotación de los trabajadores.

El congreso estadounidense, hacia 1915, previa investigación realizada durante el año de 1912, prohíbe el cronometraje y el pago de primas u otras compensaciones en los arsenales de guerra previstas en la ley de asignaciones para el ejército. Según lo manifiesta en su informe donde se subraya que este sistema contribuye a que aumente la importancia de los sistemas mecánicos y no humanos.

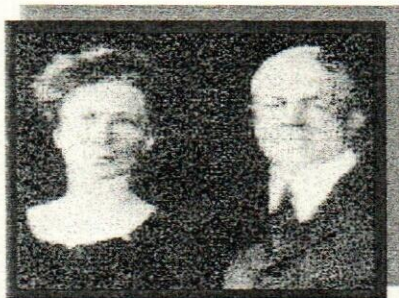
Otras críticas que se realizan sobre el Taylorismo es haber separado al obrero del trabajo creativo y haberlo relegado al papel de un apéndice, una extensión, de la máquina, ya que toda su actividad es planeada por la dirección, así como también el abuso que hizo sobre el término ciencia, que asignó a simples actividades como "la ciencia de pegar ladrillos" etc.

Varios discípulos y contemporáneos de Taylor ayudaron a divulgar y expandir la palabra de administración científica, destacándose personajes como:



Henry Lawrence Gantt trabajo con Taylor en la Midvale Steel y en Bethlehem Steel. Destacándose mas por su contribución en las áreas de control de producción. La "gráfica de balance diario" hoy conocida como "gráfica Gantt", se usa aun en la actualidad. Consiste en una serie de barras horizontales para ilustrar gráficamente la planeación y el control de un plan de actividades. Gantt fue también uno de los primeros iniciadores administrativos en reconocer públicamente la responsabilidad social de la administración y de los negocios. Afirmó que la labor

del industrial debía dirigirse mas a prestar un servicio social y crear fuentes de trabajo que al afán de obtener utilidades elaborando productos de buena calidad. Creía que la comunidad trataría de tomar posesión de los negocios si el sistema de negocios descuidaba sus responsabilidades sociales. Así también dio gran importancia a la aplicación de la psicología en las relaciones con los empleados y consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental en la buena marcha de las empresas.



Frank B. Gilbreth y Lillian Gilbreth (Moller). Este matrimonio se distinguió por sus esfuerzos continuos en el estudio de los micromovimientos, basados en los estudios realizados por Frederick Taylor, acerca del tiempo mínimo y movimientos necesarios para la ejecución de las operaciones manuales. Lograron combinar de un modo único los conocimientos psicológicos de Lillian Moller con los de ingeniería de Frank

Gilbreth, para llevar a cabo un trabajo en que se incluye la comprensión del factor humano, tanto como el conocimiento de los materiales, herramientas, maquinas e instalaciones, desarrollando de esta manera la **ergonomía**, conocida también como "**Ingeniería Humana**", que es el estudio de métodos eficaces que combinan lo mejor posible los aspectos humanos (físicos y psicológicos) con las maquinas los materiales y demás medios de producción, incluyendo el espacio físico del local de trabajo.

La **ergonomía** o **ingeniería humana** busca las siguientes normas generales:

1. "El mejor método de trabajo, que permita al operario ejecutar la tarea en el menor tiempo posible, con la mayor facilidad y satisfacción. La frecuencia, la intensidad, y longitud de los movimientos deben ser mínimos."

2. "La tarea debe proyectarse en forma tal, que su ejecución requiera el gasto y la tensión fisiológica mínimos, expresados en calorías y numero de latidos del corazón por minuto."

Llevaron los estudios de tiempos y movimientos hasta la exageración perfeccionista para lograr la eficiencia de las tareas manuales, por lo que a Frank Gilbreth se le conoce como "**Padre del Eficientismo Productivo**", a pesar de ello, también afirmó " el elemento humano juega un papel importante en la planeación del trabajo" situación claramente contraria a la posición de Taylor quien en este aspecto únicamente considera al hombre como una prolongación de la máquina.



Henry Ford: Fundador de uno de los consorcios mas importantes del siglo XX, Ford Motor Co. Nació en Michigan en una familia de agricultores gran aficionada a la mecánica por lo que se graduó en ingeniería. Desarrolló un modelo de automóvil con piezas intercambiables (refacciones) estandarizadas a fin de facilitar tanto el ensamblado como la reparación del vehículo. Vendió mas de 10'000,000 de unidades de su famoso modelo T o Ford 1928.

Convencido de los beneficios de la administración científica de Taylor, llevó a cabo las siguientes **aplicaciones a la administración de la producción:**

1. **Banda transportadora en la línea de producción**, con lo que optimizó la producción.
2. **Salario mínimo por día y por hora y jornada laboral de ocho horas.** (se laboraba entre diez y doce horas diarias)
3. **Desarrollo integral de la empresa: tanto vertical**, produciendo desde la materia prima hasta el producto final, **como horizontal**, desde la manufactura hasta la distribución.
4. Implementó **un método de comercialización**, similar al actualmente conocido **como autofinanciamiento**,
5. Repartió entre sus **trabajadores** una parte de sus acciones, suponiendo que **al aumentar sus ingresos los haría clientes de sus productos.**

Los **principios** en que fundamentó sus prácticas administrativas fueron tres:

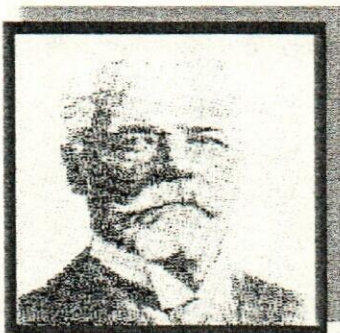
1. Disminución de los tiempos de producción mediante el uso eficiente de la maquinaria, las materias primas y la distribución acelerada de sus productos
2. Reducción de inventarios en proceso
3. Aumento de la productividad por el uso de la línea de montaje.

Otros autores representativos de esta escuela fueron: **Charles Babbage**, creador del aparato mecánico de cálculo que permitió generar la primera computadora; aplicó el método científico al estudio del trabajo ***Recolección de datos bajo riguroso registro***. Obviamente para clasificarlos, ordenarlos y generar teorías de sistemas de producción. Uno de los iniciadores de la ingeniería industrial y de la administración moderna, propuso la división de la producción en procesos estableciendo la técnica de costos por proceso. **Henry Robinson Towne**: , quien implementa mejoras en los sistemas de jornal por trabajo a destajo. En 1896 escribió ***El reparto de la ganancia***, en el que propone un estudio de costos por proceso, departamento por departamento. En su obra afirma lo siguiente: "Lo que un departamento gana , otro lo puede perder."

Taylor y sus seguidores no fueron teóricos organizacionales, sino que de manera práctica trabajaban en el taller y se interesaban por mejorar la eficiencia del trabajador. Sin embargo, Taylor aportó implícitamente ciertos conceptos sobre la administración y la organización, que fueron importantes para el desarrollo de una teoría general; proporcionó muchas de las ideas para el marco conceptual que adoptaron mas tarde los teóricos del proceso administrativo, incluyendo una delimitación clara de autoridad y responsabilidad, la separación de la planeación de la operación, la organización funcional, el uso de estándares en el control, el desarrollo de sistemas de incentivos para los trabajadores, los principios de la administración por excepción, y la especialización del trabajo.

La administración científica se interesaba en la organización del esfuerzo operativo o de taller y, por lo tanto, era un micro enfoque. En contraste, durante la primera mitad del siglo XX se desarrollo un cuerpo de conocimientos que hacia hincapié principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales aplicables a los altos niveles de la organización. A este cuerpo de conocimientos se le conoce como:

- 2 **Escuela del proceso administrativo. Universal o ecléctica:** representa una conjunción de ideas de varias corrientes para la aplicación de la administración, es decir, aplica los diversos conocimientos de cada escuela tratando de agruparlos en una escuela universal a través de la aplicación del proceso administrativo. Sus exponentes mas destacados son:



Henri Fayol. Prominente industrial francés nacido en Constantinopla en 1841, de padres relativamente acomodados, realizó sus estudios en la Escuela de Minas de Saint Etienne en donde se graduó como ingeniero mecánico. En 1860 empezó como ejecutivo junior de una mina de carbón y una compañía fundidora de hierro. Al darse cuenta de que existía una total desorganización en las grandes empresas, se dió a la tarea de estudiar para organizarlas efectiva y racionalmente, empezando con la compañía Commentry Forissambault, la cual al ser nombrado Administrador general en 1888, estaba al punto de la bancarrota y treinta años después, en 1918, era uno de los consorcios mas poderosos de Francia. Después de su retiro, paso el resto de sus años dando conferencias y divulgando su teoría de administración.

Fayol atribuyó sus logros a la aplicación consecuente y sistemática, en la administración, de una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables que la experiencia humana, a lo largo de los siglos, había logrado y que él sintetizó y aplicó en forma científica; el autor mismo definió su doctrina en la forma siguiente: "Se puede decir que hasta ahora el empirismo ha reinado en la administración de los negocios. Cada jefe gobierna a su manera, sin inquietarse por saber si hay leyes que rijan la materia. La ausencia de doctrina deja libre curso a todas las fantasías. Hay que introducir el método experimental como Claudio Bernard lo introdujo en la medicina. Es decir, observar, recoger, clasificar e interpretar los hechos. Instituir experiencias, sacar reglas". Abrió así, con claridad, el camino entre los confusos pensamientos sobre la naturaleza de la alta gerencia que había en su época.

Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como **"El Padre de la Teoría Administrativa"**, sus observaciones, basadas en sus experiencias en opuestos de alto nivel, se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título **"Administration Industrielle Et Générale"**. Desgraciadamente, esta obra se tradujo al inglés hasta 1930 y solamente en un número muy limitado. Fue asequible en inglés hasta 1949. En español lleva el nombre de **Principios de Administración General**.

Sus principales aportaciones a la administración:

- 1) **Universalidad de la teoría administrativa:** señala que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupo, ya sea "el hogar", "los negocios" o "el gobierno" y que por lo mismo, **es universal**
- 2) **El proceso administrativo;** Henry Fayol sostuvo que la organización es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad, que justifica su existencia a través del logro de sus objetivos. Y si desea tener éstos, debe coordinar los recursos con que cuenta, por lo que el administrador está obligado a:
 - **Prever.** acto que consiste en examinar el futuro. Lo describe en términos de fijar objetivos, tomar decisiones y establecer planes de acción.
 - **Organizar:** consiste en formular una estructura dual (normas mas o menos sólidas de una cosa y el material y los humanos), que conformen la entidad.
 - **Dirección o comando:** La etapa de mando o dirección es la que hace funcionar los planes de la organización. Señala que el administrador que manda debe:
 - a) Tener un conocimiento completo de su personal
 - b) Eliminar lo inoperante
 - c) Estar bien informado sobre los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
 - d) Dar un buen ejemplo.
 - e) Realizar auditoria periódicas de la organización y usa diagramas representativos para estudiarlos.
 - f) Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias para definir unidades de dirección y fijar objetivos.
 - **Coordinación:** Consiste en reunir toda la información en busca de cohesión y unificación.
 - **Control:** En ésta etapa se debe confrontar los resultados con el plan original. y, en caso necesario, se puede replantear la gestión administrativa.
- 3) **Los principios generales de la administración:** Fayol estableció 14 (catorce) principios generales de administración, a saber:

1. **División del trabajo:** Consiste en la **especialización de las tareas**. Afirmando que el trabajo debe organizarse de forma tal que permita al trabajador especializarse en él. "para producir mas y mejor con el mismo esfuerzo"
2. **Autoridad y responsabilidad:** Considera a este principio, de mucha importancia al afirmar que "no se concibe la autoridad sin la responsabilidad" y que "**la responsabilidad es un corolario de la autoridad**", su consecuencia natural, su contrapeso indispensable.
3. **Disciplina:** Se define como " la obediencia, la asiduidad, La actividad, la presencia de signos exteriores respecto a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes"
4. **Unidad de mando:** De todos los principios éste se destaca como uno de los más importantes. ***El principio dice que un colaborador no debe recibir ordenes de mas de un superior.*** Es frecuente que un empleado no sepa si obedecer a un jefe u a otro. Uno le ordena una cosa y el otro le ordena lo contrario.
5. **Unidad de dirección:** Es muy importante establecer **un solo programa de acción**, a fin de evitar el perseguir diversos objetivos a la vez. Fayol recomienda no confundir *Unidad de dirección* (un solo programa), con *unidad de mando* (recibir ordenes de un jefe).
6. **Subordinación del interés individual al general:** Debe **prevalecer el interés del grupo**, de la organización, ante el interés personal.
7. **Remuneración al personal:** Fayol destaca que el **salario** debe ser "**justo y equitativo en lo que sea posible**" explica los diversos modos de pago del salario a los trabajadores en las siguientes categorías:
 - Por jornadas de tiempo (base día)
 - Tarifas por tarea
 - Por trabajo a destajo (base unidad de producción)

Además, hizo importantes reflexiones sobre el pago de:

- Bonos
- Participación de utilidades
- Pago a directores de nivel medio
- Pago a directores de nivel superior
- Pagos en especie

- Trabajo pro bienestar (condiciones de seguridad e higiene en el trabajo)
 - Incentivos no monetarios
8. **Descentralización vs centralización:** se refiere a la **capacidad de los jefes en la delegación de autoridad y responsabilidad** en sus colaboradores.
 9. **Jerarquía:** llamado también “**cadena de mando**” incluyó los niveles de comunicación y autoridad que deben respetar para evitar conflictos e ineficiencias. El abuso de este principio puede provocar lentitud administrativa o burocratismo.
 10. **El orden:** establece la necesidad de asignar “**un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar**”. El orden es clasificar la información y realizar las actividades de un procedimiento en la secuencia preestablecida.
 11. **La equidad:** establece que todo **superior debe ser justo**
 12. **Estabilidad del personal:** está estrechamente ligada con el desarrollo que el empleado tiene en el aprendizaje y desempeño de su trabajo. “**Sostiene que si el trabajador es desplazado cuando apenas ha concluido su periodo de aprendizaje, o antes de que este termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable, y en consecuencia la función no será desempeñada a satisfacción**”
 13. **La iniciativa:** Fayol da especial énfasis a la creatividad para el desarrollo de las organizaciones. Señala que **si las entidades no aprovechan la iniciativa de sus colaboradores, serán estáticas y de corta vida**, porque serán superadas por otras organizaciones.
 14. **Unión del personal:** destaca en forma muy especial la unidad del personal para **crear espíritu de grupo**.
- 4) **Importancia de la enseñanza de la administración:** otra de las grandes aportación de Fayol fue demostrar que la administración debería ser enseñada en las escuelas, ya que consideraba que el conocimiento general de la administración beneficiaría a todo el mundo.
 - 5) **Las áreas funcionales de las organizaciones:** detecta y describe seis diferentes funciones en las organizaciones industriales, a saber:
 1. Técnica: la función de producir y mantener la planta
 2. Comercial: compra venta e intercambio

3. Financiera: búsqueda y uso optimo del capital.
 4. Contable: Balance de operación, inventario, costos.
 5. De seguridad: protección del personal y propiedad
 6. Administrativa: proceso administrativo (planear, organizar, dirigir, coordina y controlar)
- 6) **Perfil de las habilidades de los administradores**: a cada grupo operativo o función especial, le corresponde una aptitud especial. Se distinguen entre éstas: **la capacidad técnica, la capacidad comercial, la capacidad financiera, la capacidad administrativa** etc., cada una de éstas aptitudes se basa en un conjunto de cualidades y conocimientos siguientes:
1. Cualidades físicas: salud física y mental, vigor habilidad.
 2. Cualidades intelectuales: aptitudes para comprender y aprender, juicio, vigor y agilidad intelectual.
 3. Cualidades morales: energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.
 4. Cultura general: nociones diversas que no son exclusivas del dominio de la función que se ejerce.
 5. Conocimientos especiales: dominio específico de la función que se ejerce.
 6. Experiencia: conocimiento personal derivado de la practica de los negocios.

- 3 **Escuela estructuralista:** realiza una síntesis de los conceptos expresados por Taylor, Fayol y Mayo, considerando además algunos de los elementos del análisis de Marx y Weber sobre las organizaciones. Se mencionarán los principales autores que han analizado las estructuras de las organizaciones, las relaciones de autoridad, comunicación y otras que dan forma a la organización:

Conceptos de estructura:

Se entiende al ensamblaje de una construcción, una ordenación relativamente duradera de las partes de un todo, la relación que existe entre esas partes conformadas por:

1. **El sistema de autoridad** es el elemento más común y estable de las organizaciones, ya que en todas ellas existe un sistema de autoridad, pero no en todas esta estructurada de igual manera.
2. **El sistema de comunicación.** La comunicación organizacional tiene diferentes flujos: horizontal (entre posiciones iguales), o vertical (entre rangos diferentes, hacia arriba o hacia abajo). Pueden ser transmitidas en distintas formas: verbal, por escrito, por teléfono, memorándums, etc., así también, puede tener diferentes contenidos.
3. **Comportamiento funcional** como está estructurada la división del trabajo y los comportamientos reales de los miembros de la organización.
4. **La formalización o burocratización de la estructura.** Es el grado en que una organización está reglamentada por normas o reglas establecidas y deja poca libertad de acción a sus miembros.

Amitai Etzioni quien en su obra "*Organizaciones Modernas*" establece que "nuestra civilización se caracteriza porque todo nuestro comportamiento está regulado por las organizaciones..." de ahí que **defina a las organizaciones como "unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.** Corporaciones, ejércitos, escuelas, iglesias etc. están entre ellas".

Sus aportaciones a la administración se basan en la estructura de la organización. Las distingue:

I.- Tipología de las organizaciones: las clasifica de acuerdo a las variables: autoridad poder y comunicación, distinguiendo entre ellas cuatro tipos de organización

1. **Altamente coactivas.** Aquellas en que todo el poder lo ejerce la cabeza de la organización.
2. **Las utilitarias.** Las que **buscan predominantemente una utilidad**, su apoyo está en el ejercicio de una autoridad racional-legal.
3. **Las normativas.** Las que **otorgan recompensas** de valor objetivo, subjetivo o intrínseco, **por pertenecer a ellas.**
4. **Las mixtas.** Mezcla de **dos o más de las anteriores.**

II.-Tipología del comportamiento en las organizaciones: se refiere a tres tipos de miembros de las organizaciones.

1. **Alienante.** No se implica psicológicamente. Se siente obligado a pertenecer a la organización.
2. **Calculador.** Trabaja únicamente por un salario. No está obligado a pertenecer a la organización.
3. **Moral.** Valora por si misma la misión de la organización. Se involucra por razones morales.

Ralph Dahrendorf. De origen alemán, analiza específicamente la organización productiva, es decir la empresa industrial y comercial. Su análisis parte del punto de vista sociológico. Autor de "**Sociología de la industria y de la empresa**" en la cual destacan sus aportaciones a la administración:

I.- Análisis estructural y del comportamiento: analiza las estructura y su movilidad en el tiempo. **Dando gran importancia al comportamiento informal y a los conflictos que generan las relaciones estructurales** no solo internas, sino también percibe las lucha de clases y los conflictos que se generan dentro de la organización.

II.- Conflicto y tipología del comportamiento. Establece que las empresas industriales son la fuente generadora de todos los conflictos. Sin embargo, advierte que también el conflicto produce cambio y es la vía con la que la sociedad se transforma. Clasifica los conflictos como sigue:

1. **Industriales.** Son las disputas entre obreros y empresas
2. **Informales.** Están ligadas a las "relaciones informales"
3. **Desviados.** Desajuste social producido por las tensiones en la organización

4. **Manifiestos.** Enfrentamiento evidente entre los participantes del mercado laboral, sindicatos, Estado, etc.
5. **Subyacentes.** En el fondo se esconde una lucha por el poder, por el control, de la, o de algún sector de la organización.



Max Weber. Sociólogo alemán nació en 1864 escribió obras de gran trascendencia y de difícil lectura, siendo la mas destacada "*Economía y sociedad*", obra en que se localizan gran parte de sus principales aportaciones a la administración, mismas que fueron conocidas, solo 20 años después de su muerte en 1920. Sus tres principales conceptos:

1. **Concepto de burocracia:** la califica como la racionalización de la actividad colectiva, es decir lo que es una organización debidamente estructurada, y no a lo que peyorativamente se le conoce en la actualidad a lo intrincado, retardado y muchas veces ineficaz realización de tramites ante las dependencias de gobierno.
2. **Concepto y clasificación de la autoridad:** reconoce a ésta como "la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de los demás". Emplea como sinónimos los conceptos: poder, autoridad y dominio y lo clasifica en la forma siguiente:
 - **Legal.** Cuyo origen está en el orden establecido. El pueblo respeta las leyes porque considera se hicieron en la forma correcta.
 - **Carismática.** Característica personal muy especial que posee quien ejerce el poder.
 - **Tradicional.** Procede de la creencia en el pasado. Así esta estipulado.
3. **Modelo ideal de burocracia:** establece una serie de requisitos que debería comprender la burocracia, a saber:
 - **Máxima división del trabajo.** A fin de lograr especialización
 - **Jerarquía de autoridad.** Definir bien las áreas de competencia y autoridad.

- ❑ **Reglas que definan la responsabilidad y la labor.** Que indiquen la dirección.
- ❑ **Actitud objetiva del administrador.** Que sea imparcial, sin ira ni apasionamiento.
- ❑ **Calificación técnica y seguridad en el trabajo.** Establecer la posibilidad de hacer una "carrera" que permita el ascenso jerárquico, sin despidos injustificados.
- ❑ **Evitar la corrupción.** Diferenciar claramente las fuentes de ingresos.



Chester Barnard: escribió uno de los tratados mas profundos y agudos sobre organización y administración, basado en sus muchos años de experiencia como presidente de la *New Jersey Bell Telephone Co.* Puede decirse que constituye un punto de transición entre la teoría administrativa tradicional y los progresistas conceptos del comportamiento. Subrayó los aspectos psicosociales de la organización y administración, en lugar de los aspectos técnicos y económicos. También desarrolló un amplio contacto intelectual con la economía, sociología, psicología, filosofía y muchas otras áreas. **Barnard** fue de los primeros en considerar a la organización como un sistema social ***"La hipótesis central de su obra es que el concepto mas útil para el análisis de la práctica en sistemas cooperativos se basa en la definición de la organización formal como un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas"***

Consideró que las principales funciones del administrador son:

1. **Desarrollar los sistemas organizacionales de información**
2. **Motivar y estimular a los subordinados a alcanzar elevados niveles de esfuerzo cooperativo**
3. **Definir los objetivos y el propósito de la empresa como sistema (misión)**

Así también **Barnard** sentenció que la empresa que **no asegure el abastecimiento continuo de materiales y provisiones o no encuentre salida y venta permanente a su productos, está amenazada de muerte.** Reconociendo así la dependencia que tiene la organización frente a sus proveedores, clientes y demás factores externos.

Sus aportaciones más importantes a la administración fueron:

1. **Conceptos de autoridad** hace notar que este concepto contiene dos elementos básicos:

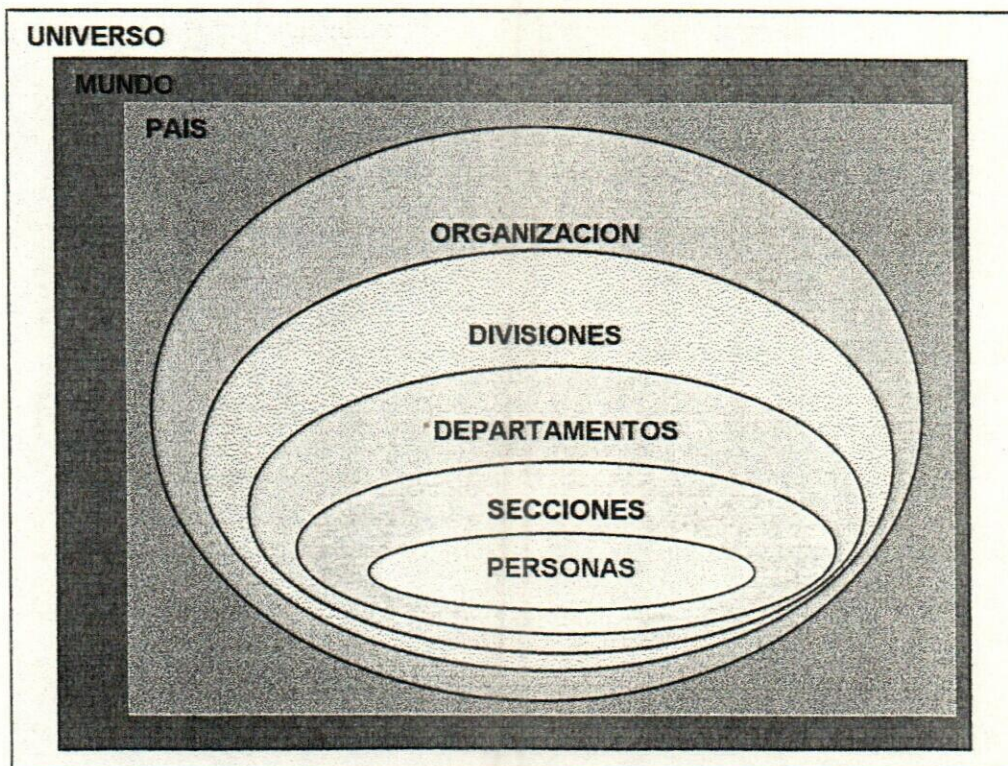
- **El origen del mando o “aspecto objetivo”** mediante la cual afirma que la autoridad es inherente a la organización misma
- **La aceptación del mando por el gobernado o “aspecto subjetivo”** sostiene que para que la orden sea aceptada y ejecutada debe ser congruente con los valores subjetivos del gobernado.

2. **Aceptación de la autoridad:** según su punto de vista una persona acepta una orden cuando se dan simultáneamente cuatro condiciones:

- Que el subordinado **comprenda la orden.**
- Que el subordinado considere que la **orden es congruente con el objetivo de la organización.**
- Que **no sea incompatible con el interés personal del ejecutor**
- Que sea **capaz de acatar la orden tanto mental como físicamente.**

- 4 **Escuela de sistemas:** Esta corriente parte de que: "Los sistemas son el punto fundamental en el que se basa la administración". El sistema es un conjunto formado por partes, de tal modo asociadas, que forman un todo coherente, o unidad. En forma tal que cuando algo, se altera en alguna de sus partes, indudablemente que repercute en otra de sus partes.

El enfoque de sistemas representa un marco de referencia integrador para las modernas teorías administrativas. La teoría general de sistemas incluye conceptos para integrar el conocimiento en las ciencias físicas, biológicas y sociales. La teoría tradicional de la administración utilizaba un pensamiento de sistema cerrado (recibe una o muy pocas influencias del exterior). Las teorías modernas han avanzado hacia la consideración de que las organizaciones son un sistema abierto que interactúa con su medio ambiente, es decir, se trata de sistemas inmersos o intercomunicados con otros, lo que lo vuelve un sistema probabilístico, ya que su funcionamiento no puede determinarse con certeza, sino con un cierto grado de incertidumbre. Puede decirse que la incertidumbre permea todas las actividades de la organización, aunque algunas sean más inciertas que otras. Se han creado diversos métodos estadísticos y lógicos que llevan a los administradores a reducir la incertidumbre.



Cada organización se considera un sistema enclavado dentro de un suprasistema y compuesto, a la vez, de subsistemas

Es notoria la interacción que la organización tiene con su entorno (hacia el exterior), como con los grupos y personas que laboran en su interior, motivo por el cual, y según se fundamenta, los eventos que alteren las condiciones en el exterior repercutirán alterando las condiciones en el interior. Igualmente sucedería en forma inversa

En todo sistema encontramos como mínimo, cuatro elementos necesarios para su existencia y una relación entre ellos:



ELEMENTOS SISTEMICOS

- ❑ **Insumos:** abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
- ❑ **Proceso:** es la transformación de los insumos de acuerdo con ciertos métodos propios de la tecnología del sistema.
- ❑ **Producto:** es el resultado que arroja el proceso, que a su vez puede ser insumo de otros sistemas.
- ❑ **Retroalimentación:** es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta de su medio ambiente.

Los autores más reconocidos son:

Daniel Kats y Robert L. Kahn: definen a la organización social como "un dispositivo para lograr mejor, con los medios de un grupo, algún propósito" consideran que para su estudio resulta conveniente que los conceptos teóricos partan del insumo el resultado o producto y el funcionamiento de la organización social como sistema.

Según éstos autores, los sistemas abiertos tienen las siguientes nueve características:

1. **Importación de energía:** Toman **energía procedente del medio ambiente externo**, ya que las estructuras sociales no son autosuficientes.
2. **Procesamiento:** se realiza un **trabajo de transformación en el interior de la organización**.
3. **El producto:** es el **resultado de la transformación** que la organización entrega al medio ambiente externo.
4. **Funcionamiento cíclico:** los **productos que los sistemas abiertos se proporcionan mutuamente producen un efecto cíclico continuado**.
5. **Entropía negativa:** es necesario **importar mas energía que la que gasta y almacenar los excedentes, a fin de controlar la entropía**.
6. **La información, Retroalimentación negativa y el proceso de codificación son insumos de un sistema abierto:** aceptará o rechazará la información mediante su codificación y utilidad.
7. **Estado estable y homeostasis dinámica:** Conservar un **adecuado control de su crecimiento o dinámica de expansión**.
8. **Diferenciación:** como consecuencia de su propio crecimiento o expansión **cada organismo tiene características específicas que lo hacen distinto de cualquier otro**.
9. **Equifinalidad:** término que señala que un **sistema puede lograr el mismo estado final por diferentes caminos y desde distintos estados iniciales**.

Eric L. Trist miembro del British Tavistock Institute, con un grupo de colaboradores elaboraron el concepto de sistema sociotécnico que afirma que la organización productiva resulta de la combinación del sistema tecnológico y del sistema social. Asimismo comprobó que la integración del grupo de trabajo es un factor determinante de la productividad y que no bastan las mejoras técnicas para obtener mayores rendimientos, ya que incluso cualquier mejora técnica introducida puede resultar contraproducente si afecta negativamente las relaciones sociales y grupales prevalecientes.

- 5 **Escuela matemática, cuántica o de investigación de operaciones.** Aparece en la misma época que la cibernética y las escuelas de sistemas sociales. Postula que **la administración es una entidad lógica cuyas acciones pueden expresarse en términos de símbolos matemáticos, como relaciones y datos que se pueden medir.** Las matemáticas y en general todas las disciplinas que sirven para cuantificar y calcular operaciones son tan antiguas como la administración, porque ésta siempre a requerido de ellas para planear, tomar decisiones y evaluar resultados. Sin la ayuda de la **"Teoría de la Partida Doble"** de Luca Pacioli, las organizaciones de occidente no hubieran alcanzado el desarrollo que lograron desde la Revolución Industrial hasta nuestros días.

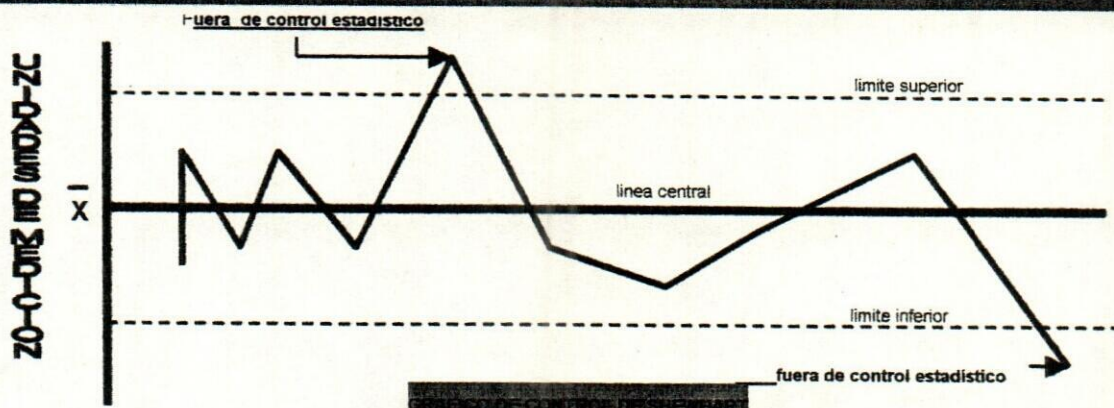
Una de las principales funciones que debe realizar el administrador es tomar decisiones. Esto quiere decir que necesita conocer todas las herramientas contables, financieras, matemáticas y de econometría para evaluar planes, decisiones, y, en general, el estado del sistema.

algunos de sus principales exponentes se relacionan enseguida:

Walter Shewhart: reconoció la **variabilidad de la calidad de los productos de un proceso** en virtud de que intervienen varios factores, tanto internos como externos. También reconoció que aunque no se puede eliminar totalmente la variabilidad: solo se puede controlar un proceso dentro de un nivel de aceptabilidad de varianza. Para tal efecto desarrolló el famoso "Gráfico de Control" que los japoneses consideraban como herramienta vital para el control de calidad. Edward Deming, de quien haremos referencia en el tema relativo al enfoque de la calidad, reconoce que Shewhart le enseñó el famoso proceso que hoy se conoce como "Ciclo Deming".

Shewhart afirmó que la palabra control es una herramienta administrativa de cuatro pasos:

1. Fijación de estándares de calidad
2. Logro de conformidad con los estándares
3. Acción cuando se exceda tanto del límite mínimo como el superior y búsqueda de las causas.
4. Planificación para mejorar los estándares.



Ackoff, Arnoff y Churchman. Definen a la Investigación de Operaciones (IO) como "una aplicación del método científico a los problemas que surgen en las operaciones de un sistema que pueden ser representados por medio de un modelo matemático y la solución de esos problemas mediante la resolución de ecuaciones que representen al sistema"

Le asignan a la IO las siguientes funciones principales:

- **Programación Lineal;** incluye todas las técnicas de IO que permiten optimizar recursos en operaciones de opciones múltiple, por ejemplo, la ubicación de una planta, cuando existen diversas opciones como cercanía de materias primas, mercados de consumo, costos, etc.

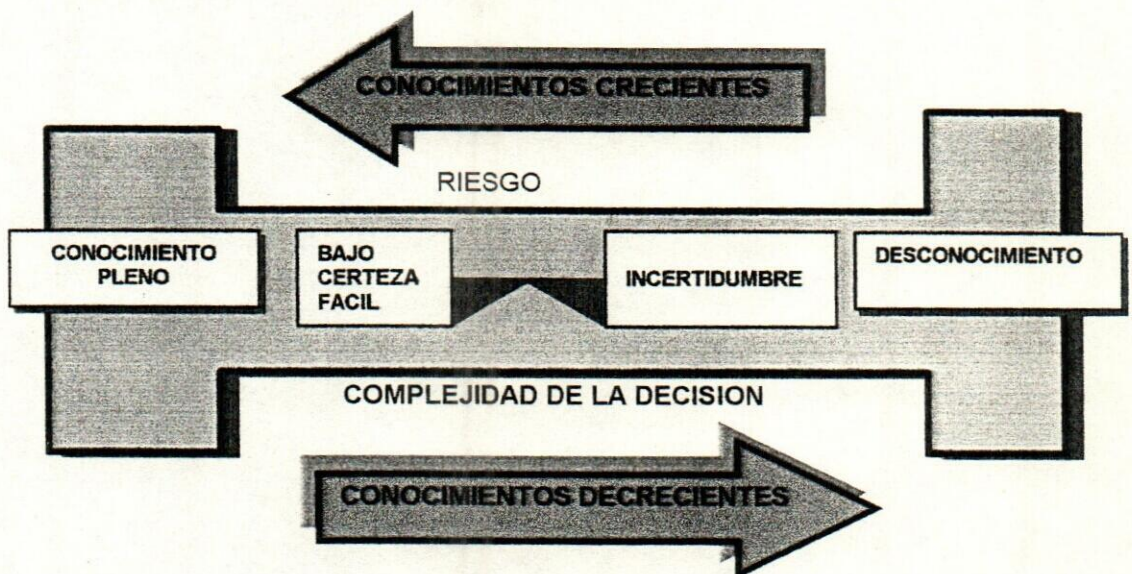
Otra aplicación de la programación lineal es el **método del "Camino Crítico"**. Esta técnica de mayor aplicación, sobre todo en evaluación de nuevos proyectos, porque permite encontrar el tiempo crítico o mínimo para realizarlos. Su aplicación consiste en: inicialmente definir el objetivo del camino crítico, ¿qué se pretende? ; tener un inventario de recursos disponibles, ¿con qué se cuenta?, formular una relación de actividades que se deben realizar, estableciendo una secuencia de realización mínima necesaria y su tiempo máximo de elaboración, así como también el área o dependencia responsable de llevarla a cabo, con ella, diseñar una red correlacionada de los eventos con los mismos tiempos, uniéndolos con flechas para indicar su dependencia. Y en esta, localizar la ruta crítica, el máximo tiempo de realización, así como localizar las holguras y tiempos de demoras.

- **Teoría de Colas;** ésta teoría es una herramienta de gran valor para decidir sobre opciones que requieran un balance óptimo entre el costo del servicio y el costo por pérdidas de espera. Sirven, por ejemplo, para analizar los cuellos de botella en la producción, decidir por una

ampliación de una fábrica o para programar un mantenimiento oportuno, etc.

- **Teoría de la Probabilidad:** se refiere a la realización de “seleccionar una alternativa de entre un conjunto de mas de dos de ellas”. Para una correcta toma de decisiones se requiere conocer el riesgo que cada una de las alternativas implica y la probabilidad de éxito que cada una de ellas proporciona. Ello no es fácil ya que el administrador no cuenta con toda la información del medio ambiente para ponderarlos, por lo cual muchas decisiones se toman con un alto grado de riesgo, aun contando con herramientas matemáticas.

Richard j. Ternise ilustra el grado de los riesgos en la toma de decisiones con la gráfica siguiente:



- **Econometría administrativa:** es la disciplina que se encarga del medir la economía o el estado de un macrosistema. Por ejemplo la mercadotecnia o investigación de mercados es una parte de la econometría que se encarga de estudiar el comportamiento de un mercado, en cuanto a sus precios, ingresos, preferencias de consumo y canales de distribución adecuados.

- 6 a).-Otros enfoques administrativos Desarrollo Organizacional (DO). Es uno de los enfoques más recientes de la administración. Representa un enfoque de solución de problemas desarrollado por especialistas en las ciencias del comportamiento: psicólogos, sociólogos y, en menor grado, los antropólogos sociales. Surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones actuales. Su auge se da a inicios de la década de los 70's con gran aceptación a la primera mitad de los 80's

Su fundamento está radicado en los siguientes puntos:

- ❑ Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades;
- ❑ La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas en una organización; y
- ❑ Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

Sus más prestigiosos exponentes son: Herberet Alexander Simon Warren Bennis y Richard Beckhard, éste último define al DO como "Un empeño de cambio planificado". Por eso un programa de desarrollo organizacional implica:

- ❑ Diagnostico sistemático de la organización
- ❑ Desarrollo de un plan estratégico para mejoramiento
- ❑ Movilización de recursos para llevarlo a cabo

6 b).-Otros enfoques administrativos: Enfoque Americano y Japonés DE LA CALIDAD:

¿QUE ES CALIDAD?

El problema que plantea el logro de una conceptualización precisa y única de la palabra **calidad** radica en que, cuando se analiza con detalle, nos encontramos con que casi cada persona tiene una concepción diferente de ella. Pero también, podemos notar que esas diferencias de criterios se producen debido a:

- ❑ La cantidad y variedad de "dimensiones" o criterios que utilizan las distintas personas para definir lo que es calidad de un producto o servicio.

- La "posición" en la que se sitúan para definir y/o calificar la calidad de un producto o servicio.

Para poder ubicar un concepto que sea aceptable de lo **que es calidad**, analizaremos éstos dos aspectos por separado.

CRITERIOS QUE SE UTILIZAN PARA DEFINIR LA CALIDAD:

Respecto a los criterios, por ser uno de los más completos y comprensibles, tomaremos el esquema desarrollado por **Schnaars en la cual analiza las dimensiones de la calidad, enfocándolo desde cuatro puntos de vista y ocho dimensiones que le son relativas:**

Los cuatro puntos de vista son:

- 1. Eficacia funcional:** Se centra en la **capacidad del producto/servicio para cumplir, con la máxima eficacia posible, las funciones para las cuales fue diseñado.**
- 2. Diseño excelente:** Considera que el producto o servicio para ser considerado de calidad, no solo debe funcionar eficazmente y poseer la capacidad de prestar el servicio para el que se diseña, sino **además, debe poseer ciertas características externas y cumplir ciertos aspectos estéticos**
- 3. Satisfacción de las necesidades.** Un producto/servicio puede tener un diseño excelente y funcionar con total eficacia, pero **sino responde con precisión a las necesidades y deseos de los consumidores, usuarios o clientes**, no puede ser considerado de calidad.
- 4. Excelencia alcanzable.** Es relativa a la "negociación" que tiene que realizar la organización **entre ofrecer un producto/servicio que alcance los mas altos niveles de calidad posible y un producto/servicio que llegue a los consumidores, usuarios o clientes al precio mas asequible.** El punto justo entre uno y otro se define como la "excelencia alcanzable" y determina la calidad del producto/servicio.

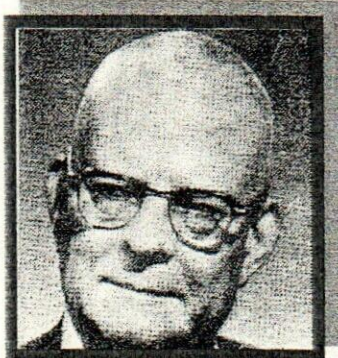
ESQUEMA DE SCHNAARS

CUATRO PUNTO DE VISTA	OCHO DIMENSIONES
Algunas personas consideran que un producto/servicio de calidad es el que funciona eficazmente	---fiabilidad ---durabilidad ---conformidad con las especificaciones.
Algunas personas consideran que un producto/servicio de calidad es el que tiene un Diseño Excelente	---Funcionalidad (<i>Performance</i>) ---Características externas ---Capacidad para prestar un servicio ---Aspectos estéticos.
Algunas personas consideran que un producto/servicio de calidad es el que logra un nivel superior de satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores, usuarios o clientes.	--- Calidad percibida.
Algunas personas consideran que un producto/servicio de calidad es el que alcanza el mas alto nivel posible " excelencia alcanzable "	

Definamos pues la calidad como: Cumplir con los requerimientos del usuario, consumidor, cliente de nuestro producto/servicio.

Los principales exponentes de las teorías de la calidad son los siguientes:

Americanos:



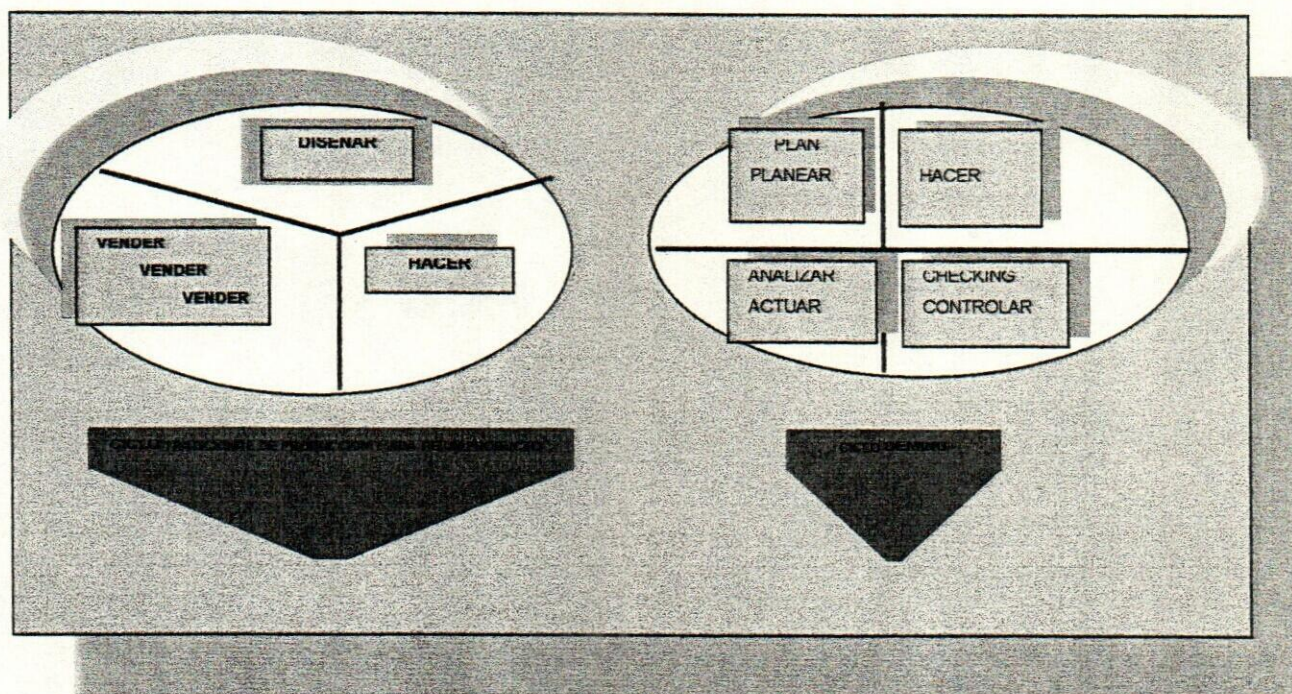
W. Edward Deming Nace el 14 de Octubre de 1900 en Sioux City, Iowa, Estados Unidos. Realiza sus estudios de Doctorado en física en Yale. Que concluye en 1927.

Un año después, en 1928, es contratado por la Western Electric en Hawthorne, Chicago, Illinois, donde llevaría las estadísticas de los procesos productivos. En esa misma época, en ésta empresa, se llevaban a cabo los estudios de George Elton Mayo y sus colaboradores en relación con el comportamiento humano, cuyas conclusiones, acerca de que la motivación y participación funcionan mejor que el miedo para incentivar la productividad. Así como, de que los métodos propuestos por Frederick Taylor eran monótonos y estresantes y que los obreros solo veían una parte del proceso sin entenderlo en su totalidad. Así también nota que en la Western Electric, las condiciones ambientales eran verdaderamente malas, y el sistema de pago implementado, de acuerdo a las piezas producidas a partir de una cuota establecida, generaba efectos contrarios a la productividad, ya que los trabajadores consideraban que era una trampa porque posteriormente esa cuota les sería incrementada y el sistema de pago sería modificado en su contra.

Además de producir una ocultación de fallas con el fin de lograr sobrepasar la cuota para no perder el incentivo.

W. Edward Deming populariza en Japón el uso de un ciclo gráfico descrito por su creador Walter Shewart en su libro sobre control de calidad, al cual se le conoce como **Ciclo Deming**, el cual es un modelo de proceso administrativo dividido en cuatro fases:

- ❑ **PLANEAR:** proyectar un producto con base en una necesidad de mercado, señalando especificaciones y el proceso productivo
- ❑ **HACER:** ejecutar el proyecto
- ❑ **CONTROLAR:** verificar o controlar el producto conforme a indicadores de calidad durante las fases del proceso de producción y comercialización.
- ❑ **ANALIZAR Y ACTUAR:** interpretar reportes, registros para actuar a través de cambios en el diseño del producto y de los procesos de producción y comercialización para lograr la mejora continua.

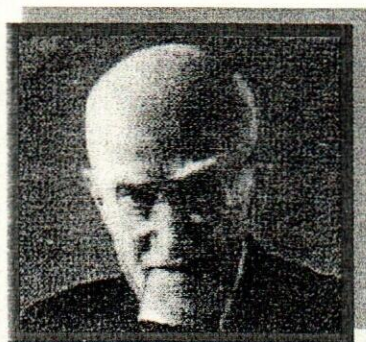


Este ciclo rompe con la vieja filosofía de producir, vender, vender, vender hasta agotar el producto sin tomar en cuenta la aceptación y satisfacción del consumidor.

Deming basa su filosofía para administrar la calidad, en los siguientes catorce puntos:

1. **Crear y difundir entre los empleados una declaración de la misión.** La dirección debe demostrar constantemente su compromiso con ésta declaración. Esta misión empieza y termina teniendo como eje al **cliente** o usuario.
2. **Adoptar la nueva filosofía de la calidad, la alta dirección y todos como parte de la cultura organizacional.** No debemos consentir la existencia, aun de pequeños defectos.
3. **Redefinir el propósito de la inspección y de la autoridad, para el mejoramiento de los procesos.** Convertir al administrador en un facilitador de tareas, olvidando a quien tradicionalmente ha sido un vigilante del cumplimiento de instrucciones y procedimientos. La inspección deben realizarla todos: **"todos tras la causa, todos tras el error"**. Los estándares de calidad desde el inicio la fija el productor y la va perfeccionando constantemente el cliente o usuario.
4. **Fin a la práctica de adjudicar las compras solo sobre la base de la meta del precio.** La pretensión debe ser **tener un bajo costo, no a través de elegir las compras en relación con su bajo precio, sino a su calidad**, que evite los desperdicios y retardos de las líneas de producción por la mala calidad de los materiales adquiridos.
5. **Mejorar constantemente los procesos de producción y de servicios.** En una organización cada actividad, cada tarea y cada operación forma un eslabón en la cadena del proceso y solo comprendiendo la importancia de que cada eslabón cumpla su función en la estrategia de servir al cliente, se podrá mejorar el producto. Siempre es posible mejorar el proceso, este es perfectible. El objetivo es **que el proceso camine en un mejoramiento continuo para llegar a la perfección.**
6. **Instituir el entrenamiento (para el desarrollo de habilidades y cambio de actitudes) con base en un sistema y en las necesidades.** Instruir a todos los miembros de la organización, especialmente a quienes están directamente involucrados en los procesos para que puedan reconocer cuando el sistema está bajo control o cuando se sale de control.
7. **Enseñar e instituir el liderazgo para la mejora continua.** Se requiere convertir a los actuales directores de hombres en dirigentes de equipos- de vigilantes en entrenadores. El liderazgo es: **"no dirigir a través del miedo, sino mediante la confianza mutua"**.

8. **Expulsar el temor.** Es necesario crear confianza. Crear un clima de innovación. Se debe crear una cultura que busque errores, que no los oculte por temor a represalias. Se debe crear un ambiente que invite a la participación y poder brindar aportaciones para el mejoramiento continuo.
9. **Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas de staff.** Los esfuerzos de cada uno de los miembros de la organización, deben ser aprovechados para cumplir con la misión organizacional.
10. **Eliminar las exhortaciones a la fuerza de trabajo.** Una vez implantada la cultura de calidad, las exhortaciones sobran.
11. **Eliminar las cuotas numéricas de producción.** Se debe conceder mayor importancia a la calidad en el proceso.
12. **Remover las barreras que roban a la gente el orgullo de la manufactura.** El verdadero orgullo es contribuir a producir con calidad y estar consciente de su participación en el proceso productivo.
13. **Fomentar el automejoramiento y la calidad de vida.** No se debe temer el preparar a la gente, ya que su mejoramiento potencializa su desempeño
14. **Emprender la acción para lograr la transformación.** El programa de mejora continua de la calidad se debe sostener con una estructura interna que facilite el proceso, evitando caer en la burocratización excesiva.



Joseph M. Juran: Rumano nacido en 1908 graduado en ingeniería, fue Gerente de calidad en la Western Electric Co. Define a la calidad como: "adecuación al uso es también el cumplimiento de las especificaciones".

Considera que los principales aspectos de la calidad son:

1. **Técnicos**, relativamente fáciles de cumplir
2. **Humanos**, hoy en día los más difíciles de cumplir

Juran **señala específicamente que los problemas de calidad se deben fundamentalmente a la mala dirección mas que a la operación.**

Considera que todo programa de calidad debe tener::

I.- Educación (capacitación) masiva y continua;

II.- Programas permanentes de mejora; y

III.- Liderazgo participativo para la mejora continua.

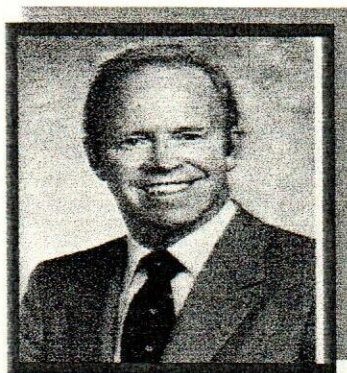
I
Defensor del Control Estadístico del Proceso propone para lograr la mejoría de la calidad, los siguientes diez pasos:

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento;
2. Determinar metas de mejoramiento;
3. Organizarse para lograr estas metas;
4. Proporcionar entrenamiento;
5. Desarrollar proyectos para resolver problemas;
6. Reportar los problemas sin ocultar los errores;
7. Dar reconocimiento;
8. Comunicar los resultados;
9. Mantener consistencia en los registros; y
10. Mantener la mejora en todos los sistemas, subsistemas y procesos de la compañía.

Además define al "cliente" en su sentido más amplio, al considerarlo como **"Todas las personas que repercuten nuestros procesos y nuestros productos"**. Es decir, el significado de la palabra cliente debe comprender tanto los **clientes internos** como a los **clientes externos**.

El término **Cliente o usuario externo** se refiere a las personas u organizaciones que no forman parte de nuestra empresa u organización.

El término **Cliente o usuario interno** se denomina a las personas o unidades administrativas que forman parte de nuestra empresa.



Philip B. Crosby. Norteamericano, creador del concepto "Cero Defectos" (CD). Fundador de Philip Crosby Associates, Inc. De acuerdo con la filosofía de mejoramiento de la calidad que desarrolló, y enseñó en ésta institución existen tres componentes básicos para establecer y operar programas de solución de problemas y mejoramiento de la calidad.

I.-Cuatro fundamentos o pilares de la calidad: que considera son mutuamente complementarios:

1. Pleno involucramiento de la dirección.
2. Administración profesional de la calidad
3. Programas originales
4. Reconocimiento

II.-Cinco principios de la dirección por calidad:

1. Calidad significa cumplir los requisitos de funcionamiento del producto;
2. No existen problemas de calidad, los problemas surgen por mala calidad o falta de ella;
3. No existen ahorros al sacrificar la calidad;
4. La única medida de desempeño es el costo de la calidad; y
5. El único estándar de desempeño es de "Cero Defectos"

III.-Catorce pasos para un programa de mejoramiento de la calidad:

de los fundamentos y principios de la calidad, Crosby desprende catorce pasos para la planeación, implementación y operación de un programa exitoso en el mejoramiento de la calidad.

1. **Compromiso pleno de la alta dirección y gerencia con la calidad.** La dirección debe manifestar su compromiso para mejorar la calidad, enfatizando en que mejorar la calidad aumenta las utilidades y por tanto no cuesta nada.

2. **Formación de un equipo de mejoramiento de la calidad.** Debe intervenir los miembros de cada uno de los departamentos, preferentemente con capacidad de decisión en influencia en sus áreas.
3. **Determinar el nivel actual de la calidad.** Conocer plenamente las condiciones actuales, con un detalle de todas las áreas de las fallas existentes.
4. **Estimar el costo del incumplimiento de las normas de calidad y de la no-calidad.** Esta deberá hacerse objetivamente, sin parcialidad ni miedo de ocultar fallas y errores.
5. **Difundir entre el personal los problemas de la mala calidad.** Concientizar a todos los miembros de la organización de la problemática que ocasiona la mala calidad y de que la dirección está realmente interesada en mejorarla y dispuesta a escuchar todo lo que tengan que decir al respecto con el ánimo de aprovechar sus sugerencias.
6. **Detección de oportunidades de mejoramiento.** Buscar y localizar mediante la participación de todos oportunidad de mejorar los procesos hasta crear una verdadera cultura de identificar y corregir errores.
7. **Establecimiento de un control ad hoc.** A fin de llevar a cabo un programa de "Cero Defectos". La labor de éste comité es **comunicarle, claramente, a todo el personal el significado de "Cero Defectos" y "Hacerlo Bien a la Primera Vez"**.
8. **Capacitar a los líderes formales (supervisores), para que difundan el programa de mejoramiento y sus objetivos.**
9. **Llevar a cabo el día de "Cero Defectos".** Con la finalidad de que todo el personal se de cuenta, a través de las experiencias personales, que ha habido un cambio y que realmente puede lograrse el "Cero Defectos"
10. **Convertir los compromisos en acciones.** Propiciar que las metas de mejoramiento personales y de grupo se alcancen
11. **Búsqueda de las causas.** Los empleados trabajan para buscar las causas de los errores con el fin de eliminarlas.
12. **Implantar programas periódicos de reconocimiento.** Reconocer las acciones a todos aquellos que logren sus metas de mejoramiento.
13. **Reuniones periódicas con los responsables del mejoramiento de la calidad.** A fin de compartir sus experiencias, y de preferencia para que actualicen sus conocimientos en la materia.

14. Iniciar nuevamente todo el ciclo. Con la creación de un nuevo comité, a fin de evitar los vicios creados o capacitar a nuevos empleados o cambios internos.

Japonés:

Shigeru Kobayashi. Gracias a su intervención las empresas japonesas se dieron cuenta de la necesidad del concepto de **"equipo de trabajo"** para romper con las estructuras y principio de autoridad Taylorianos, típicos en aquel tiempo en el Japón y que habían sido copiados del modelo estadounidense.

Estableció que "mientras más alta sea la posición de un grupo en la organización, mas difícil será convertirlo en equipo"



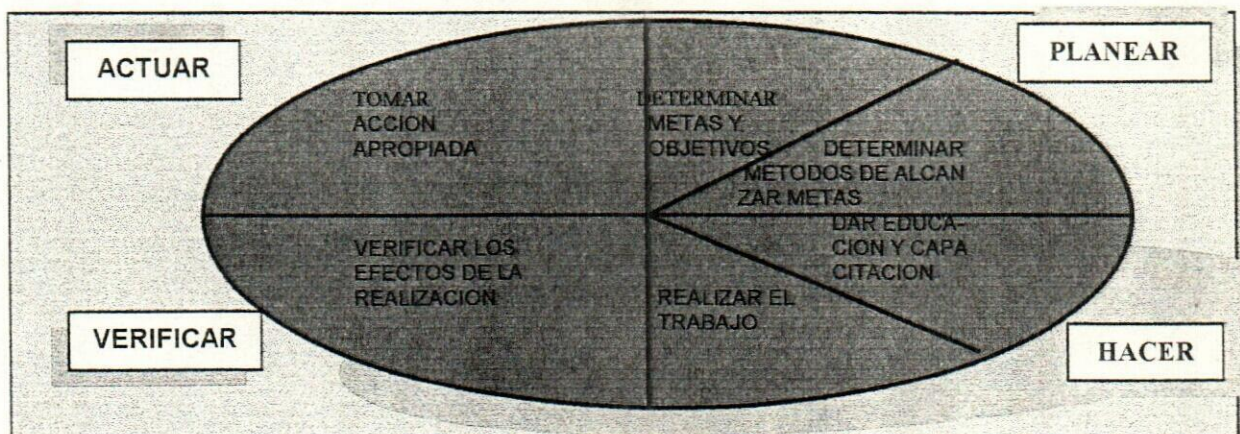
Kaoru Ishikawa. Ingeniero japonés fue discípulo de Deming y de Juran, es el creador del concepto de "Calidad Total". Él consideró que el término control, tratándose de calidad, sale sobrando ya que se entiende que un producto de calidad es aquel que reúne todos los requisitos; prefiriendo incluir el adjetivo **"total"** a fin de indicar que los productos o servicios deben ser perfectos.

Se distingue por dos aspectos básicos.

1. Su proceso de **Planear, Hacer, Verificar y Actuar.**

- ❑ **Planear:** determinar objetivos y métodos.
- ❑ **Hacer:** realizar el trabajo, previa educación y capacitación de los ejecutores.
- ❑ **Verificar:** si el producto satisface lo planeado, incluyendo la satisfacción del cliente.
- ❑ **Actuar:** implicar tomar las acciones correctivas, cuando y las que sean, necesarias.

Ciclo de Ishikawa



2. Su metodología de "Análisis Causal" para la solución de problemas. Conocida como "**Espina de Pescado**", o diagrama de "Causa Efecto" mediante éste diagrama establece que son cuatro los elementos causales de los problemas en un proceso productivo: **mano de obra**, **materiales**, **método** y **maquinas**.

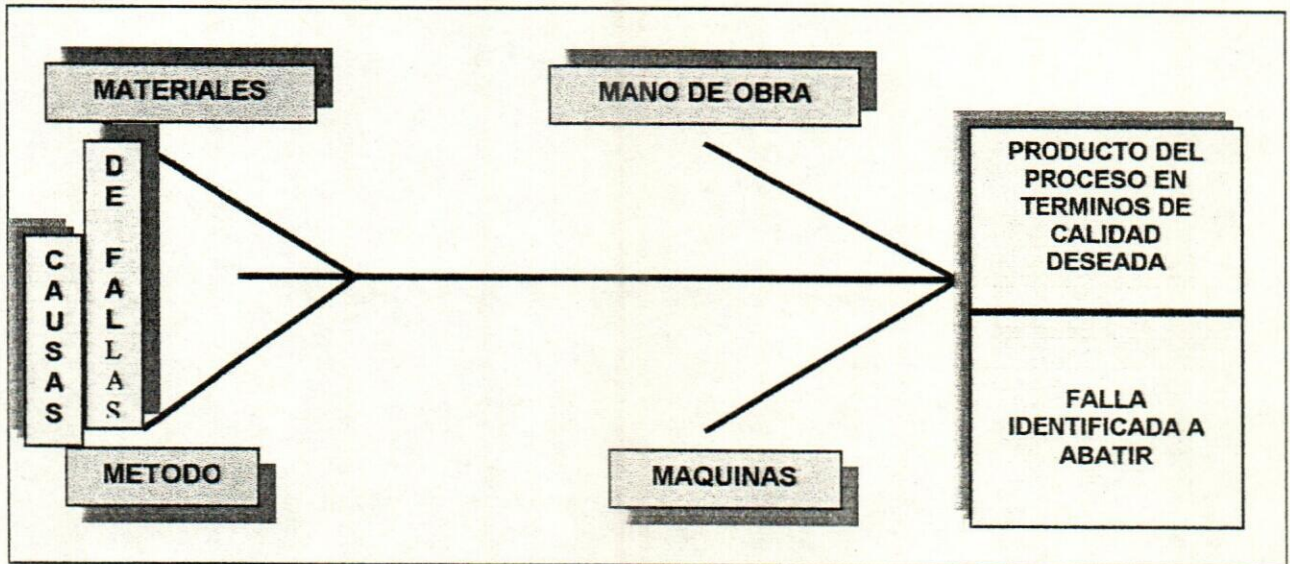


DIAGRAMA DE CAUSA-EFECTO O "ESPINA DE PESCADO"

Señala, **Ishikawa**, que el control de la calidad puede apoyarse en siete herramientas básicas:

1. **Gráfico del proceso.** Herramienta de Calidad Total que **permite analizar los procesos paso por paso, conociendo en cada paso las fallas más comunes en que se incurre**. Además define al producto en términos de indicadores de calidad.
2. **Hoja de registro y lista de verificación.** Es un formato preimpreso en el cual aparecen los ítems (datos, sic) que se van a registrar, de tal manera que los **datos puedan recogerse fácil y concisamente**
3. **Diagrama de Pareto.** Gráfico de barras que muestra la distribución de los datos registrados, de mayor a menor, para atacar los problemas con base en los de mayor frecuencia o incidencia. **Su autor Vilfrido Pareto sostiene que el 20% de las variables causan el 80% de los efectos.**
4. **El diagrama Causa-Efecto ("Espina de Pescado").** Diagrama que busca conocer la raíz del problema y las causas que lo originan.

5. **Análisis de correlación y dispersión.** Gráficos que muestran la relación de correspondencia entre dos variables, o en su caso la relación negativa que se da entre éstas.
6. **Gráfico de control.** Permite observar la variabilidad de las fallas durante un proceso a través del tiempo entre un par de límites de tolerancia de aceptación, inferior y superior.
7. **Histogramas.** Representación gráfica y ordenada de los datos recabados en una hoja de registro, permite ver la frecuencia de ocurrencia de las desviaciones.



William Ouchi. Creador de la “Teoría Z” que proporciona medios para dirigir a las personas de tal forma que trabajen mas eficazmente en equipo; lo que él considera es la solución a la drástica caída de la competitividad norteamericana, al mismo tiempo que explica el enorme incremento de la productividad japonesa que la ha convertido en una potencia económica.

Relaciona una serie de características que identifican a las empresas norteamericanas establecidas en Japón y dirigidas por norteamericanos, (**Tipo A**) de las empresas americanas dirigidas por japoneses (**Tipo J**) y las empresas que **Ouchi** nombra como **Tipo “Z”**, que son aquellas cuyo estilo directivo de americanos es semejante al japonés.

Empresa TIPO A	Empresa Tipo Z	Empresa Tipo J
Empleo a corto plazo	Empleo a largo plazo	Empleo de por vida
Evaluación y promoción rápidas (corto plazo)	Evaluación y promoción lentas (largo plazo)	Evaluación y promoción lentas (largo plazo)
Carreras especializadas	Carreras medianamente especializadas	Carrera no especializadas
Mecanismos explícitos de control	Mecanismos implícitos e informales de control con medición explícita formalizada	Mecanismos implícitos de control
Toma de decisiones individuales	Toma de decisiones mediante consenso	Toma de decisiones colectivas
Responsabilidad individual	Responsabilidad individual	Responsabilidad colectiva
Interés segmentado en el individuo	Interés integralista en el individuo	Interés integralista en el individuo

Ouchi señala que: la productividad se logra al implicar a los trabajadores en el proceso. Así también concluye que la elevada productividad se da como una consecuencia del estilo directivo y no de la cultura. Sin embargo, reconoce que los elementos culturales influyen en el establecimiento de una filosofía corporativa congruente con los principios de su teoría.

Por otra parte, **Ouchi** enumera, como guía de acción mas que de calidad de recetas mágicas, los pasos que debe seguir una organización para su desarrollo, y que son:

1. Todo directivo debe comprender la Organización "Z" y el papel que él desempeña.
2. Analizar la filosofía de su compañía.
3. Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía.
4. Poner en practica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos.
5. Desarrollar habilidades para las relaciones humanas
6. Los directivos deben evaluar su rendimiento y los resultados del sistema.
7. Involucrar a los trabajadores y a los representantes de éstos.
8. Hacer que el empleo sea más estable.
9. Tomar decisiones respecto a promociones, transferencias y despidos empleando un proceso lento de evaluación y promoción (enfoque a largo plazo)
10. Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización
11. Prepararse para aplicar la teoría en el nivel inferior de jefatura
12. Buscar los lugares precisos donde poner en practica la participación
13. Permitir el desarrollo de relaciones "integralistas".

C.-LA MOTIVACION.

1.-BREVE REFERENCIA HISTORICA El hombre, a través de los tiempos, siempre se ha preguntado sobre los motivos que guían su acción. Haremos mención de algunas respuestas dadas sobre el particular por destacados filósofos de la antigüedad:

- **Demócrito** enseñó que la humanidad perseguía la felicidad, entendida esta como un estado de reflexión y de razonamiento. La felicidad para él, es un estado interno del hombre; no debe basarse en cosas materiales, externas al hombre, ya que estas son caducas y pasajeras; en cambio, la felicidad interior nadie puede quitársela.
- **Epícuro** pensó que el hombre persigue el placer; sin embargo, decía que se deben buscar los placeres mentales mas que los físicos.
- **Spinoza.** Concluyó que la conservación de la propia vida es el motor principal que mueve al hombre.
- **Nietzsche.** El deseo de poder es la causa principal de la acción humana.
- **Otros filósofos opinan:** el amor es el principal motor que mueve a los hombres.

2.-LOS MOTIVOS, SU CONCEPTO la motivación es uno de los conceptos internos que requiere una mayor atención. Sin un mínimo de conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas. El concepto motivación es difícil de definir, puesto que ha sido utilizado en diferentes sentidos. De manera amplia, **motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera** o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

Ese impulso para actuar puede ser provocado por un estímulo externo (procedente del entorno) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo (asociado con el sistema de cognición) De donde, y en otras palabras podemos decir **que un motivo es un estímulo que lleva a una acción que satisface una necesidad, es decir los motivos son generadores de acción.** En un ejemplo podemos notar que cuando tenemos hambre nos dirigimos hacia el alimento. (Es decir hacia un satisfactor de ésta necesidad). Ahí tenemos una conducta



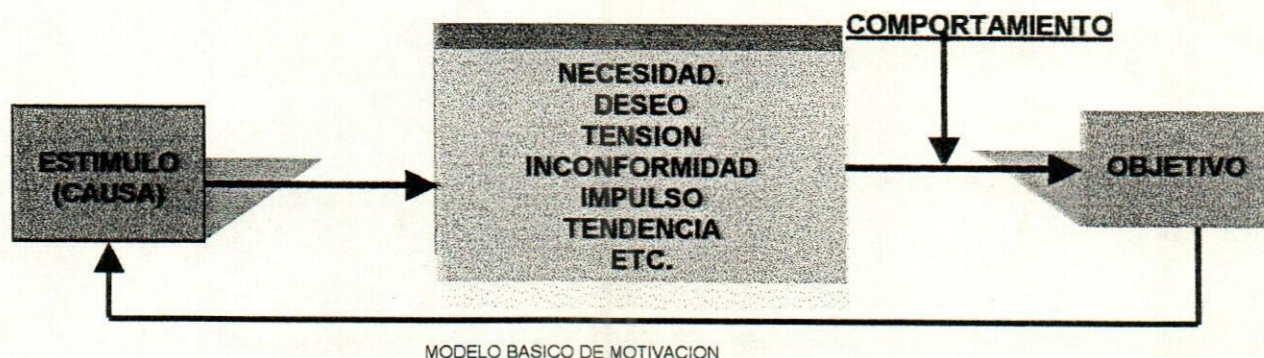
RELACIONES ENTRE DISPLACER, PLACER, MOTIVACION Y SATISFACCION, EN EL EJEMPLO DEL HAMBRE.

En lo que atañe a la motivación, es obvio que las personas son diferentes: como las necesidades varían de un individuo a otro, produce diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Además las necesidades, los valores sociales y las capacidades en el individuo varían en el tiempo.

No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico el conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todas las personas. En ese sentido, existen tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano:

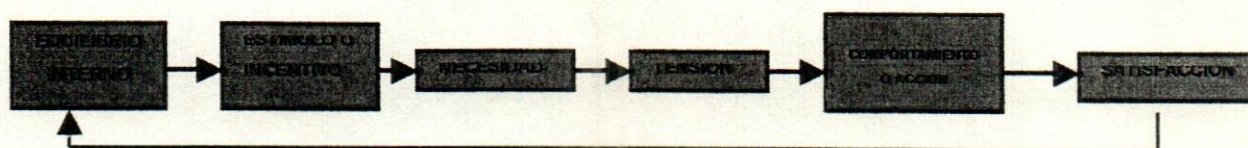
1. **El comportamiento es causado.** Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. **El comportamiento es motivado.** En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. **El comportamiento esta orientado hacia objetivos.** En todo comportamiento existe un "impulso", un "deseo", una "necesidad", una "tendencia", expresiones que sirven para indicar los "motivos" del comportamiento.

Con base en las premisas anteriores, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad: siempre habrá en el un objetivo implícito o explícito.



Aunque el **modelo básico de motivación** que se muestra en la figura preinserta sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se recibe el estímulo (que varía según la persona, y en la misma persona, con el tiempo), de las necesidades (que así mismo varían con la persona) y del conocimiento que posee cada persona. *La motivación* de las personas depende fundamentalmente de las tres variables

Ciclo motivacional, comienza cuando surge una necesidad, fuerza dinámica y persistente que origina un comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe con el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisfecerá la necesidad y por ende descargará la tensión provocada por aquella. Una vez satisfecha la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio anterior y a su manera de adaptación del ambiente. Situación que se muestra en el esquema siguiente cuando la necesidad ha sido satisfecha.



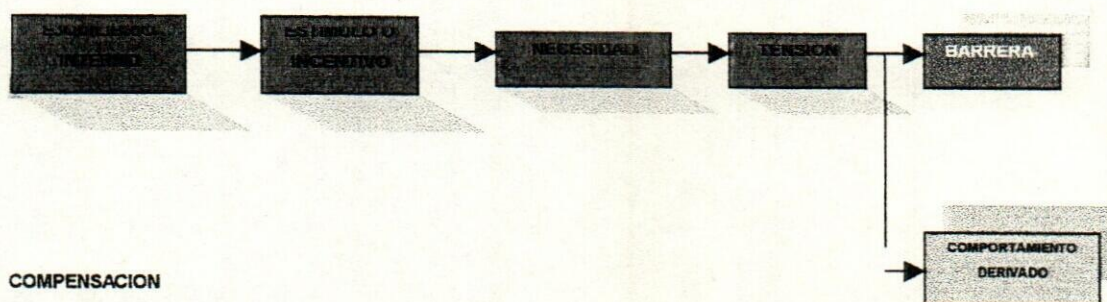
A medida que este ciclo se repite, el aprendizaje y la repetición (refuerzos) hacen que los comportamientos se vuelvan más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. ***Una vez satisfecha la necesidad, esta deja de ser motivadora del comportamiento, puesto que ya no causa tensión o inconformidad.***

Algunas veces la **necesidad no puede ser satisfecha** en el ciclo **motivacional originando con ello un sentimiento de frustración**, o, en

algunos casos, **compensación** a través de transferir hacia otro objeto persona o situación.

Cuando se presenta la **frustración** en el ciclo motivacional, la tensión que provoca el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.) o bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.)

En otras ocasiones, **aunque la necesidad no se satisfaga tampoco existe frustración** porque **puede transferirse o compensarse**. Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad logra reducir o clamar la intensidad de una necesidad que no puede satisfacerse. Por ejemplo no se logró el ascenso a un cargo superior, pero a cambio de ello, se obtiene un buen aumento de salario, o un nuevo cargo en la estructura.



Seguidamente se anotan las definiciones de motivación de algunos connotados autores que se han ocupado de este intrincado tema:

Fernando Arias Galicia: " Son todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hasta un objetivo".

Floyd L. Ruch y Philip G. Zimbardo: "Es un concepto o constructo hipotético, y no un acontecimiento explícito y observable".

James J. Cribbin: " Un motivo es aquello que tiene la fuerza de crear en el individuo la condición que lo estimula a comportarse de manera que satisfaga una necesidad humana".

El Diccionario Enciclopédico Usual de LAROUSSE: "Acción y efecto de motivar: § Conjunto de motivos que no hace actuar".

Los psicólogos. Por lo general distinguen entre **motivos, necesidades, impulsos e instintos**.

- **Motivo o motivación** se refiere a **un estado interno que puede ser el resultado de una necesidad**, y se le caracteriza como algo que activa o excita conducta que por lo común se dirige a la satisfacción del requerimiento instigador
- **Las necesidades** son lo que **el hombre indica: deficiencias**, y pueden basarse en **requerimientos corporales específicos**, en el **aprendizaje** o en alguna **combinación de ambas**.
- **Impulsos**. Son los motivos que surgen para **satisfacer necesidades básicas relacionadas con la supervivencia** y que están arraigados en la fisiología.
- **Instintos**. Hace referencia a **patrones conductuales complicados que se piensa están determinados por la herencia**. Es el modo de reaccionar organizado y relativamente complejo, característico de una especie determinada y que ha sido adoptado filogenéticamente a un tipo específico de situación especial. El uso del termino es rechazado por muchos psicólogos ya que su significado implica "solo hereditario"

3.- LA MOTIVACIÓN; SU IMPORTANCIA: ¿Porque es importante el estudio de la **motivación** para el administrador?. Evidentemente las organizaciones están formados por diversos elementos, **Materiales, Maquinaria, Sistemas**, y primordialmente **El ser humano**. Por tanto, las organizaciones funcionaran con el esfuerzo; es decir con el comportamiento de sus miembros. Así pues, es extraordinariamente importante, conocer los resortes que mueven a la acción humana; esto constituye un aspecto vital porque así el administrador puede actuar coordinando en forma adecuada éstos elementos a fin de que su organización funcione bien y sus miembros se sientan mas satisfechos.

Haciendo hincapié en la actividad humana, es necesario destacar su **Desempeño**, como una variable primaria de resultado para individuos y organizaciones. **Las variables básicas** que determinan el **Desempeño** individual son:

- **La capacidad:** entendida ésta como una función del conocimiento humano, de la destreza y de la tecnología. *Proporciona una indicación del rango del desempeño posible.*
- **El esfuerzo:** es una función de las necesidades, objetivos, expectativas y recompensas. El grado en que pueda desarrollarse la capacidad humana latente depende del grado de motivación de los individuos o grupos o de ambos para desplegar esfuerzo mental y físico. Pero no sucederá nada, si los directivos no ofrecen la

- **Oportunidad**, que es la ocasión propicia para que la capacidad y el esfuerzo se utilicen de una manera efectiva.

Enfocaremos nuestra atención, específicamente sobre el **esfuerzo**, considerando que la **capacidad y la oportunidad** están dadas. **Grandes esfuerzos y carencia de capacidad no pueden alcanzar mucho; Esfuerzo potencial y carencia de oportunidad llevan a la frustración.**

La experiencia nos dice que el esfuerzo y el desempeño individuales varían considerablemente, inclusive en casos en que los individuos trabajan o se encuentran en una situación esencialmente similar, **los motivos** del mismo pueden ser diferentes. Por ejemplo una joven se casa por "amor", mientras otra lo hace por "interés" económico. Otra más puede hacerlo por razones políticas, etc. ¿Por qué? ¿Qué hace que el comportamiento adquiera energía, dirección y sea sostenido? Estas preguntas han sido preocupación importante de los científicos de la conducta humana y de los administradores. Se han formulado e investigado diversas teorías que analizaremos enseguida, y que han dado forma a las corrientes o **Escuelas Humanorrelacionista y Neohumanorrelacionista**.

D.-ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO HUMANO,

Las reacciones contrarias de los trabajadores frente a la concepción Tayloriana, (considera que lo que más afecta a la producción es la organización del trabajo, y de que el obrero solo trabaja por dinero) y los resultados mediocres en su aplicación, así como los principios para la selección científica de los trabajadores, generaron el desarrollo de la psicología industrial. **Nace así la escuela del comportamiento humano**, conocida también como **la escuela de las relaciones humanas, o escuela humanorrelacionista**, misma que otorga mayor importancia al hombre, haciendo de la conducta de este el punto focal de la acción administrativa.

Después de la gran depresión, que causó un desempleo excesivo del 25%, los sindicatos buscaron y obtuvieron mejores beneficios para la clase trabajadora. Durante este periodo, conocido como la edad de oro del sindicalismo, las legislaturas y las cortes apoyaron activamente el trabajo organizado y al trabajador. Debido a esto, se empezó a poner mayor interés en entender al trabajador y a sus necesidades. Se considera por lo general que esta escuela abarca el periodo de 1930 a 1950 aproximadamente. El mayor impulso se lo dio Elton Mayo a raíz de los ahora famosos "Experimentos de Hawthorne". Siguiendo las ideas de la escuela de "Administración Científica", la Western Electric Company realizó una serie de experimentos en su fábrica de Hawthorne para determinar si la introducción de cambios en las condiciones de trabajo aumentaría la productividad. Al descubrir que un cambio cualquiera en esas condiciones de trabajo, fuese bueno o malo, aplicado al grupo experimental, daba lugar a una mayor productividad, los ejecutivos de la compañía acudieron al profesor George Elton Mayo, de la universidad de Harvard, para que les explicase lo ocurrido. La explicación que dio Mayo fue que las personas no son robots motivados económicamente, sino que también responden a sus compañeros de trabajo. Aparte de la necesidad de dinero, las personas necesitan también sentir que se les acepta, que pertenecen al grupo. Mayo y sus seguidores pensaban que la administración puede reducir el conflicto en las organizaciones. **La mayor armonía aumentará la satisfacción del trabajador y en ultimo término da lugar a una mayor productividad.**



George Elton Mayo: entre 1928 y 1932 llevaron una serie de estudios que muestra la transición de la administración científica hacia el naciente movimiento de las relaciones humanas. los estudios de Elton Mayo se dividieron en **tres fases:**

Primero: etapa previa a Elton Mayo. Se da a partir de 1924 cuando, bajo el patrocinio de la Fundación Rockefeller y del Consejo de Investigaciones de la Academia Nacional de Ciencias de los Estados Unidos se inicia en la compañía Western Electric Company de Hawthorne, Illinois ciertas condiciones de trabajo, como luminosidad, ruido, etc.

Segundo: estudios de Elton Mayo. En 1928 se contrató a **George Elton Mayo** para que se hiciese cargo de la investigación junto con F.J. Roethlisberger y W.J. Dickson quienes ya estaban realizando los estudios previos. En conjunto realizan el experimento siguiente:

Primer experimento

1. **Mayo ordenó que todas las mejoras implantadas fueran anuladas.**
2. **Resultado:** Todos los investigadores quedaron sorprendidos, esperaban que la producción se reduciría, pero sucedió todo lo contrario.
3. **Opinión de Mayo:** el factor de explicación sobre los resultados obtenidos era de carácter "psicológico". Se había persuadido a los obreros a colaborar y se les había convencido de la importancia del experimento.
4. **Interrogatorio a los empleados:** posteriormente Mayo ordenó se les preguntara a los trabajadores a que atribuían ellos el aumento en la productividad.
5. **Respuesta de los empleados:** a lo que ellos contestaron que fue por la distinción que les hicieron al ser invitados al desarrollo del experimento, y además a la ausencia de los capataces que habitualmente les infundía temor y seguían practicas muy desagradables.

Esto sorprendió a Mayo, ya que sabia que la empresa tenia un magnifico sistema de supervisión, por lo que decidió llevar a cabo un segundo experimento: entrevistar a los empleados, que en aquel entonces era superior a 40,000

Segundo experimento:

Comenzó la investigación con aproximadamente 22,000 obreros. El experimento se desarrolló bajo la técnica de "entrevista", descubriéndose rápidamente que, en esa situación, la entrevista de preguntas y respuestas era útil, puesto que los trabajadores deseaban "hablar, hablar y hablar" con libertad bajo el sello del secreto profesional. Dado la poca experiencia que existía sobre esta técnica, fue necesario adiestrar a los entrevistadores a escuchar y, por lo mismo, se elaboraron las guías generales siguientes para realizar la entrevista:

1. **Preste toda su atención a la persona entrevistada**, haga que ello sea evidente.
2. **Escuche, no hable**
3. **Nunca discuta, nunca de consejos**
4. **Preste atención a:**
 - a) **Lo que él desea decir**
 - b) **Lo que él no quiere decir**
 - c) **Lo que él no puede decir sin ayuda.**
5. Mientras escucha, trace provisionalmente y, para corrección subsecuente, el patrón de lo que se está exponiendo ante usted, **resúmalo y confirme si lo que usted escuchó**, es lo que se le quiso decir.
6. Recuerde que **lo dicho tiene que considerarse como un secreto profesional**, por lo cual no puede divulgarse.

George Elton Mayo enumeró cinco ventajas de la entrevista:

1. Ayuda al individuo a desembarazarse de complicaciones emocionales inútiles y a exponer claramente su problema, toda vez que lleva a cabo una descarga emocional.
2. Ayuda al individuo a colaborar mas fácilmente y con mayor satisfacción con otras personas, compañeros de trabajo o supervisores con los que está en contacto diario.
3. Ayuda al individuo a colaborar con su propio grupo de trabajadores y desarrolla su deseo y capacidad de trabajar mejor con la administración
4. Sirve en forma muy importante en el adiestramiento de los administradores.
5. Es una fuente de información de gran valor objetivo para la administración.

Este experimento demostró que los sentimientos, estados de animo y factores subsecuentes ejercen una influencia decisiva sobre la productividad, así como también que los obreros no están en condiciones de detectar las causas de su descontento y, por lo tanto, durante la entrevista es necesario ayudarlos a determinarlos.

Tercer experimento: lo realiza en noviembre de 1931, cuando se dedicó a observar las **variaciones de la productividad con relación a los incentivos económicos**, descubrió que:

1. Tenían muy poca repercusión sobre la productividad.
2. Los obreros mantienen una estrecha relación entre ellos. Ni las relaciones formales de autoridad y de colaboración ni los incentivos económicos son los que determinan la conducta, sino que surgen relaciones espontaneas de amistad entre sus miembros.

En sus conclusiones, Mayo observó que los obreros despreciaban a los que transgredían las pautas establecidas, ya sea que trabajaran de mas o de menos y que no era la acción de los individuos la que modificaba el nivel de la productividad, sino la actitud espontanea del grupo social.

Demostró, con su experimento en las plantas de la Western Electric Company de Hawthorne, Illinois, que:

- 1° la conducta del grupo que se opone es irracional;
- 2° el dinero tiene poca importancia como factor para motivar el trabajo
- 3° la importancia de la comunicación de las entrevistas es enorme.
- 4° el progreso es condición de la justicia social;
- 5° es muy importante el descubrimiento de técnicas de dirección, las que una vez conocidas, deben ser controladas por los grupos de dirección a fin de que sirvan para conducir a la sociedad.

Ésta ultima es falsa, porque si el hombre no tuviera la característica de la creatividad y de la insatisfacción permanente, no hubiera evolucionado. Son estas características los que lo han llevado al progreso, a no caer en la inmovilidad permanente a fin de no ser manejado por un grupo que imponga sus ideas.

Es muy importante destacar, uno de los principales resultados de los experimentos que son: sin la cooperación y solidaridad del grupo, de la oportunidad de ser considerados en los proyectos, de ser escuchados, de ser considerados en igualdad por parte de sus superiores, es difícil y, en ocasiones casi imposible llegar a los objetivos fijados.

Para él era muy importante integrar al hombre en grupos de trabajo, buscando las relaciones interpersonales del trabajador.



Robert Owen:: Se refirió a los trabajadores como “**máquinas vitales**”, comparando su importancia y naturaleza con la de las “máquinas inanimadas” de la fábrica. Afirmando que generalmente se atendía la necesidad de mantener al grupo mecánico en buen estado, ya que este se pagaba a sí mismo; pero postuló que si a las máquinas inanimadas se les daba atención, con mayor razón debía atenderse, también, a las “máquinas vitales”. Demostró que si las necesidades sociales eran atendidas, los costos que implican serían compensados con creces. Para lograr sus propósitos con hechos concretos, realizó cambios en su fábrica de New Lanark y estableció el Sistema Cooperativo en Estados Unidos al fundar, en 1825, la New Harmony (Nueva Armonía),.

Derivado de los estudios de George Elton Mayo, se desarrollaron tendencias que se basan en estudios sobre grupos, su comportamiento y su dinámica.



Mary Parker Follett. Critica acremente la corriente científica de Frederick Taylor, afirmando que solamente se interesa en los aspectos mecanicistas de la producción, olvidando los factores psicosociales que en éste inciden. Para poder entender su enfoque, es necesario conocer la **diferencia que ella percibe entre poder y autoridad**. Para ella, esta última es fundamentalmente moral: es el reconocimiento que otros le dan a quien ocupa una posición en la organización, en tanto que, el poder es consecuencia de las concepciones formadas de la teoría clásica, ya que conforme a ésta, la unidad de mando y la jerarquía o cadena de mando provocan que el directivo acumule el poder formal y el operario sea un subordinado pasivo, relación en la que no existe la posibilidad de considerar que el jefe se equivoque puesto que, de acuerdo con este enfoque, siempre conoce todo, (Si se equivoca, vuelve a mandar).

Su principal aportación a la administración señala: Existen tres formas para resolver deficiencias de la organización:

1. **Predominio:** Cuando hay abundancia de proveedores, los clientes pueden imponer sus condiciones. En caso contrario, quienes las imponen son los proveedores.

2. **Compromiso:** Cuando se da la situación de que, a pesar de tener objetivos diferentes, se **realizan concesiones a cambio de sacar adelante sus propias propuestas.**
3. **Conflicto constructivo:** El conflicto debe apreciarse como un proceso normal mediante el cual **la diferencia socialmente valiosa se registra en función de acordar lo mejor para satisfacer las necesidades del cliente (interno o externo), y en el cumplimiento de la misión de la empresa**

E).- ESCUELA NEOHUMANORRELACIONISTA

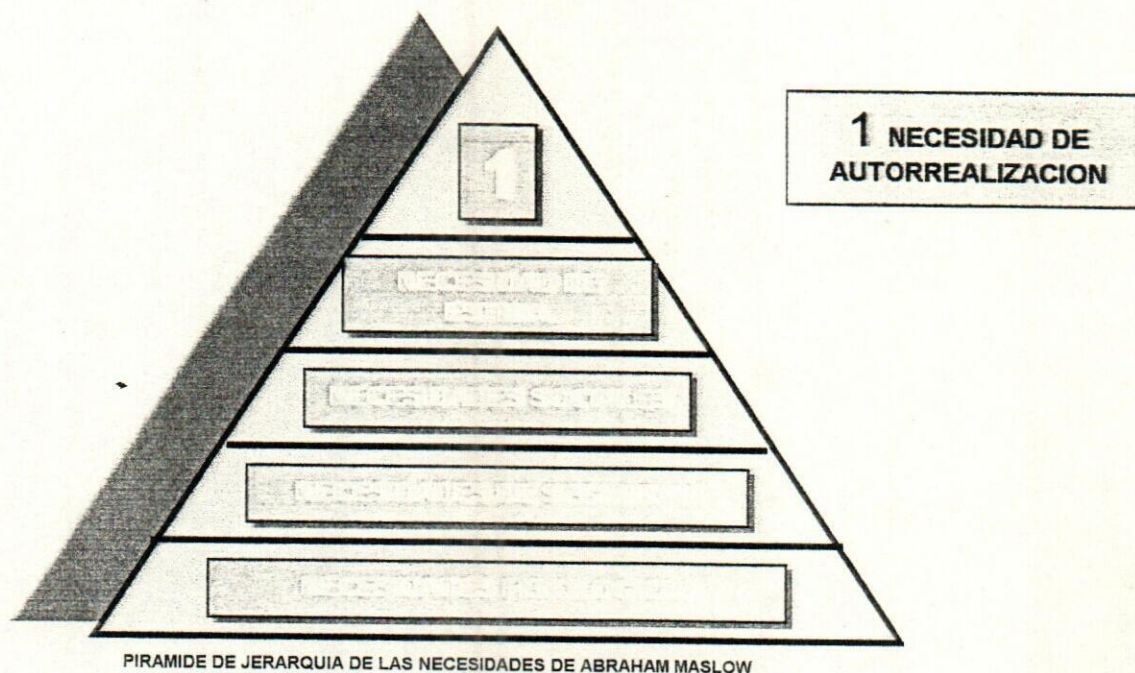
Da un nuevo enfoque a las relaciones humanas en la empresa. Se inicia entre mediados de los años 40's y principios de los 50's. Mientras que la Escuela Científica enfocó la tarea suponiendo que las personas están motivadas por factores de tipo económico, y que la escuela del comportamiento humano o humanorrelacionista suponía que su motivación partía de la necesidad de sentirse aceptados. Esta escuela, considera que la administración debe adaptarse a las necesidades de los individuos que integran la empresa ya que su comportamiento está motivado por una compleja variedad de necesidades, y que este enfoque no puede ser casual sino que debe fundamentarse en estudios psicológicos del individuo para determinar sus motivaciones y sus necesidades. **Sus principales exponentes son:**



Abraham Maslow: Elaboró una teoría de la motivación con base en el concepto de la **"Jerarquía de Necesidades"** que sostiene que las necesidades son el motor del hombre, que influyen en el comportamiento humano. Concibe esa jerarquía por el hecho de que el hombre es una criatura cuyas necesidades crecen durante su vida. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras mas elevadas ocupan el predominio de su comportamiento. Jerarquizó dichas necesidades en el siguiente orden de importancia:

1. **Necesidades fisiológicas o primarias.** Son aquellas **indispensables para la conservación de la vida: comer, dormir, respirar, etc.**
2. **Necesidades de seguridad.** Una vez satisfechas las necesidades básicas o primarias, el hombre requiere estar, en la medida de lo posible, a cubierto de contingencias futuras; requiere tener **seguridad en el futuro aprovisionamiento de satisfactores para él y para su familia.**
3. **Necesidades sociales.** El ser humano, para su sobrevivencia, requiere en términos generales, estar dentro de una comunidad, necesita **sentir que pertenece al grupo y que se le acepta dentro del mismo.**
4. **Necesidades de estima.** Al hombre le es imprescindible, emocionalmente, **darse cuenta de que es estimado en el contexto de las relaciones interpersonales** que se instauran dentro de la comunidad. Así también precisa destacarse, contar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

5. **Necesidad de autorrealización.** El hombre requiere comunicarse con sus compañeros, verse hacia el exterior, expresar sus conocimientos y sus ideas; **requiere trascender, dejar huella de su paso por la vida.**



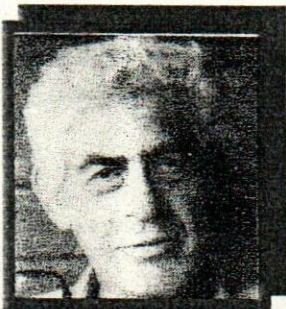
Si bien todos estos niveles de la jerarquía de las necesidades pueden separarse con fines de análisis y comprensión, probablemente todos están activos en los patrones reales de comportamiento. Las necesidades de los niveles inferiores nunca se satisfacen completamente, recurren periódicamente y si se restringe su satisfacción durante determinado lapso se convierten en factores extremadamente potentes como motivadores. Por otra parte, una necesidad completamente satisfecha no es un motivador eficaz del comportamiento. Las necesidades de estima y autorrealización nunca están completamente satisfechas; buscamos indefinidamente seguirlas satisfaciendo una vez que se convierten en algo importante para nosotros. Sin embargo, normalmente no son significativas a menos que las necesidades fisiológicas, de seguridad y sociales sean razonablemente satisfechas.

En general, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

- **Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento;** solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- El individuo nace con un conjunto de **necesidades fisiológicas** que le son innatas o hereditarias. Al principio, su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, ciclo sueño-actividad, sexo, etc.)
- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la **necesidad de seguridad**, enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones.
- En la medida en que el individuo logra controlar sus **necesidades fisiológicas y de seguridad** (Necesidades básicas o primarias), aparecen lenta y gradualmente necesidades mas elevadas: las **sociales, de estima y de autorrealización**. Cuando el individuo logra satisfacer sus **necesidades sociales**, surgen las **necesidades de autorrealización**, esto significa que **las necesidades de estima** son complementarias de las **necesidades sociales**, en tanto que las de **autorrealización** lo son de las de **estima**. Los niveles mas elevados de necesidades solo surgen cuando los niveles mas bajos han sido alcanzados por el individuo. *No todos los individuos sienten las necesidades de autorrealización, ni siquiera el nivel de las necesidades de estima, ello es una conquista individual.*
- Las necesidades mas elevadas no surgen a medida que las mas bajas van siendo satisfechas; éstas predominan, de acuerdo con **la jerarquía de las necesidades**. Diversas necesidades concomitantes influyen en el individuo de manera simultanea, sin embargo, las mas elevadas predominan frente a las mas bajas.
- Las necesidades mas bajas (comer, dormir, etc.) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las mas elevadas necesitan uno mucho mas largo. Si alguna de las necesidades mas bajas deja de ser satisfecha durante un largo periodo, se hace imperativa y neutraliza el efecto de las mas elevadas. Las energías de un individuo se desvían hacia su lucha por satisfacer una necesidad cuando ésta existe.

Por otra parte, no es necesario que una necesidad se satisfaga al 100% para que el siguiente nivel adquiera fuerza. Además la combinación relativa de las necesidades varia durante el desarrollo psicológico de un individuo: las necesidades de seguridad son dominantes en los primeros años de la vida, en tanto que las necesidades social, de estima y de autorrealización se tornan relativamente mas importantes a medida que una persona madura.

El enfoque de Abraham Maslow, es hacia los aspectos internos del individuo a través de dos distensiones que son relativamente distintas pero no mutuamente excluyentes: lo que **motiva** a la gente (contenido) y como se produce el comportamiento (proceso). Las teorías de contenido se enfocan hacia las variables específicas que influyen sobre el comportamiento, como las necesidades internas o las condiciones externas. ¿Que necesidades específicas motivan a los individuos en situaciones de trabajo? ¿Que recompensas específicas son las más poderosas para mantener un desempeño superior?. Estas teorías, por estar orientadas hacia el interior del individuo, se les denomina **cognoscitivas**. La **"Jerarquía de las Necesidades"** de Maslow aunque es demasiado amplia, representa en la actualidad un valioso modelo para el conocimiento del comportamiento de las personas y su actuación dentro de las organizaciones.



Frederick Herzberg y sus colaboradores realizaron una extensa investigación relacionada con las actitudes de los individuos, en lo que refiere a su trabajo, la investigación se enfocó en poner a prueba el concepto de que las personas tiene **dos tipos de necesidades**. **1. - sus necesidades, como animales, de evitar el dolor físico y las carencias, y 2. - su necesidad como seres humanos de crecer psicológicamente.** El estudio original abarcó entrevistas con 200 ingenieros y contadores que representan un grupo común de la industria en Pittsburg. La entrevista consistió en los **sucesos que les habían ocurrido en el trabajo** y que habían resultado en **1.- una mejoría muy marcada, o, 2.- una reducción muy significativa de la satisfacción en el trabajo.** El resultado de estos estudios y otros similares, con otros sujetos, señaló **dos grupos de factores claramente diferentes: uno de ellos relacionado primariamente con la satisfacción en el trabajo, y el otro relacionado principalmente con la insatisfacción en el trabajo.** En 1965 publica el resultado de estas investigaciones conocidas como: Las motivaciones y los factores higiénicos. Ampliamente conocida como **TEORÍA DUAL** sostiene que:

Los factores motivadores son aquellos que proporcionan **satisfacción cuando aparecen y no producen insatisfacción cuando desaparecen.** El termino **motivación** incluye sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Tienen que ver con los factores intrínsecos o pertenecientes al puesto y los deberes relacionados con el cargo en sí. Cuando están presentes, producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad muy por encima de los niveles normales; por el contrario, cuando son precarios, provocan pérdida de satisfacción pero su ausencia no produce insatisfacción. Son cinco los factores que resaltan como fuertes determinantes de la satisfacción en el trabajo: **logro, reconocimiento, trabajo en si, responsabilidad y progreso,**

estos tres últimos son los que revisten mayor importancia en el cambio de actitudes.

Los factores higiénicos, en cambio, cuando se reunieron los factores relacionados con los sucesos insatisfactorios en el trabajo, surgieron un conjunto completo de **factores que no proporcionan satisfacción al presentarse pero producen insatisfacción cuando desaparecen**. Cuando los factores extrínsecos al puesto, (condiciones físicas y ambientales que rodean al individuo cuando trabaja como: el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones existentes entre los directivos y los empleados, los reglamentos internos, simpatía con los compañeros, limpieza, etc.), factores que las organizaciones han usado tradicionalmente para lograr la motivación con los empleados, son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, ya que poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. En cambio cuando son precarios o están ausentes producen insatisfacción.

En síntesis la **“teoría Dual o de los factores”** afirma que:

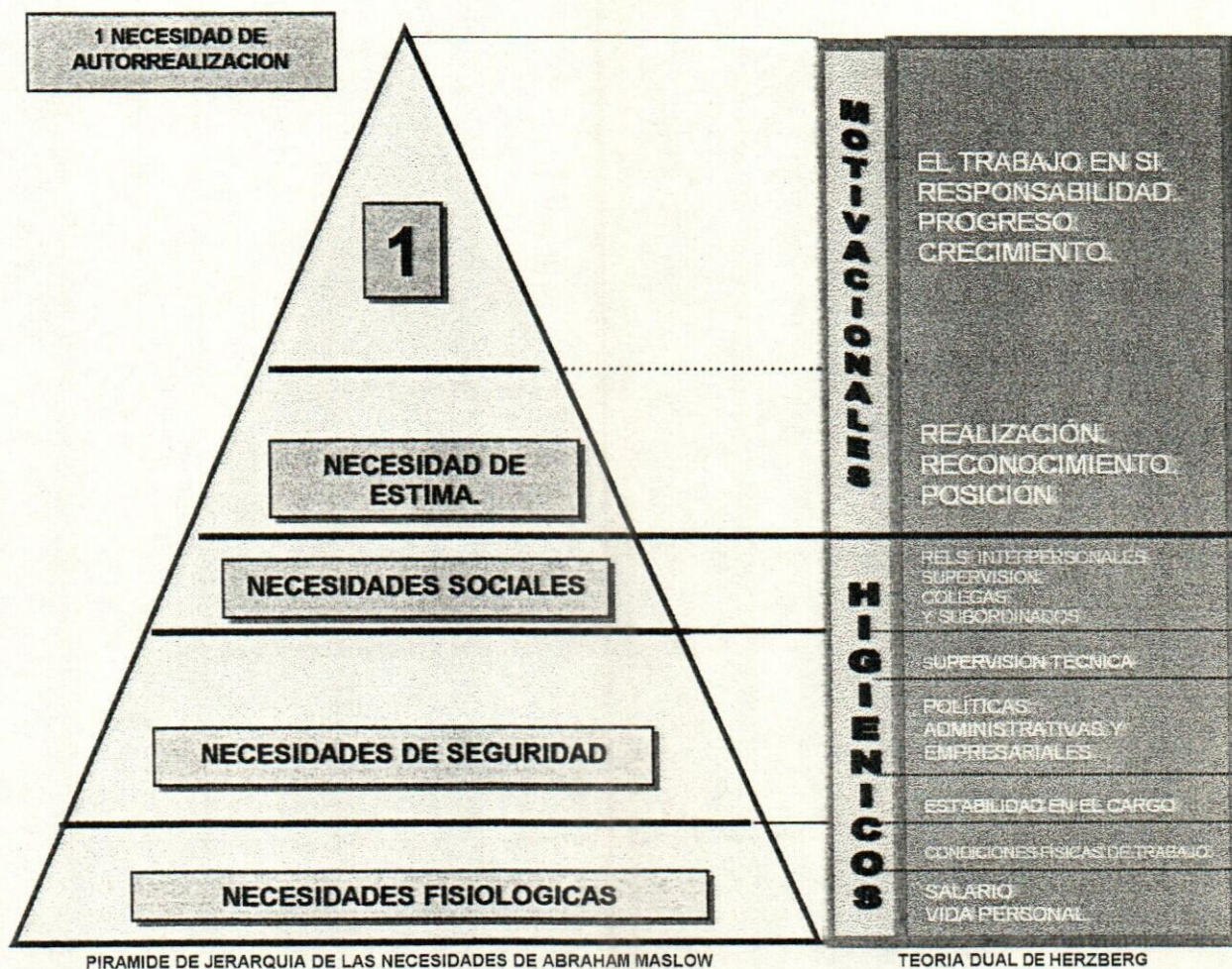
1. **La satisfacción en el cargo** es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: éstos son los llamados **factores motivadores**.
2. **La insatisfacción en el cargo** es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas, y del contexto general del cargo: estos son los llamados **factores higiénicos**.



TEORIA DUAL O DE LOS FACTORES DE HERZBERG

Para que exista una mayor dosis de motivación en el cargo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo.

En cierta medida, las conclusiones a las que llega Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tiene relativamente poco efecto en la motivación cuando el patrón de vida es elevado. Sus enfoques concuerdan en que permiten una configuración más amplia y rica con respecto de la motivación del comportamiento humano. No obstante presentan diferencias importantes mismas que se presentan en la figura siguiente





Massachussets.

Douglas McGregor. Es sin duda, otro de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones

Psicólogo industrial de origen estadounidense, egresado de la Universidad de Harvard, donde mas tarde fue profesor e investigador en Psicología y administración industrial. Así también enseñó en el Instituto Tecnológico de

Su aportación mas valiosa son las **“Filosofías de la Administración”** que confirman la tesis de que las variables mas importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son **“los valores culturales”** de los que ejercen el mando y la supervisión o la dirección de los subordinados. Es necesario revisar estas filosofías de la administración y analizarlas a la luz de los resultados lógicos que se pueden esperar en cada posición

Fundamenta su teoría en dos concepciones:

Primera: en la teoría de **Max Weber** de los valores y acciones, a partir de la cual afirma que los valores del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano determina acciones y procesos para ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

Segunda. En la tesis de **Abraham Maslow**, sobre la jerarquía de las necesidades.

A partir de estas bases realiza una clasificación de dos tipos de supervisores:

1.-El pesimista, tradicional o Tayloriano, al que coloca en la denominada **teoría “X”** y **a otro 2.- que es optimista**, confiado en el trabajador y piensa que el ser humano tiene amor y se autorrealiza en el desempeño. A este tipo de supervisor lo ubica en la llamada **teoría “Y”**

TEORIA “X”

McGregor afirma que las organizaciones parten de tres supuestos o postulados básicos para someter al hombre a la organización y controlar su conducta.

1. La gerencia es la responsable de la organización de los elementos de una empresa productiva: dinero, materiales, equipo, personas, el interés en sus fines económicos

2. **Respeto a las personas**, se debe seguir un proceso para encaminar sus esfuerzos, motivándolas, controlando sus acciones y también modificando su conducta para ajustarla a las necesidades de la organización.
3. Sin esta **intervención activa de la gerencia**, las personas serían pasivas, incluso renuentes con respecto de las necesidades de la organización. Hay que persuadirlas, recompensándolas, castigarlas, controlarlas; sus actividades tienen que ser dirigidas.

En cuanto a los valores del supervisor sostiene que:

1. **El hombre medio es flojo por naturaleza** tiene aversión por el trabajo y lo evitará siempre que pueda. La mayoría de la gente deberá ser forzada, controlada, dirigida, amenazada con castigo, a fin de que apliquen el esfuerzo necesario para el logro de los objetivos de la organización.
2. **Carece de ambición, le desagrada la responsabilidad**, y desea eludirla. Prefiere que lo dirijan.
3. **Es intrínsecamente egocéntrico**, indiferente a las necesidades de la organización.
4. Por naturaleza, **es reacio al cambio**
5. **Es crédulo**, no muy vivo, presa fácil del charlatán y del demagogo.

Derivado de esta actitud, es lógico suponer que su comportamiento con los dirigidos se rija por estos pensamientos, a través de:

1. **Organiza el trabajo** con tareas simples y con tiempos y movimientos (filosofía Tayloriana)
2. **Controla mucho al subordinado**, para que cumpla con los estándares y metas.
3. **Establece reglas sólidas de disciplina.**

Esta teoría, en algunas empresas ha funcionado, sin embargo ha limitado su crecimiento y la solución de sus problemas ya que no cuenta con la aportación de las experiencias, inteligencia y motivación de su personal.

TEORÍA "Y"

McGregor sostiene que los descubrimientos teóricos modernos sobre la motivación explica las inexactitudes de su Teoría "X" y lo que aquella tiene de válido. Además, estas teorías dan base para nuevos modelos y patrones que en el futuro podrán generar "Estilos de Mando" bajo valores más congruentes con el comportamiento real del hombre lo que generará, sin duda alguna, un trabajo altamente productivo, ya que se integran los intereses individuales con los de la organización; es decir, considera que los conflictos se reducen si el interés individual coincide con el de la empresa.

Basa esta teoría en tres supuestos:

1. En la sociedad industrial, **las organizaciones solo apoyan a los trabajadores en la cobertura de sus necesidades primaria o básicas.**(las fisiológicas y, cuando mucho, las de seguridad)
2. **Estas necesidades ya no son motivadoras del comportamiento** hacia el trabajo organizacional ya que una necesidad satisfecha deja de ser motivadora de la conducta.
3. **El hombre cuya necesidad se frustra esta enfermo** y por ende tiene consecuencias en su conducta.

En cuanto a los valores del supervisor sostiene que, es indispensable que se busquen fundamentos para que sostengan la ideología de los supervisores, para que logren actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos fundamentos se resumen como:

1. **El ser humano tiene iniciativa y es responsable**, por lo que debe dirigirse y controlarse a sí mismo con el fin de encauzar su esfuerzo hacia los objetivos de la empresa
2. **Desea cooperar y lograr objetivos que considera valiosos**, ya que su compromiso con los objetivos es una función de las recompensas asociado con sus logros
3. **Es capaz de autocontrolarse y autodirigirse**, por lo que el control externo, la vigilancia y la amenaza de castigo no son los únicos medios para que cumpla con las actividades encomendadas.
4. **Actualmente aprovecha una mínima parte de su potencialidad intelectual** ya que está limitado por los sistemas vigentes.
5. **El desarrollo del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el juego en el descanso.**

6. **El individuo se acostumbra** a ciertas circunstancias: no solo a aceptar, sino **a buscar nuevas responsabilidades**.
7. La **capacidad para desarrollar la imaginación** y el ingenio en la solución de problemas de la empresa es característica de grandes sectores de la población.

Aclara, que lo anteriormente expuesto no significa abdicar al mando y a la responsabilidad que la administración tiene de organizar los elementos de la empresa (humanos, recursos materiales y técnicos), por el contrario, sostiene que ésta teoría es ***“un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas”***.

Esta nueva filosofía originará las actitudes siguientes en los supervisores:

1. **Los supervisores crearán ambientes propicios** para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
2. **Fomentarán la toma de decisiones** en los subordinados
3. **Permitirán que sus colaboradores amplíen permanentemente su autodirección**.

Al obtener un cambio en los supervisores y un cumplimiento en los trabajadores, es lógico esperar los resultados siguientes:

1. La **calidad de las decisiones y las actuaciones** tienden a mejorar por las aportaciones de los subordinados.
2. **Los subordinados ejercerán sus potencialidades intelectuales** al perseguir objetivos que consideren son valiosos para la organización
3. **Su satisfacción se incrementará** como resultado de su propia contribución.

Chris Argyrys. Sostiene que la autoactualización (autorrealización en la jerarquía de necesidades de Maslow), es el proceso de esforzarse para lograr los objetivos propios, mantenerse a uno mismo internamente y adaptarse a nuestro medio ambiente interno. También sostiene que conforme los individuos crecen y maduran se esfuerzan por la autoactualización. En su obra *Personality and Organization* publicado en 1967, sostiene que “El hombre ha sido *educado en occidente* con criterios distintos de los que las organizaciones le exigen. Hay por tanto, un desajuste en el comportamiento humano, ya que la mayoría de los individuos empleados en las organizaciones querrán expresar características de adultos, sin embargo, los principios básicos de la organización crean un medio ambiente que requiere características de la infancia. Siendo esto la base para la

creación de un **Modelo de incongruencia**, ya que ese medio ambiente supone que un esfuerzo concentrado en un campo limitado de esfuerzos aumenta la calidad y cantidad de la producción total. Los principios básicos que critica **Argyris** son la especialización en tareas, cadena de mando, unidad de dirección y ámbito de control. Si se siguen estos principios como se definen, sostiene que los individuos serán pasivos, dependientes, orientados a corto plazo y exhibirán características infantiles.

Por esto **Argyris** presupone que hay una falta de congruencia entre la necesidad de los individuos sanos y las demandas de la organización. Su enfoque a la motivación comprende crear un medio ambiente en el que el individuo pueda satisfacer las necesidades de auto-actualización.

Características desarrolladas

Características de la infancia

Pasividad.
Completa dependencia en otros.
Errático, casual, interés superficial.
Perspectiva a corto plazo.
Posición subordinada en la familia.
Falta de conocimiento propio.

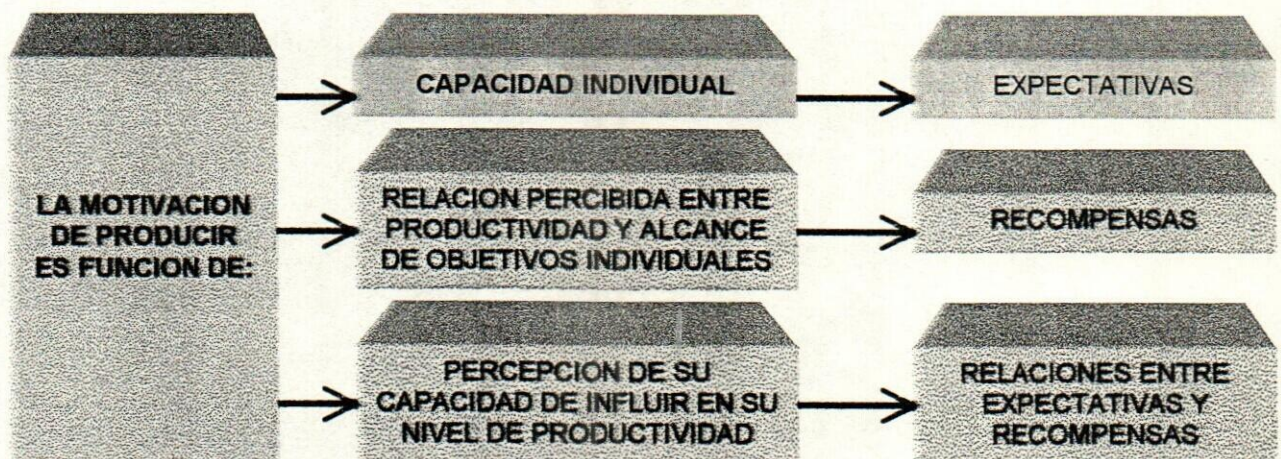
Características de la edad adulta.

Aumento en la actividad.
Independencia relativa.
Intereses más grandes, más profundos, y más consistentes.
Perspectiva a largo plazo.
Posición familiar igual o de clase superior.
Conocimiento propio.

Víctor H. Vroom: Desarrolló una teoría de la motivación que rechaza las nociones preconcebidas y reconoce que personas diferentes actúan de manera diferente, según la situación en que se encuentren. Su teoría se refiere únicamente a la **motivación para producir**.

Según Vroom, existen tres factores que determinan en cada individuo la **motivación para producir**:

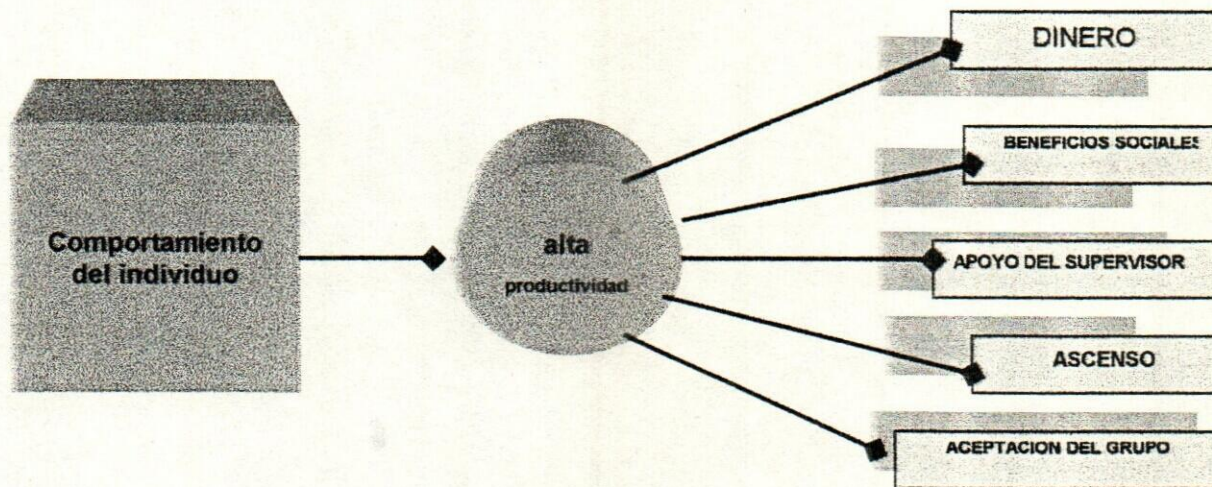
- **Los objetivos individuales**, es decir la fuerza de voluntad para alcanzar objetivos, pueden incluir dinero, estabilidad en el cargo, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer al mismo tiempo,
- **La relación que el individuo percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos individuales;** un obrero cuyo objetivo más importante es devengar un salario mejor y que trabaja con remuneración según su producción, puede tener una fuerte motivación para producir mas, sin embargo, si la aceptación social por parte de los demás miembros del grupo cuenta mas para él, podrá producir por debajo del nivel que se ha fijado como patrón de producción informal. **Producir mas puede significar el rechazo del grupo.**
- **La capacidad del individuo para influir en el nivel de productividad**, en la medida en que cree poder hacerlo. Un individuo que cree que su esfuerzo no incide en la producción, tenderá a no esforzarse demasiado, es el caso de una persona que desempeña un cargo sin tener suficiente capacitación, o del obrero asignado a una línea de producción de velocidad fija y constante.



LOS TRES FACTORES DE LA MOTIVACION PARA PRODUCIR

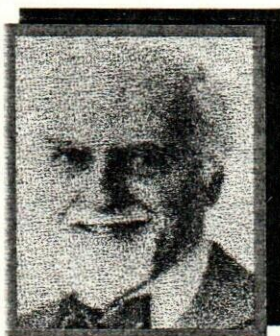
Vroom propone un modelo de *expectativa de la motivación* basado en objetivos intermedios y graduales (**medios**) que conducen a un objetivo final (**fin**). Según ese modelo, la motivación es un proceso que regula la selección de los comportamientos. El individuo percibe las consecuencias de cada alternativa de comportamiento como resultados que representan una cadena de relaciones entre los **medio y los fines**. De ese modo, cuando el individuo busca un **resultado intermedio** (por ejemplo elevar las ventas), esta procurando los medios para alcanzar los objetivos finales (mejorar sus ingresos económicos, sus beneficios sociales, apoyo del supervisor, un ascenso o reconocimiento del grupo, etc.),

Cada individuo tiene preferencias (**valencias**) por determinados resultados finales, una **valencia positiva** indica el deseo de alcanzar cierto resultado final, en tanto que una **valencia negativa** indica un deseo de escapar de determinado **resultado final**. Los **resultados intermedios**, presentan la **valencia** en función de su relación con los **resultados finales** deseados. La relación causal que existe entre el resultado intermedio y el resultado final, se le denomina **instrumentalidad**, la cual presenta valores de +1 a -1 (coeficiente de correlación), si está o no ligada directamente a la obtención de los resultados finales. **Un ejemplo puede ser: tener como resultado intermedio una alta productividad, pero ésta no se traduce en un mejor ingreso, la instrumentalidad será igual a cero, es decir la productividad no le sirve para ganar dinero.**



MODELO CONTINGENTE DE MOTIVACION O DE PREFERENCIA-ESPERANZA.

Por esto, si un individuo tiene gran esperanza de que el esfuerzo lo llevara a un resultado deseable, el nivel de motivación será alto. Si tanto la esperanza por obtener el resultado como el valor de la misma son bajos, entonces el nivel de motivación también lo será. La teoría de Vroom se basa en la creencia de que las esperanzas y preferencias del individuo existen aunque puedan ser inconscientes.



David C. McClelland. Psicólogo norteamericano. Su teoría aparece en 1962, apoyándose en la teoría de Max Weber, quien sostiene que el desarrollo de los países industrializados se debía a factores culturales, entre los cuales destaca la ética protestante. Afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales, por lo cual se le conoce como **Teoría de la asociación afectiva**, ya que se basa en los **Afectos**

Afirma que los afectos son producidos por la asociación de ideas y experiencias pasadas. La asociación se fija a través de la identificación de las ideas y experiencias pasadas, con ciertas señales de dolor o placer. El individuo adquiere los motivos, los cuales descansan en las expectativas de variación de la situación afectiva. Así, el esperar placer o dolor, de acuerdo a experiencias pasadas, se dice que controla la motivación de la persona.

La hipótesis central de esta teoría, es la ocurrencia de una señal paralela a un afecto, adquiere la probabilidad de poder aflorar este afecto o motivo posteriormente. Por ejemplo: una persona no realiza adecuadamente una actividad, por lo cual recibe una sanción, de esta manera, cada vez que realice dicha actividad recibirá una señal, la cual asocia inmediatamente a la sanción, motivándolo a poner mayor cuidado en la realización de ésta.

Para McClelland, las personas están motivadas principalmente por **tres factores: 1 de realización o logro; 2 de afiliación y 3 de poder.**

1.-Realización o logro. Como cualquier otro atributo físico o psicológico, la motivación por el logro varía en grados de acuerdo con el individuo. Algunos tiene un alto nivel y otros, muy bajo; los grupos, organizaciones o sociedades podrán ser calificados de acuerdo al grado de motivación por el logro que es inherente en el sistema total. Las personas con esta motivación, desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo, con la mira de alcanzarlas aunque lo rechace el grupo. Destaca entre los individuos con motivación por el logro a los que cuentan con las siguientes cualidades:

- Les agradan las situaciones en las que toman una iniciativa personal para encontrar solución a los problemas.
- Tienden a establecer metas moderadas de logro y **"corren riesgos calculados"**
- Desean tener una retroalimentación concreta acerca de que tan bien están actuando.

Los individuos con una alta motivación por el logro se inclinan a correr riesgos moderados mas que arriesgarse excesivamente en situaciones con un alto potencial de recompensa y un alto potencial de fracaso. El interesado en el

logro, estará empeñado en una larga cadena de éxitos y no desea echar a perder su trayectoria con un fracaso total.

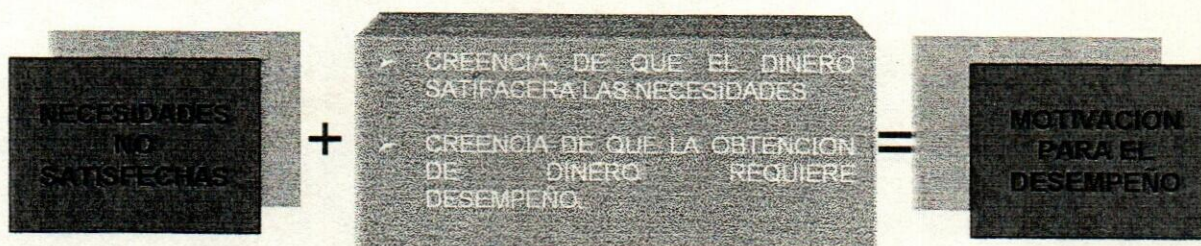
1. **Afiliación.** Están mas interesados en establecer contactos cálidos.
2. **Deseo de poder.** Las personas tratan de influir sobre los demás.

Edward E. Lawler. Halló evidencias de que el dinero puede motivar no solo el desempeño, sino también el compañerismo y la dedicación. Verificó que el escaso poder motivacional que tiene el dinero se debe al empleo incorrecto que de él han hecho la mayor parte de las organizaciones. La incoherencia que presenta entre el dinero y el desempeño en muchas organizaciones tiene varias razones, entre las cuales resaltan las siguientes:

1. Gran cantidad de dinero y de trabajo ligados a aumentos salariales periódicos y modestos que pueden dar la impresión de que sus ganancias son independientes del desempeño.
2. Los directivos no establecen muchas distinciones en la evaluación del desempeño, en especial si esta ocasiona diferencias salariales, quizá porque la confrontación con las personas evaluadas origina problemas en las relaciones.
3. La política salarial de las empresas está ligada a las políticas gubernamentales que buscan regular los salarios para combatir la inflación.
4. La idea que ha generado la escuela de relaciones humanas respecto del salario en si y de las limitaciones psicológicas del modelo de homo economicus, difundido por la escuela de administración científica de Taylor.

Las conclusiones de sus investigaciones son:

1. Las personas desean ganar dinero, no solo porque este les permite satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también porque genera las condiciones para satisfacer las necesidades sociales de estima y de autorrealización. El dinero es un medio, no un fin.
2. Las personas creen que su desempeño es, al mismo tiempo, posible y necesario para obtener mas dinero.



Teoría de la Expectativa.

F).- OTROS ENFOQUES ADMINISTRATIVOS: CLIMA ORGANIZACIONAL.

El concepto motivación (aspecto individual), conduce al concepto de **clima organizacional**, ya que refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente Organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadena diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

En consecuencia, puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

Los seres humanos deben adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener su equilibrio emocional. Esto puede definirse como **Estado de Adaptación** el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a algún grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores causa muchos problemas de adaptación, puesto que la satisfacción de ellas depende de otras personas, particularmente de aquellas que tiene autoridad y, por tanto, resulta importante para la administración comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas.

La adaptación, como la inteligencia o las aptitudes, varía de una persona a otra; y dentro de un individuo, de un momento a otro. La adaptación varía continuamente y corresponde mas a grados que a tipos. Una buena adaptación denota "Salud Mental" una manera de definir "Salud Mental" es describir las características de las personas mentalmente sanas. Esas características básicas son:

1. Sentirse bien consigo mismo
2. Sentirse bien con respecto a los demás; y
3. Ser capaz de enfrentar por sí mismo las exigencias de la vida.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado al ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente ligado a la motivación de los empleados. Cuando tiene una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc. Hasta llegar a estados de agresividad,

agitación, inconformidad, etc. Característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa, tal es el caso de huelgas, mítines, paros, marchas, etc.

Sus principales exponentes son:



Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo, estudio que realizó con los empleados de la oficina de una gran empresa aseguradora, observando que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad. Los departamentos de mas alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyos índices de productividad era menor. La característica básica era que los supervisores delegaban mas autoridad, ejercían una supervisión mas flexible y mostraba interés por la vida personal y el bienestar de sus subordinados.

Al obtener estos resultados en diversas ocasiones, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados mas que por las tareas, eran superiores en productividad a los que anteponían el interés por las tareas, por lo cual los subordinados mostraban una moral mas baja y menos satisfacción por su trabajo. Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, **interés por los subordinados e interés por la tarea**, son independientes, de ellas, es decir, que se puede tener una calificación baja o alta de ellas o en ambas simultáneamente.

Además concluyó que **el ambiente organizacional** de un grupo de trabajo o un nivel jerárquico específico **está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante.** La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero, en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert, Rensis y su esposa Jane Gibson Likert, propusieron para el estudio del ambiente en la organizaciones los siguientes factores:

1. Flujo de comunicación
2. Practica en la toma de decisiones
3. Interés por las personas
4. Influencia en el departamento
5. Excelencia tecnológica
6. Motivación

Para medir el ambiente organizacional, Likert propuso un modelo de estudio de la conducta del líder, al que denominó "**Sistemas de Administración**", en el cual describe a los diferentes tipos de líder:

- ❖ **Sistema 1.-** corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a sus subordinados
- ❖ **Sistema 2.-** también es autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca les delega autoridad. Sin embargo "les da palmaditas en la espalda" y, aparentemente "hace lo que es mejor para ellos".
- ❖ **Sistema 3.-** el líder sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.
- ❖ **Sistema 4.-** usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas, tales variables son:

- ❖ **Variables causales.** Son variables independientes del que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen solo aquellas variables que son controlables por la administración: estructura organizacional, políticas, estilos de liderazgo, habilidades y conductas.
- ❖ **Variables intervinientes.** Reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y toma de decisiones. Entre las más importantes están: el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- ❖ **Variables de resultados finales.** Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son variables dependientes, tales como: productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert, **no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben considerarse las variables intervinientes.**

J. W. Atkinson desarrolló un modelo que estudia el comportamiento motivacional teniendo en cuenta los determinantes ambientales de motivación. Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en ellos cuando son provocados;
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo;
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo específico solo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe darán como resultado algunos cambios en el modelo de la motivación provocada; y
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El modelo de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en este modelo generará un cambio de comportamiento.

George H. Litwin: establece que el concepto **“Clima Organizacional”** comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. **“El Clima Organizacional”** es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a).- Perciben o experimentan los miembros de la organización e
- b).- Influye en su comportamiento.



Kurt Lewin (1890-1947). A quien, a pesar de no ser su contribución exclusiva, se le reconoce haber popularizado el término **“Dinámica de Grupos”** Creador de una teoría denominada **“teoría del campo”** que deriva su nombre y mecánica del concepto de campo usado en física, tal como un campo magnético que describe un patrón de líneas de atracción y rechazo. El comportamiento de una parte del campo esta influenciado por el campo total. Análogamente, el campo psicológico contiene una serie de fuerzas que van a determinar la conducta del individuo. Afirma que la

comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
2. Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado campo psicológico, en que cada parte depende de una interrelación dinámica con los demás.

Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y la percepción e interpretación que éste tiene del ambiente externo (**ambiente psicológico**), pero mas que eso, es el ambiente relacionado con sus necesidades actuales. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir **valencias** en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La **valencia es positiva** cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo, y es **negativa** cuando puede o pretende causar un daño o perjuicio. Los objetos, personas o situaciones cargadas de valencias positivas, atraen al individuo, en tanto que, las valencias negativas tienden a causarle repulsión y alejamiento

Consideró que el problema para entender el funcionamiento de los grupos radicaba en asuntos específicos como el liderazgo, la comunicación, las normas sociales, el estatus, la atmósfera grupal y las relaciones entre sus miembros. Define al grupo como un todo dinámico basado mas en la interdependencia que en la similitud.

Para promover un cambio de conducta en el individuo, según opinión de Lewin, se puede recurrir:

- a) **Agregar nuevas fuentes psicológicas sobre el individuo.** Este es el menos deseable, ya que al generar mayor tensión puede producir reacciones negativas.
- b) **Cambiar la dirección de las fuerzas previamente existentes.**
- c) **Reducir la magnitud de las fuerzas antagónicas.**

Leon Festinger. Creador de la "**teoría disonancia cognitiva**" que se sustenta en la premisa de que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con el mismo. Si una persona tiene conocimiento de sí mismo y de su ambiente que no son coherentes entre sí, (un conocimiento es lo contrario del otro), resulta un estado de **disonancia cognitiva** que es una de las principales causas de incoherencia en el comportamiento. Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre (por ejemplo, un individuo cree algo, pero actúa contrariamente a esa esencia) el individuo se halla motivado para reducir el conflicto, el cual se denomina **disonancia**. El elemento **cognitivo** es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Esos elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras:

1. **Relación disonante:** el individuo sabe que fumar es nocivo, pero continua haciéndolo (dos conocimientos en relación disonante)
2. **Relación consonante:** el individuo sabe que fumar es nocivo y deja de hacerlo (dos conocimientos de relación consonante)
3. **Relación irrelevante:** el individuo sabe que fumar es nocivo pero le gusta pescar (elementos en relación irrelevante).

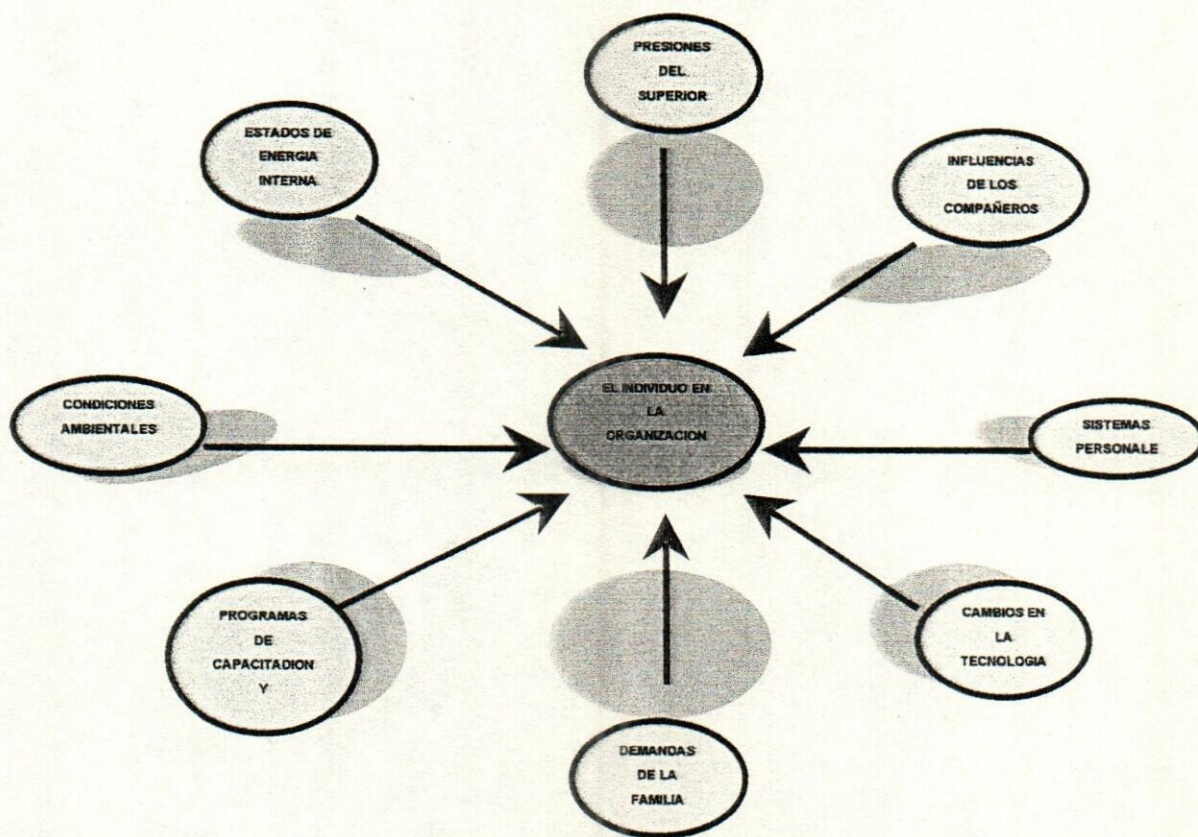
La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona. En realidad, la vida de cada persona es una búsqueda interesante de reducción de disonancias.

En función de la “**Teoría de Campo**” de Lewin y la “**Teoría de la Disonancia Cognitiva**” de Leon Festinger, se sugieren tres enfoques para estudiar el comportamiento de las personas:

1. **El hombre como ser que realiza transacciones**, puesto que no solo recibe insumos del ambiente y actúa entre ellos, sino que también adopta una actitud proactiva anticipándose y, muchas veces, provocando los cambios que ocurren en el entorno.
2. **El hombre cuyo comportamiento se dirige a un objetivo**, ya que es capaz de establecer objetivos o aspiraciones y realizar grandes esfuerzos para alcanzarlos.
3. **El hombre como modelo de sistema abierto**, en que “se dirige hacia objetivos, interdependientes del medio físico y social, y está involucrado activamente en transacciones con el ambiente y la medida en que busca sus objetivos. Esto implica que no solo desarrolla capacidades mentales de procedimiento (pensar, decidir, etc.), sino que adquiere información y conocimientos que le permiten identificar a las personas y las cosas en el ambiente y enfrentarlas”. Aquí es importante conocer el contenido intelectual del hombre y la manera como lo adquirió; sus percepciones y como ellas parecen un sistema de filtros mediante las cuales concibe la realidad que lo rodea.

En una empresa, el comportamiento de las personas es complejo, depende de **factores internos** (derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de **motivación**, de la percepción del ambiente, tanto externo como interno, de actitudes, de emociones, de valores, etc.), y de factores externos (derivados de las características empresariales: sistemas de recompensas y castigos, de factores sociales, de las políticas, de la cohesión grupal existente, etc.)

Dentro de los **factores externos (ambientales)** que influyen en el comportamiento de las personas, podemos incluir: las presiones del jefe (su tipo de liderazgo), las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos en la empresa, los pedidos y presiones familiares, (su condición) los programas de capacitación y desarrollo puestos en práctica por la empresa y las condiciones ambientales que privan en la organización, tanto físicas como sociales (clima organizacional)



FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LAS PERSONAS EN LAS EMPRESAS

CAPITULO III

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

III.- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

A).-PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La educación es uno de los factores primordiales, **sino, es que, el mas importante**, por los que un pueblo puede elevar sus condiciones de vida, ya que a través de ella conseguirá las herramientas para poder enfrentar los retos que la modernidad le impone. **Y son las escuelas**, los medios mediante el cual pueden, en forma sistematizada, hacerse llegar los conocimientos necesarios para actuar en forma efectiva y eficiente en este mundo cada día más globalizado, en el cual solo tendrán éxito quienes tengan la preparación adecuada para competir con ventajas sobre los demás.

El Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No. 85 (CETis 85) Es una institución, cuya misión es preparar al educando en forma bivalente, es decir, prepararlo para continuar sus estudios en el ámbito superior (Universidades, Tecnológicos, etc.), o en caso necesario, para incorporarse al sector productivo con un nivel de técnico, por causas muy diversas, no se cumplen en su totalidad ya que los egresados del plantel, solo corresponden al 44.00 % de los que ingresaron, (Según se muestra en el anexo No. 1), desconociéndose cuantos de ellos continúan sus estudios a nivel superior, o bien se incorporan al sector productivo en las áreas en que fueron preparados

Lo cual nos impone la obligación de analizar cual es el futuro de esta institución, que teniendo una existencia mayor a los 18 años, no ha cumplido con su misión, y que por el contrario año con año se viene complicando mas, ya que al ser creadas nuevas instituciones del mismo nivel educativo y dentro de la área de influencia.(Conalep, Cecytech, Particulares etc.), la perdida de competitividad se acentúa. Contra algunas, aun con mayor antigüedad, pero de mejor prestigio académico y otras con mejor ubicación territorial ante la vista de los estudiantes y la población en general.

La complicada situación económica que vive la población, combinada con la ubicación geográfica del plantel que obliga a la erogación de recursos adicionales. La pérdida de objetividad en la aplicación de los programas de estudios vigentes. La inadecuada administración, tradicional ya, de los distintos factores que intervienen en las organizaciones. **Así como también el escaso compromiso del personal docente en el cumplimiento de su objetivo central. Lograr el aprendizaje de los alumnos a través de la enseñanza de sus conocimientos.** Que indudablemente tienen.

Es indudable que cada uno de los elementos enunciados tiene una área de solución muy específica, algunas corresponden a esferas de decisión muy distintas, y por ello no son motivo del presente trabajo, refiriéndome por lo mismo, solamente al punto ultimo, en los cuales la solución si depende del personal

docente, ya que solamente ellos podrían en forma consciente comprometerse al cumplimiento de su labor que tanta trascendencia tiene para la vida de nuestra escuela.

Es conveniente tener claridad, ante la realidad actual, que guardan cada uno de los distintos factores motivacionales, así como también la situación que presenta el clima organizacional del Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios No. 85 (CETis 85), **ya que si se detectan variaciones conductuales negativas que interfieran con la calidad del servicio que se debe proporcionar a la comunidad estudiantil, se opte por la aplicación de acciones correctivas sin que las relaciones del personal se vean afectadas, o en caso contrario, si las variaciones conductuales son positivas, aprovechar estas ventajas, para promover un mejoramiento continuo en todos y cada uno de los distintos niveles estructurales de la institución.**

OBJETIVO DE LA INVESTIGACION

Objetivos que persigue la investigación: En este caso se pretende contribuir a **resolver el problema que existe en el Centro De Estudios Tecnológicos industrial y de servicios N°. 85.** mejorando la calidad en los servicios educativos que se imparten en la institución, a través de conocer los distintos factores motivantes que coadyuvan a la formación de un adecuado clima organizacional, que comprometa al personal docente en el desarrollo de su actividad. Incrementando así, el número de alumnos egresados, con la preparación adecuada para: **1.- Proseguir sus estudios en institución del nivel superior, y 2.- En su caso, incorporarse al sector productivo ya sea en el sector laboral o bien creando su propia empresa**

1.- OBJETIVO GENERAL:

Determinar si los aspectos motivacionales del personal docente que labora en el CETis 85, y el clima organizacional dentro del mismo, afecta el aprovechamiento educativo de los estudiantes de esta institución

2.- OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Evaluar cada uno de los aspectos motivacionales y de clima organizacional, y el efecto que éstos factores tienen en el aprovechamiento de los estudiantes del CETis 85.

- ❖ Evaluar el efecto que tienen las necesidades fisiológicas, o primarias sobre el personal docente que labora en el CETis 85, en su comportamiento laboral hacia los educandos.

- ❖ Evaluar el efecto que tiene la necesidad de seguridad sobre el personal docente que labora en el CETis 85, en su comportamiento laboral hacia los educandos.
- ❖ Evaluar el efecto que tienen las necesidades sociales sobre el personal docente que labora en el CETis 85, en su comportamiento laboral hacia los educandos.
- ❖ Evaluar el efecto que tiene la necesidad de estima sobre el personal docente que labora en el CETis 85, en su comportamiento laboral hacia los educandos.
- ❖ Evaluar el efecto que tiene la necesidad de autorrealización sobre el personal docente que labora en el CETis 85, en su comportamiento laboral hacia los educandos.
- ❖ Evaluar el efecto que tiene el motivo de logro sobre el personal docente que labora en el CETis 85, en su comportamiento laboral hacia los educandos.
- ❖ Evaluar el efecto que tiene el motivo de competencia sobre el personal docente que labora en el CETis 85, en su comportamiento laboral hacia los educandos.
- ❖ Evaluar el efecto que tiene la negociación implícita sobre el personal docente que labora en el CETis 85, en su comportamiento laboral hacia los educandos.
- ❖ Evaluar el efecto que tiene el dinero sobre el personal docente que labora en el CETis 85, en su comportamiento laboral hacia los educandos.
- ❖ Evaluar el efecto de las relaciones interpersonales entre los docentes del CETis 85, en su comportamiento laboral hacia los educandos.
- ❖ Evaluar el efecto que tienen las relaciones entre autoridades del plantel y los docentes que laboran en el CETis 85, en su comportamiento laboral hacia los educandos.
- ❖ Evaluar el efecto que tienen las relaciones entre los alumnos del plantel y los docentes que laboran en el CETis 85, en el aprovechamiento educativo de los educandos.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

Las preguntas que se aplican para esta investigación son muy precisas, a fin de evitar la subjetividad en su interpretación.

- ❖ ¿El buen desempeño de la actividad laboral depende de que los ingresos sean suficientes para cubrir las necesidades elementales como son comer, dormir, etc.?
- ❖ ¿Para tener un buen desempeño laboral el ingreso percibido deber ser suficiente para poder ahorrar para un futuro mas seguro, para el trabajador y su familia?
- ❖ ¿Para un buen desempeño laboral es importante tener reuniones de carácter social entre los miembros del plantel?
- ❖ ¿Para un buen desempeño laboral es importante tener reuniones de trabajo entre los miembros del plantel, aun no llevándose bien?
- ❖ ¿Para un buen desempeño laboral es importante la estimación que sientan por tu persona?
- ❖ ¿Para un buen desempeño laboral es importante que tu trabajo te haga sentir a gusto?
- ❖ ¿Para un buen desempeño laboral es importante que sientas que lo que haces es importante?
- ❖ ¿Para un buen desempeño laboral es importante fijarse objetivos y cumplirlos?
- ❖ ¿Para un buen desempeño laboral es importante entablar una sana competencia de superación entre los trabajadores?
- ❖ ¿Para un buen desempeño laboral es importante que todas las actividades realizadas sean siempre a cambio de algún beneficio personal?
- ❖ ¿Para un buen desempeño laboral es importante que todo los trabajadores se lleven bien?
- ❖ ¿Para un buen desempeño laboral es importante que las autoridades del plantel y los trabajadores se lleven bien?
- ❖ ¿Para un buen desempeño laboral es importante que los alumnos y los trabajadores se lleven bien?

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Como se expone en el planteamiento del problema, la misión encomendada a las instituciones educativas no han tenido el eco adecuado en esta institución. Por causas muy diversas, este objetivo no está siendo cumplido en su totalidad, considero que factores muy importantes son la falta de un adecuado clima organizacional y la motivación en el personal docente, **(sin pretender desconocer la existencia de muchos mas)**, quienes no asumen con un verdadero compromiso su labor docente, **por lo que no se entregan con "amor a la camiseta"** a esa noble actividad de ser guías que encaminen los pasos de la juventud en aras del progreso y de la superación que tanto ansían y sobre todo necesitan, para ellos, para sus familias y sobre todo para el engrandecimiento de nuestro país, en general, y de nuestro estado y comunidad en particular.

El estado de Chiapas, en general, y sobre todo la región del soconusco, por su situación geográfica, se encuentran ubicadas en una **zona ventajosa, con relación al resto de la república, para acceder a los mercados internacionales localizados en América central y América del sur**. Para lo cual se requiere de la realización de fuertes inversiones que aprovechen en forma racional los recursos con que se cuentan. Y en consecuencia, éstas organizaciones necesitarán del recurso humano debidamente capacitado que coadyuve en el cumplimiento de sus objetivos. Es ahí donde instituciones como el **Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicio No. 85 (CETis 85)** con planes y programas de educación bivalentes, que al mejorar sus servicios educativos podría **aportar parte de la solución que a futuro se demandará para nuestra región, en la preparación de estudiantes egresados con el nivel técnico y coadyuvar con las universidades y tecnológicos en el abastecimiento de estudiantes con un adecuado desarrollo de estudios de bachillerato que sean garantía de una buena formación profesional**.

B).- HIPÓTESIS Y SUS VARIABLES

Se establecen proposiciones respecto a algunos elementos conceptuales y otros empíricos y sus relaciones mutuas que emergen mas allá de los hechos y las experiencias conocidas con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos.

Dentro de la investigación científica, se emplean **las hipótesis**. Proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o más variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. En esta investigación, cuyo objetivo final es determinar si los factores motivacionales y el clima organizacional que priva al interior de la institución son elementos, que de alguna manera **(positiva o negativa)**, influyen en el nivel de aprovechamiento de los estudiantes, o si por el contrario, es ajena totalmente a ello. Es por esta razón que la hipótesis de se trabajo se presentan en la forma siguiente:

Hi. Hipótesis de investigación: son las proposiciones tentativas acerca de las posibles relaciones entre dos o mas variables y que cumplen con los siguientes cinco requisitos:

1. Deben referirse a una situación real (el universo y contexto deben estar bien definidos)
2. Los términos (variables) de la hipótesis tiene que ser comprensibles, precisos y lo mas concretos posible
3. La relación entre las variables propuestas por una hipótesis debe ser clara y verosímil (lógica)
4. Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos, deben poder ser observados y medidos, o sea tener referentes en la realidad.
5. Las hipótesis deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas. (la existencia de instrumentos de medición, encuestas etc.)

Ho.- Hipótesis nula: son en sentido contrario a las anteriores, su objetivo es refutar o negar las afirmaciones hechas por la hipótesis de investigación

Ha. Hipótesis alternativa: Son posibilidades alternativas ente las hipótesis de investigación o nulas. Ofrecen una explicación distinta a las proporcionadas por estas hipótesis.

LAS HIPÓTESIS DEL PRESENTE TRABAJO SON:

Este trabajo de investigación trata de probar que la existencia de los factores Motivos y Clima organizacional son variables que intervienen en el logro de un mejor aprovechamiento por parte de los estudiantes del CETis 85. por ello la existencia de dos hipótesis de cada una de ellas, las que se identificarán de las siguiente manera: **Hi₁ y Hi₂ para la hipótesis de investigación; Ho₁ y Ho₂ para las hipótesis nulas y Ha₁ y Ha₂ para las hipótesis alternativas.**

Hi₁.- “LA MOTIVACION DEL PERSONAL DOCENTE DEL CETis 85 ES UN FACTOR PARA LOGRAR UN MEJOR APROVECHAMIENTO EDUCATIVO EN LOS ESTUDIANTES”.

Ho₁.- “LA MEJORIA EN EL APROVECHAMIENTO EDUCATIVO DE LOS ESTUDIANTES DEL CETis 85 ES AJENO A LA MOTIVACION DEL PERSONAL DOCENTE QUE LABORA EN LA INSTITUCION.”

Ha₁.- “LA MEJORIA EN EL APROVECHAMIENTO EDUCATIVO DE LOS ESTUDIANTES DEL CETis 85 DEPENDEN DE OTROS FACTORES DISTINTOS A LA MOTIVACION DEL PERSONAL DOCENTE QUE LABORA EN LA INSTITUCION”.

Estas hipótesis pretenden demostrar que la motivación del personal docente que labora en el CETis 85 es un factor determinante para el logro de los objetivos institucionales, en lo concerniente a que los estudiantes logren un mejor aprovechamiento de los servicios educativos impartidos en las aulas, coadyuvando con ellos para lograr una adecuada preparación laboral en el nivel técnico, o, mejor aún, para lograr una preparación que les permita acceder a estudios del nivel superior.

VARIABLES: Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse.

□ **Variables independientes:**

1. Factores que motivan el accionar del personal docente que labora en el CETis 85:

- Dinero
- Logro
- Competencia
- Fisiológicos
- Autorrealización
- Seguridad
- Estima
- Etc.

□ Variables dependiente:

1. El nivel de aprovechamiento educativo de los estudiantes del CETis 85. medido a través de la evaluación sobre:

- Cumplimiento en el contenido de los objetivos programáticos
- Interrelación entre las distintas materias y la actividad futura.
- Aclaración de dudas y retroalimentación sobre las materias impartidas.
- Uso de material didáctico adecuado para mejorar la comprensión
- Incentivó el interés por mejorar los hábitos de estudio
- Ambiente adecuado para el aprendizaje
- Criterios de evaluación
- Interés en el aprendizaje del grupo
- Puntualidad y asistencia a sus clases
- Fomentó los valores cívicos y personales.

Hi₂.- "EL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN EL CETis 85, ES FACTOR PARA LOGRAR UN MEJOR APROVECHAMIENTO EDUCATIVO EN LOS ESTUDIANTES".

Ho₂.- "LA MEJORIA EN EL APROVECHAMIENTO EDUCATIVO DE LOS ESTUDIANTES DEL CETis 85 ES AJENO AL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE IMPERA EN LA INSTITUCION"

Ha₂.- "LA MEJORIA EN EL APROVECHAMIENTO EDUCATIVO DE LOS ESTUDIANTES DEL CETis 85 DEPENDEN DE OTROS FACTORES DISTINTOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL QUE IMPERA EN LA INSTITUCION".

Estas hipótesis pretenden demostrar que El clima organizacional que existe en el entorno del personal docente que labora en el CETis 85 es un factor determinante para el logro de los objetivos institucionales, en lo concerniente a que los estudiantes logren un mejor aprovechamiento de los servicios educativos impartidos, coadyuvando con ellos para lograr una adecuada preparación laboral en el nivel técnico, o, mejor aún, para lograr una preparación que les permita acceder a estudios del nivel superior.

VARIABLES: Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse.

□ **Variables independientes:**

1. El clima organizacional que impera entre el personal de la institución, medido por los siguientes factores:
 - Ambiente de trabajo estable
 - Respeto a los acuerdos y normas establecidos
 - Importancia de los estudiantes
 - Interacción con los padres de familia
 - Existencia de grupos antagónicos entre los docentes
 - Disposición al intercambio de opiniones y respeto sobre ellas
 - Importancia de los chismes y rumores
 - Importancia que se da a las opiniones del personal por parte de la dirección del plantel
 - Espacios de convivencia personal
 - Facultad de realizar críticas constructivas
 - Imparcialidad en el reconocimiento de méritos
 - Apoyo mutuo en la solución de problemas en las aulas
 - Participación conjunta en la realización de actividades publicas
 - Actividades publicas realizadas con base a consenso

□ **Variables dependientes:**

1. El nivel de aprovechamiento educativo de los estudiantes del CETis 85, medido con base a:
 - Ambiente bueno de respeto y confianza durante y fuera del desarrollo de las clases
 - Interés en el aprendizaje del grupo.
 - Participación de los alumnos en las actividades escolares
 - Ambiente agradable y participativo

C.- TIPO DE INVESTIGACIÓN:

La presente investigación será de **Tipo Exploratorio**, conteniendo a la vez **elementos descriptivos**, ya que nos servirá para aumentar el grado de conocimiento sobre fenómenos relativamente desconocidos, obteniendo información para llevar a cabo una investigación sobre problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área. **Su interés se centra en explicar por que ocurre un fenómeno y en que condiciones se da éste.**

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en si mismos, por lo general determinan tendencias, **identifican relaciones potenciales entre variables y establecen tono de investigaciones posteriores mas rigurosas.**

Los elementos descriptivos pretenden evaluar desde el punto de vista científico, diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. Esto es **medir cada una de las cuestiones en forma independiente** describiendo así lo que se investiga. **Su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas.**

En el **Centro de Estudios Tecnológicos, industrial y de servicios No. 85 (CETis 85)**, no ha sido realizada una investigación de este tipo, por lo que su aplicación se hará en campo, siendo de tipo **NO EXPERIMENTAL**, ya que sus variables no serán manipuladas.

Alcances y limitaciones:

Alcances:

Este trabajo de investigación espera demostrar la importancia que tiene el clima organizacional y la motivación del personal docente que labora en el CETis 85 sobre mejorar el aprovechamiento educativo de los estudiantes de esta institución. Y que esto sirva de base para su aplicación en otras instituciones del nivel medio superior con problemas similares, a fin de coadyuvar en conseguir que la juventud estudiosa logre para si, para su familia, para su localidad, estado y país el progreso y la superación que son tan necesarios para todos.

Limitaciones:

1. La información estadística existente sobre las causas que originan la deserción del alumnado en los primeros semestres es confusa e incompleta.
2. No existe un verdadero seguimiento de egresados en su desarrollo profesional.
3. No existe seguimiento sobre los egresados de bachillerato y que continúan sus estudios a nivel profesional.
4. Existe una profunda confrontación sindical entre grupos que trasciende a los estudiantes
5. Falta de conocimiento administrativo del actual Director de la institución.

E).- DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:

1.- Definición de la unidad de análisis:

El trabajo de investigación se realizará en el **Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios N° 85**, ubicada en el ejido Aquiles Serdán del municipio de Huixtla Chiapas (**a 3.0 Km. de la cabecera municipal, se anexa croquis de localización**), Es una institución educativa del nivel medio superior, dependiente de la Dirección General de Educación Técnica Industrial (DGETI) de la Subsecretaría de Educación e investigación tecnológica (SEIT), de la Secretaría de Educación Pública (SEP) Se crea a finales del año 1981 en el municipio de Huixtla, Chiapas, para satisfacer las necesidades educativas de la región formando técnicos profesionales que satisfagan los requerimientos del sector productivo de bienes y servicios y, de la función de mando intermedio que les es propia colocando a sus egresados en aptitud de encontrar soluciones adecuadas a los problemas que, en su calidad de técnicos han de resolver en su campo de desempeño profesional.

Estos estudios de desarrollaban en un periodo de 3 años divididos en una estructura programática de 6 semestres.

Dá inicio a sus labores con las siguientes carreras técnicas:

- **Técnico profesional en contabilidad**
- **Técnico profesional en maquinas de combustión interna, y**
- **Técnico profesional en electricidad.**

Y en el año de 1997, por así requerirlo la población estudiantil y dada la pérdida de alumnos que año con año se experimenta en el área terminal, se cambia totalmente la modalidad a bachillerato, conservando por efectos oficiales su calidad de escuela de estudios terminales. Las áreas y especialidades de estudio que actualmente se imparten son:

En el área económico - administrativo:

- **Bachillerato tecnológico con especialidad en contabilidad**
- **Bachillerato tecnológico con especialidad en administración.**

En el área físico - matemáticos:

- **Bachillerato tecnológico con especialidad en maquinas de combustión interna.**
- **Bachillerato tecnológico con especialidad en computación.**

2.- Población a investigar:

La población a investigar será: el personal directivo y docente;. Que hacen un total de 22 trabajadores, de los cuales se excluyeron 5 por las razones siguientes: 1. Por incapacidad laboral; 1.-ausencia durante la aplicación del instrumento por atender una comisión fuera del municipio; 1.- Por su negativa en intervenir en la solución del instrumento y 2 por conocer el objetivo de su aplicación, buscando evitar el sesgo en los resultados. motivo por el cual la investigación será al 77.3%, así como también de 167 estudiantes. resultado de una muestra probabilística formulada con base a estudiantes de las generaciones de 1993/1996 hasta 1999/2002, según se muestra en el anexo correspondiente

3.- Instrumentos: Estadística y cuestionarios.

Requisitos que debe contener un instrumento de medición.- Es importante destacar que el instrumento de medición seleccionado sea valido y confiable.

Evidencia relacionada con el contenido.

Evidencia relacionada con el criterio.

Evidencia relacionada con el constructo.

Estadísticas: se analizarán los antecedentes educativos, en cuanto al comportamiento de los estudiantes: Con relación a ingresos y egresos por generación y áreas de especialidad.

Cuestionarios: es quizás el instrumento mas utilizado en la recolección de datos y consiste en una serie de preguntas respecto a las variables **Motivación y Clima Organizacional** a medir. Se aplicarán a la muestras señaladas del personal docente que labora en el plantel, en algunos casos acompañando a la entrevista. Para su medición se aplicará el **Escalamiento tipo Likert** consistente en conjuntos de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Se le pide que exteriorice su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala, a los cuales se les asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene una puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas con relación a todas las afirmaciones. Así mismo, se harán aplicaciones de cuestionarios con preguntas cerradas a 167 estudiantes que conforman la muestra probabilística a investigar con una selección sistemática de elementos muestrales de uno por cada cinco alumnos inscritos desde las generaciones de 1993/1996 a 1999/2002, **considerando ésta población significativa, ya que representan los últimos siete años de operación, en las cuales se da la transición del modelo terminal al modelo bachillerato tecnológico**, a efecto de determinar el efecto con que cada una de éstas variables los ha impactado en su aprovechamiento educativo.

CUESTIONARIO PARA APLICARSE AL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCION

OBJETIVO: Determinar el efecto que tiene la motivación del personal docente en la transmisión del conocimiento hacia sus alumnos, así como también conocer cual de los factores motivantes es el de mayor trascendencia.

LAS AFIRMACIONES QUE VA USTED A LEER SON OPINIONES CON LAS QUE ALGUNAS PERSONAS ESTAN DE ACUERDO Y OTRAS EN DESACUERDO. LE PIDO QUE POR FAVOR ME DIGA QUE TAN DE ACUERDO ESTA USTED CON CADA UNA DE LAS OPINIONES.

- 1. EL DESARROLLO ADECUADO DEL TRABAJO ESTA DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL SUELDO QUE SE PERCIBE. ¡ A MEJOR SUELDO HAGO MEJOR MI TRABAJO !**

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

- 2. LO IMPORTANTE EN UN TRABAJO ES QUE TE PROPORCIONE LO SUFICIENTE PARA COMER BIEN. ¡ NO IMPORTA QUE TAN A GUSTO ESTES EN EL !.**

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

- 3. ME GUSTA QUE RECONOZCAN MI TRABAJO. ¡ ESO ES MAS IMPORTANTE QUE EL SUELDO QUE PUEDA PERCIBIR !**

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

- 4. PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL ES IMPORTANTE FIJARSE OBJETIVOS Y CUMPLIRLOS.**

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

- 5. CUANDO ME PROPONGO ALGO, LO LOGRO CUESTE LO QUE CUESTE.**

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

- 6. EN RELACION AL SUELDO EN UN TRABAJO, PREFIERO POCO PERO PERMANENTE A MUCHO DE VEZ EN CUANDO.**

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

- 7. CON GANAR LO SUFICIENTE PARA COMER ME DOY POR BIEN SERVIDO**

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

- 8. PARA QUE TRABAJAR TANTO, SI CUANDO TE MUERAS NADA TE VAS A LLEVAR**

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

- 9. EN ESTE TIEMPO, TU MEJOR AMIGO ES UN PESO EN LA BOLSA**

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

- 10. LAS JUNTAS DE TRABAJO SIRVEN PARA LOGRAR ACUERDOS CONJUNTOS QUE BENEFICIEN A TODOS**

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

- 11. HAY QUE AHORRAR PARA EL FUTURO, LA VIDA CADA DIA ES MAS DURA.**

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

12. DE QUE SIRVE QUE CUMPLAS, SI A LA MERA HORA NI RECONOCEN LO QUE HACES

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

13. EN UNA REUNION DE TRABAJO, PREFIERO NO OPINAR Y SUJETARME A LA OPINION DE LA MAYORIA. NO QUIERO QUEDAR MAL CON NADIE.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

14. TRABAJO PARA DARLE UN MEJOR FUTURO A MI FAMILIA, AUNQUE HOY TENGAMOS QUE LIMITARNOS EN TODO.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

15. YO TRABAJO MUCHO MEJOR CUANDO TODOS NOS LLEVAMOS BIEN, ME GUSTA QUE ME ESTIMEN

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

16. ES MUY IMPORTANTE DEMOSTRAR TU AFECTO Y RECONOCER LOS LOGROS OBTENIDOS POR TUS COMPAÑEROS O POR TUS ALUMNOS.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

17. LO QUE MAS IMPORTA ES DEJAR HUELLA DE TU PASO POR LA VIDA.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

18. PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL ES IMPORTANTE ENTABLAR UNA SANA COMPETENCIA DE SUPERACION ENTRE LOS TRABAJADORES.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

19. CUANDO ME FIJO UN OBJETIVO, LUCHO HASTA EL LIMITE DE MI FUERZAS POR ALCANZARLO.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

20. EN MI TRABAJO PREFIERO ESTAR BIEN CON TODOS Y QUE CADA QUIEN HAGA LO QUE QUIERA.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

PRETENSIONES:

Con los ítem 1 y 9 se valorará la importancia del motivo dinero

Con los ítem 2 y 7, se valorará la importancia de los motivos fisiológicos.

Con los ítem 6, 8, 11 y 14 se valorará la importancia del motivo seguridad.

Con los ítem 18 se valorará la importancia de los motivos competencia.

Con los ítem 13 15 16 y 20 se valorará la importancia de los motivos de estima.

Con los ítem 3, 12 y 17 se valorarán los motivos de autorrealización.

Con los ítem 4, 5, 10 y 19 se valorará el motivo del logro

DISEÑO DE LAS ENCUESTAS

ITEM No	LO QUE MIDE O DEFINE
1	EL DESARROLLO ADECUADO DEL TRABAJO ESTA DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL SUELDO QUE SE PERCIBE. <u>A MEJOR SUELDO HAGO MEJOR MI TRABAJO</u>
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA QUE LE CONCEDE EL PERSONAL AL <u>MOTIVO DINERO</u> , PARA LLEVAR A CABO ADECUADAMENTE SU TRABAJO.
2	LO IMPORTANTE EN UN TRABAJO ES QUE TE PROPORCIONE LO SUFICIENTE PARA COMER BIEN NO IMPORTA QUE TAN A GUSTO ESTES CON EL
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA QUE LE CONCEDE EL PERSONAL A LOS <u>MOTIVOS FISIOLÓGICOS</u> , POR ENCIMA DE LOS DEMAS, ESTANDO EN EL AUN A DISGUSTO.
3	ME GUSTA QUE RECONOZCAN MI TRABAJO. ESO ES MÁS IMPORTANTE QUE EL SUELDO QUE PUEDA PERCIBIR
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO AUTORREALIZACION</u> ,
4	PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL ES IMPORTANTE FIJARSE OBJETIVOS Y CUMPLIRLOS
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO LOGRO</u>
5	CUANDO ME PROPONGO ALGO, LO LOGRO CUESTE LO QUE CUESTE
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO LOGRO</u>
6	EN RELACION AL SUELDO EN UN TRABAJO, PREFIERO POCO PERO PERMANENTE A MUCHO DE VEZ EN CUANDO
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO SEGURIDAD</u>
7	CON GANAR LO SUFICIENTE PARA COMER ME DOY POR BIEN SERVIDO

PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DE LOS <u>MOTIVOS FISIOLÓGICOS</u>
8	PARA QUE TRABAJAR TANTO, SI CUANDO TE MUERAS NADA TE VAS A LLEVAR
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO SEGURIDAD</u>
9	EN ESTE TIEMPO, TU MEJOR AMIGO ES UN PESO EN LA BOLSA
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA QUE SE LE CONCEDE AL <u>MOTIVO DINERO</u>
10	LAS JUNTAS DE TRABAJO SIRVEN PARA LOGRAR ACUERDOS CONJUNTOS QUE BENEFICIEN A TODOS
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OBTENCION DE <u>LOGROS</u>
11	HAY QUE AHORRAR PARA EL FUTURO, LA VIDA CADA DIA ES MAS DURA.
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO SEGURIDAD</u>
12	DE QUE SIRVE QUE CUMPLAS, SI A LA MERA HORA NI RECONOCEN LO QUE HACES
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO AUTOREALIZACION</u>
13	EN UNA REUNION DE TRABAJO, PREFIERO NO OPINAR Y SUJETARME A LA OPINION DE LA MAYORIA.
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO ESTIMA</u>
14	TRABAJO PARA DARLE UN MEJOR FUTURO A MI FAMILIA, AUNQUE HOY TENGAMOS QUE LIMITARNOS EN TODO.
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO SEGURIDAD</u>
15	YO TRABAJO MUCHO MEJOR CUANDO TODOS NOS LLEVAMOS BIEN, ME GUSTA QUE ME ESTIMEN

PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO ESTIMA</u>
16	ES MUY IMPORTANTE DEMOSTRAR TU AFECTO Y RECONOCER LOS LOGROS OBTENIDOS POR TUS COMPAÑEROS O POR TUS ALUMNOS.
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO ESTIMA</u>
17	LO QUE MÁS IMPORTA ES DEJAR HUELLA DE TU PASO POR LA VIDA.
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO AUTORREALIZACION</u>
18	PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL ES IMPORTANTE ENTABLAR UNA SANA COMPETENCIA DE SUPERACION ENTRE LOS TRABAJADORES.
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO COMPETENCIA</u>
19	CUANDO ME FIJO UN OBJETIVO, LUCHO HASTA EL LIMITE DE MIS FUERZAS POR ALCANZARLO.
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO LOGRO</u>
20	EN MI TRABAJO PREFIERO ESTAR BIEN CON TODOS Y QUE CADA CUAL HAGA LO QUE QUIERA.
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL <u>MOTIVO ESTIMA</u>

11. LOS OBJETIVOS TRAZADOS EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIOS SIEMPRE SE LOGRAN

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

12. EL TRABAJO QUE REALIZO EN LA ESCUELA ES DE IMPORTANCIA TRASCENDENTAL

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

13. MI TRABAJO ES ESTABLE, ME DA SEGURIDAD

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

14. TODOS DAMOS NUESTRO MÁXIMO ESFUERZO POR HACER BIEN NUESTRO TRABAJO

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

15. TODOS COLABORAMOS EN HACER DE NUESTRA ESCUELA, UN EJEMPLO DE TRABAJO Y SUPERACION

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

16. EL AMBIENTE DE TRABAJO ENTRE LOS COMPAÑEROS ES AGRADABLE

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

PRETENSIONES:

Con los ítem 1 y 9 se valorará la importancia actual del motivo dinero
 Con los ítem 2 se valorará la importancia actual del motivo confianza.
 Con los ítem 3 se valorará la importancia actual del motivo reconocimiento
 Con los ítem 4, 11 y 14 se valorará la importancia actual del motivo logros.
 Con los ítem 5 se valorará la importancia actual del motivo estima.
 Con los ítem 6 se valorará la importancia actual del motivo competencia.
 Con los ítem 7 y 16 se valorará la situación actual del clima organizacional.
 Con los ítem 8, 12, 15 se valorará la importancia actual del motivo autorrealización.
 Con los ítem 10 se valorará el tipo de liderazgo actual.
 Con los ítem 13 se valorará la importancia actual del motivo seguridad.

DISEÑO DE LAS ENCUESTAS

ITEM No	LO QUE MIDE O DEFINE
1	EL SUELDO QUE PERCIBO EN LA INSTITUCION SATISFACE MIS NECESIDADES
PRETENSION	EVALUAR LA SATISFACCION QUE PROPORCIONA EL MOTIVO DINERO
2	LOS ALUMNOS TIENEN CONFIANZA EN SUS MAESTROS
PRETENSION	EVALUAR LA VISION QUE TIENE EL PERSONAL DOCENTE DE LA CONFIANZA DE LOS ALUMNOS EN ELLOS
3	EL ESFUERZO Y DEDICACIÓN QUE PONGO EN MI TRABAJO SIEMPRE ES ADECUADAMENTE VALORADO Y RECONOCIDO.
PRETENSION	EVALUAR LA OPINION DEL PERSONAL DOCENTE ACERCA DEL VALOR QUE SE DA A SU DEDICACION Y ESFUERZO EN EL TRABAJO
4	EN LAS JUNTAS DE TRABAJO SIEMPRE SE LOGRAN ACUERDOS QUE SON DE BENEFICIO PARA TODOS EN LA INSTITUCION
PRETENSION	EVALUAR LOS LOGROS OBTENIDOS A TRAVES DE LOS ACUERDOS EN JUNTAS DE TRABAJO
5	EN LA ESCUELA TODOS LOS MAESTROS NOS RESPETAMOS Y MANTENEMOS CONSTANTE COMUNICACIÓN SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE NUESTROS ALUMNOS
PRETENSION	EVALUAR EL RESPETO EXISTENTE ENTRE EL PERSONAL DOCENTE Y LA COMUNICACIÓN ESTABLECIDA ACERCA DEL COMPORTAMIENTO DE LOS ALUMNOS
6	ENTRE EL PERSONAL DOCENTE EXISTE UNA SANA COMPETENCIA POR SER MEJORES EN LA TRANSMISION DE CONOCIMIENTOS A LOS ALUMNOS
PRETENSION	EVALUAR LA EXISTENCIA DEL FACTOR COMPETENCIA LEAL ENTRE EL PERSONAL DOCENTE COMO AGENTE MOTIVADOR PARA UN MEJOR DESARROLLO LABORAL EN BENEFICIO DE LA INSTITUCION

7	LAS REUNIONES ENTRE MAESTROS SON LA MAYORIA DE LAS VECES MUY AGRADABLES
PRETENSION	EVALUAR LA SITUACION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA REUNIONES QUE SE LLEVAN A CABO ENTRE EL PERSONAL DOCENTE
8	EXISTE EN LA INSTITUCION EL APOYO Y LAS FACILIDADES NECESARIOS PARA LOGRAR MEJORÍA EN TU PREPARACION
PRETENSION	EVALUAR LAS OPCIONES EXISTENTES EN EL PLANTEL PARA MEJORAR EL NIVEL ACADEMICO Y LABORAL DEL PERSONAL
9	MI SUELDO ESTA DE ACUERDO A MI PREPARACION ACADEMICA, CAPACIDAD Y CONOCIMIENTOS.
PRETENSION	EVALUAR LA OPINION DEL PERSONAL DOCENTE EN CUANTO A SUS PERCEPCIONES SALARIALES
10	EN LAS REUNIONES SIEMPRE SE TOMAN ACUERDOS POR CONSENSO.
PRETENSION	EVALUAR EL TIPO DE JERARQUI QUE DIRIGE AL PLANTEL.
11	LOS OBJETIVOS TRAZADOS EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIOS SIEMPRE SE LOGRAN.
PRETENSION	EVALUAR EL MOTIVO LOGRO DE OBJETIVOS TRAZADOS
12	EL TRABAJO QUE REALIZO EN LA ESCUELA ES DE IMPORTANCIA TRASCENDENTAL
PRETENSION	EVALUAR LA OPINION QUE EL PERSONAL DOCENTE TIENE ACERCA DE LA IMPORTANCIA DE SU ACTIVIDAD EN EL PLANTEL
13	MI TRABAJO ES ESTABLE, ME DA SEGURIDAD
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO SEGURIDAD EN CUANTO A LA ESTABILIDAD LABORAL DENTRO DEL PLANTEL
14	TODOS DAMOS NUESTRO MAXIMO ESFUERZO POR HACER BIEN NUESTRO TRABAJO

PRETENSION	<i>EVALUAR EL ESFUERZO QUE SE INVIERTE PARA LA REALIZACION ADECUADA DE SUS FUNCIONES DENTRO DEL PLANTEL</i>
15	<i>TODOS COLABORAMOS EN HACER DE NUESTRA ESCUELA, UN EJEMPLO DE TRABAJO Y SUPERACION.</i>
PRETENSION	<i>EVALUAR LA DEDICACION Y ESMERO QUE EL PERSONAL TIENE PARA LOGRAR UN MEJOR PRESTIGIO INSTITUCIONAL</i>
16	<i>EL AMBIENTE DE TRABAJO ENTRE TODOS LOS COMPAÑEROS ES AGRADABLE</i>
PRETENSION	<i>EVALUAR EL CLIMA LABORAL EN EL QUE DESARROLLAN LAS ACITIVADES</i>

CUESTIONARIO PARA APLICARSE AL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCION

OBJETIVO: Determinar la situación actual del clima ambiental que se vive en la institución que pudiera afectar en la transmisión del conocimiento hacia los alumnos.

LAS AFIRMACIONES QUE VA USTED A LEER SON OPINIONES CON LAS QUE ALGUNAS PERSONAS ESTAN DE ACUERDO Y OTRAS EN DESACUERDO. LE PIDO QUE POR FAVOR ME DIGA QUE TAN DE ACUERDO ESTA USTED CON CADA UNA DE LAS OPINIONES.

1. EL AMBIENTE DE TRABAJO ES RELATIVAMENTE ESTABLE ENTRE NOSOTROS.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

2. HAY DETERMINADOS ACUERDOS Y NORMAS QUE TODOS RESPETAMOS.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

3. TODOS LOS ALUMNOS TIENEN UN LUGAR IMPORTANTE EN LA ESCUELA

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

4. A LAS REUNIONES DE PADRES DE FAMILIA CONVOCADAS POR LA ESCUELA ASISTEN LA MAYORIA DE PADRES DE FAMILIA

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

5. EN LA ESCUELA NO HAY GRUPOS DE MAESTROS ANTAGONICOS

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

6. HAY DISPOSICIÓN ENTRE NOSOTROS PARA ESCUCHARNOS AUNQUE PENSEMOS DIFERENTE

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

7. LOS CHISMES Y RUMORES NO LOGRAN INSTALARSE ENTRE NOSOTROS PORQUE HAY ESPACIOS PARA HABLAR DE PROBLEMAS

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

8. PARA EL DIRECTOR, ES IMPORTANTE LA OPINIÓN DE TODOS SUS MAESTROS Y NO SOLO LA DE SUS ALLEGADOS

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

9. EN MI ESCUELA MI OPINIÓN CUENTA

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

10. CONTAMOS CON ESPACIOS PARA CONVIVENCIA PERSONAL

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

11. HEMOS LOGRADO HACERNOS CRITICAS CONSTRUCTIVAS Y DE AYUDA

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

12. EN LA ESCUELA NADA SE HACE POR PURO FAVORITISMO, SIEMPRE IMPORTA LO QUE HACES.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

13. EXISTE APOYO ENTRE LOS COMPAÑEROS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS EN LAS AULAS

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

14. CUANDO TENEMOS UNA ACTIVIDAD PUBLICA, SABEMOS QUE PODEMOS CONTAR CON LA MAYORIA DE LOS MAESTROS

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

15. LAS ACCIONES PUBLICAS DEL PLANTEL SE HACEN CON BASE A CONCENSO Y NO POR DECISIONES SOLAS DEL DIRECTOR Y SUS ALLEGADOS

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

DISEÑO DE LAS ENCUESTAS

ITEM No	LO QUE MIDE O DEFINE
1	EL AMBIENTE DE TRABAJO ES RELATIVAMENTE ESTABLE ENTRE NOSOTROS
PRETENSION	EVALUAR LA ESTABILIDAD DEL CLIMA AMBIENTAL EXISTENTE EN EL PLANTEL
2	HAY DETERMINADOS ACUERDOS Y NORMAS QUE TODOS RESPETAMOS
PRETENSION	EVALUAR LA ACEPTACION EXISTENTE SOBRE LOS ACUERDOS ESTABLECIDOS
3	TODOS LOS ALUMNOS TIENEN UN LUGAR IMPORTANTE EN LA ESCUELA
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA QUE LE CONCEDE EL PERSONAL DOCENTE A LOS ALUMNOS DE LA INSTITUCION
4	A LAS REUNIONES DE PADRES DE FAMILIA CONVOCADAS POR LA ESCUELA ASISTEN LA MAYORIA DE PADRES DE FAMILIA
PRETENSION	EVALUAR LA PARTICIPACION DE LOS PADRES DE FAMILIA EN LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS INSTITUCIONALES
5	EN LA ESCUELA NO HAY GRUPOS DE MAESTROS QUE SEAN ANTAGONICOS
PRETENSION	EVALUAR LA EXISTENCIA DE GRUPOS ANTAGONICOS QUE AFECTEN EL CLIMA AMBIENTAL DENTRO DE LA INSTITUCION
6	HAY DISPOSICION ENTRE NOSOTROS PARA ESCUCHARNOS AUNQUE PENSEMOS DIFERENTE.
PRETENSION	EVALUAR EL RESPETO A DIFERIR QUE EXISTE AL INTERIOR DEL PLANTEL
7	LOS CHISMES Y RUMORES NO LOGRAN INSTALARSE ENTRE NOSOTROS PORQUE HAY ESPACIOS PARA HABLAR DE PROBLEMAS
PRETENSION	EVALUAR LA EXISTENCIA DE ESPACIOS QUE FACILITEN LA COMUNICACIÓN COMO VIA DE SOLUCION A LOS PROBLEMAS QUE SE SUSCITEN
8	PARA EL DIRECTOR, ES IMPORTANTE LA OPINION DE TODOS SUS MAESTROS Y NO SOLO LA DE SUS ALLEGADOS

PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA QUE SE LE CONCEDE A LA OPINION DEL PERSONAL EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS
9	EN MI ESCUELA MI OPINION CUENTA.
PRETENSION	EVALUAR LA IMPORTANCIA QUE SE LE CONCEDE A LAS OPINIONES QUE SE VIERTEN AL INTERIOR DEL PLANTEL
10	CONTAMOS CON ESPACIOS PARA CONVIVENCIA PERSONAL
PRETENSION	EVALUAR LA EXISTENCIA DE ESPACIOS QUE FACILITEN EL ACERCAMEITO DEL PERSONAL QUE LABORA EN LA INSTITUCION
11	HEMOS LOGRADO HACERNOS CRITICAS CONSTRUCTIVAS Y DE AYUDA
PRETENSION	EVALUAR LA EXISTENCIA DE COMUNICACIÓN ADECUADA QUE COADYUVE EN EL MEJORAMIENTO DE LAS ACTIVIDADES LABORALES
12	EN LA ESCUELA NADA SE HACE POR PURO FAVORITISMO, SIEMPRE IMPORTA LO QUE HACES
PRETENSION	EVALUAR LA OPINION QUE EL PERSONAL DOCENTE TIENE ACERCA DEL RECONOCIMIENTO QUE SE DA A SU ACTIVIDAD LABORAL
13	EXISTE APOYO ENTRE LOS COMPAÑEROS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS EN LAS AULAS.
PRETENSION	EVALUAR LA EXISTENCIA DE APOYO ENTRE LOS COMPAÑEROS PARA LOGRAR SOLVENTAR LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTEN EN LAS AULAS, CON EL OBJETIVO DE MEJORAR LA ACTIVIDAD DOCENTE
14	CUANDO TENEMOS UNA ACTIVIDAD PUBLICA, SABEMOS QUE PODEMOS CONTAR CON LA MAYORIA DE LOS MAESTROS
PRETENSION	EVALAUR EL COMPROMISO DE LOS MAESTROS EN LA ADECUADA REALIZACION DE ACTIVIDADES PUBLICAS
15	LAS ACCIONES PUBLICAS DEL PLANTEL SE HACEN CON BASE A CONCENSO Y NO POR DECISIONES SOLAS DEL DIRECTOR Y SUS ALLEGADOS
PRETENSION	EVALUAR EL TIPO DE JERARQUIA QUE PREDOMINA EN LAS ACCIONES QUE SE EJECUTAN DE MANERA PUBLICA

CUESTIONARIO PARA APLICARSE EN ENTREVISTA CON LOS ALUMNOS ACTIVOS Y EGRESADOS DE LA INSTITUCIÓN.

OBJETIVO: Conocer el desempeño del personal docente en el aula para dar cumplimiento a los objetivos institucionales buscando el aprovechamiento educativo de los alumnos del plantel.

LAS AFIRMACIONES QUE VA USTED A LEER SON OPINIONES CON LAS QUE ALGUNAS PERSONAS ESTAN DE ACUERDO Y OTRAS EN DESACUERDO. LE PIDO QUE POR FAVOR ME DIGA QUE TAN DE ACUERDO ESTA USTED CON CADA UNA DE LAS OPINIONES.

1. **DESARROLLO TODOS LOS CONTENIDOS PREVISTOS EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS**
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
2. **EXPLICO CLARAMENTE LA RELACION E IMPORTANCIA QUE TIENE LA MATERIA QUE IMPARTE CON OTRAS MATERIAS,, Y CON EL DESARROLLO DE MI ACTIVIDAD FUTURA.**
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
3. **RESUELVE LAS DUDAS QUE SE LE PLANTEAN RELACIONADAS CON LA MATERIA, AUN FUERA DE SU CLASE.**
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
4. **LOS RECURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO QUE UTILIZA FACILITAN EL APRENDIZAJE DE LOS TEMAS DEL CURSO.**
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
5. **DURANTE EL CURSO SIEMPRE PROMOVIO EL INTERES Y LA PARTICIPACIÓN DEL ALUMNO POR EL ESTUDIO**
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
6. **ESTABLECIO UN AMBIENTE DE CONFIANZA, QUE PERMITIO EXPRESAR TUS IDEAS E INTERCAMBIARLAS CON EL PROFESOR Y OTROS ALUMNOS.**
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
7. **DURANTE EL CURSO RETROALIMENTO A LOS ALUMNOS, COMENTANDO CUALES ERAN LOS TEMAS QUE DOMINABAN, Y CUALES NO. RECOMENDO ACTIVIDADES PARA SUPERAR ESTAS DEFICIENCIAS.**
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo
8. **LOS CRITERIOS QUE EMPLEO PARA EVALUAR EL CURSO FUERON JUSTOS E IMPARCIALES**
(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

9. SIEMPRE DEMOSTRO INTERES POR EL APRENDIZAJE DEL GRUPO

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

10. SIEMPRE ASISTIO PUNTUALMENTE A SUS CLASES. RARA VEZ FALTA O LLEGA TARDE.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

11. SIEMPRE FOMENTO LOS VALORES CÍVICOS, PERSONALES Y SOCIALES DEL GRUPO

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

12. EL AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLA LA CLASE SIEMPRE ES BUENO, DE RESPETO, CONFIANZA Y GRAN INTERES PARA LOS ALUMNOS.

(5) Muy de acuerdo (4) De acuerdo (3) Indeciso (2) En desacuerdo (1) Muy en desacuerdo

DISEÑO DE LAS ENCUESTAS

ITEM No	LO QUE MIDE O DEFINE
1	DESARROLLO TODOS LOS CONTENIDOS PREVISTOS EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS.
PRETENSION	EVALUAR EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTABLECIDOS
2	EXPLICO CLARAMENTE LA RELACION E IMPORTANCIA QUE TIENE LA MATERIA QUE IMPARTE CON OTRAS MATERIAS, Y CON EL DESARROLLO DE MI ACTIVIDAD FUTURA.
PRETENSION	EVALUAR EL COMPROMISO DE CONOCIMIENTO EN LOS ALUMNOS POR LA APLICACIÓN REAL DE LA MATERIA IMPARTIDA
3	RESUELVE LAS DUDAS QUE SE LE PLANTEAN RELACIONADAS CON LA MATERIA, AUN FUERA DE SU CLASE.
PRETENSION	EVALUAR EL INTERES DEL DOCENTE EN EL APRENDIZAJE DEL ALUMNO DE LOS CONCEPTOS ENSEÑADOS, ES DECIR " COMPLEMENTAR EL CICLO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE"
4	LOS RECURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO QUE UTILIZA FACILITAN EL APRENDIZAJE DE LOS TEMAS DEL CURSO.
PRETENSION	EVALUAR EL GRADO DE INTERES QUE EL DOCENTE TIENE EN FACILITAR EL APRENDIZAJE DE LOS CONCEPTOS ENSEÑADOS.
5	DURANTE EL CURSO SIEMPRE PROMOVIO EL INTERES Y LA PARTICIPACIÓN DEL ALUMNO POR EL ESTUDIO
PRETENSION	EVALUAR EL INTERES DEL DOCENTE EN LA PARTICIPACIÓN ACTIVA DEL EDUCANDO EN SU APRENDIZAJE
6	ESTABLECIO UN AMBIENTE DE CONFIANZA, QUE PERMITIO EXPRESAR TUS IDEAS E INTERCAMBIARLAS CON EL PROFESOR Y OTROS ALUMNOS.

PRETENSION	EVALUAR EL CLIMA DE APRENDIZAJE QUE EL DOCENTE EMPLEA DURANTE LA TRANSMISIÓN DE SUS CONOCIMIENTOS
7	DURANTE EL CURSO RETROALIMENTO A LOS ALUMNOS, COMENTANDO CUALES ERAN LOS TEMAS QUE DOMINABAN, Y CUALES NO. RECOMENDO ACTIVIDADES PARA SUPERAR ESTAS DEFICIENCIAS
PRETENSION	EVALUAR EL INTERES DEL DOCENTE POR EL ADECUADO APRENDIZAJE DE SU MATERIA
8	LOS CRITERIOS QUE EMPLEO PARA EVALUAR EL CURSO FUERON JUSTOS E IMPARCIALES
PRETENSION	EVALUAR EL SENTIDO DE EQUIDAD QUE LOS ALUMNOS TIENEN POR LA FORMA DE EVALUACIÓN QUE EL DOCENTE HACE A FIN DE CONOCER EL GRADO DE APRENDIZAJE DE LOS CONOCIMIENTOS ENSEÑADOS.
9	SIEMPRE DEMOSTRO INTERES POR EL APRENDIZAJE DEL GRUPO
PRETENSION	EVALUAR EL INTERES DEL DOCENTE EN CUANTO AL APRENDIZAJE DEL GRUPO
10	SIEMPRE ASISTIO PUNTUALMENTE A SUS CLASES. RARA VEZ FALTA O LLEGA TARDE.
PRETENSION	EVALUAR LA ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD DEL TRABAJADOR EN EL CUMPLIMIENTO DE SU ACTIVIDAD DOCENTE
11	SIEMPRE FOMENTO LOS VALORES CÍVICOS, PERSONALES Y SOCIALES DEL GRUPO
PRETENSION	EVALUAR LA PARTICIPACIÓN DEL DOCENTE EN CUANTO A INCENTIVAR LOS VALORES DEL ESTUDIANTE
12	EL AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLA LA CLASE SIEMPRE ES BUENO, DE RESPETO, CONFIANZA Y GRAN INTERES PARA LOS ALUMNOS.
	EVALUAR EL AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLAN LAS ACTIVIDADES DEL CICLO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE EN EL AULA

CAPITULO IV

RESULTADOS

IV.- RESULTADOS:

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Una vez obtenidas las respuestas a los cuestionarios efectuados a los 17 docentes que formaron la muestra, así como a los 167 (**anexo número 3**), alumnos egresados o en activo, se presentan en éste capítulo los resultados numéricos y gráficos analíticos de cada uno de los ítem que lo integran, así también los comentarios de interpretación por cada uno de ellos.

La información recabada a través de los instrumentos, se presenta de dos formas: una mediante un cuadro de concentración, con la finalidad de tener un panorama más amplio del universo investigado y dos en forma gráfica a efecto de hacer más explicativo la trascendencia de cada uno de los elementos analizados.

SITUACIÓN ACTUAL

Es notorio un incremento de 13 puntos porcentuales en la eficiencia terminal (del 41% histórico-general, al 54% en los últimos siete años de operación), ésto debido fundamentalmente al cambio de modalidad terminal a bachillerato tecnológico, y a la integración del bachillerato en computación que ha tenido gran aceptación dentro del estudiantado de la zona de influencia de la escuela. (**ver anexos 1 y 2**)

En el **anexo número cuatro** podemos notar que los principales factores que motivan el accionar del personal docente son; en orden de importancia, los siguientes:

1. Logro
2. Competencia
3. Seguridad
4. Autorrealización
5. Estima
6. Dinero
7. Fisiológicos

Sin embargo, y en forma contrastante, según se muestra en el **anexo número cinco**, estos factores motivantes no son encontrados por los docentes, ya que en términos muy amplios manifiestan su desacuerdo:

Ítems números 1 y 9 (motivo dinero) Nos muestran que el personal docente no está de acuerdo con su percepción salarial, ya que solamente en un porcentaje entre el 18% y el 25% muestran su conformidad.

CONCLUSIONES:

Los resultados mostrados en el presente trabajo de investigación demuestra claramente la relación que existe entre los factores motivantes y el clima organizacional en el rendimiento de los estudiantes del CETis 85.

Los factores motivantes son de importancia trascendental en el adecuado desarrollo de cualquier actividad que se lleve a cabo, así **como el asunto que nos ocupa, la actividad docente en el CETis 85**, donde en forma por demás lamentable es muy notorio el hecho de que el personal docente, en mayor porcentaje no ha visto cubierto sus objetivos particulares, motivo por el cual esta situación se traduce en una falta de interés en el cumplimiento de los objetivos institucionales afectando con ello el aprovechamiento de los estudiantes, quienes, según puede notarse en el **anexo numero siete**, muestran gran inconformidad hacia la enseñanza que se imparte en la institución, ya que consideran que no se están cubriendo sus expectativas de preparación para ingresar a las escuelas de nivel superior, o en su caso para su acceso al campo laboral.

RECOMENDACIONES

Intentaré resumir el resultado de esta investigación en cuatro rectificaciones que considero prudentes:

1. **Establecer el concepto de calidad en las aulas como meta del proceso educativo, y razón de ser de la escuela;** asignándole a éste una definición mas sustantiva que pase a ser un término formal, con un significado suficientemente preciso.
2. **Abrir las alternativas de formación docente en las universidades. Planteando la profesionalización del servicio docente** en instituciones del nivel medio superior y superior, o en su caso, provocar la actualización del personal docente actual en cuanto a la pedagogía y la didáctica.
3. Consolidar a la escuela como el centro de los esfuerzos de cuantos interviene en la educación ---**supervisor, director, docentes, alumnos y padres de familia**--- y adoptar un perfil institucional propio, **debiendo convertirse, además, en un centro de intercambio de experiencia y aprendizaje significativo de la comunidad en la que está arraigado.**
4. Establecer un sistema de evaluación ajeno a la SEP (ya que esta no puede ser juez y parte) , que evalúe sistemáticamente a alumnos, docentes, escuelas, directivos, etc.

Enseguida y con la finalidad de participar en la solución a la problemática que se vive en el **Centro de Estudios Tecnológicos industrial y de servicios número 85** se proponen las siguientes acciones

❖ **LOGRO:**

- Fijar objetivos institucionales claros y alcanzables que incluya la obtención de objetivos personales para que el docente se involucre y comprometa en la obtención de ellos.
- Considerar la opinión de los docentes en la fijación de los objetivos institucionales
- Concertar a través de las autoridades correspondientes cursos de mejoramiento docente tales como: pedagogía, didáctica, etc.
- Cursos de mejoramiento docente
- Curso de mejoramiento personal
- Establecer una adecuada vinculación de la institución con su entorno para resaltar la importancia de la actividad docente en la conformación de este.
- Dotar a la institución de las facilidades para adquisición o diseño de material didáctico que mejore la eficiencia y facilite el trabajo en las aulas.
- Dotar a la institución de aulas que propicien la alegría de acceder a ellas, siendo limpias, confortables, adecuadamente iluminadas, pulcras etc.
- Vincular el conocimiento en las aulas con la práctica
- Dotar de material y equipo que facilite y eficiente la actividad de enseñar, convirtiendo las aulas tradicionales, fundamentalmente en talleres.
- Establecer tiempos de descanso entre clases, acompañados de música ambiental apropiada que rompa la tensión y monotonía propia de las acciones rutinarias.

❖ **COMPETENCIA:**

- Establecer alicientes a fin de fomentar una sana competencia de mejoramiento personal y profesional, así como conceder las facilidades necesaria para su realización.

❖ **AUTORREALIZACIÓN:**

- Resaltar la importancia que tiene la actividad docente en la formación de las generaciones presentes y venideras, ya que serán quienes rijan los destinos de nuestra nación, inculcándoles también el sentido de pertenencia para hacerlos sentir orgullosos de pertenecer a la planta docente de una escuela de alto prestigio.
- Reconocer debidamente las acciones desarrolladas en forma individual y fomentar la participación activa con los compromisos institucionales.
- Procurar la existencia de un **orgullo personal al manifestar su ejercicio docente**, toda vez que es notorio escuchar que los profesores se autoperciben según dice su título universitario de "Licenciados en..." y no "Profesor de...", por lo mismo se propicia que la promoción profesional la busquen los profesores fuera de la docencia, por la sencilla razón de que "ser mejor profesor" no significa absolutamente nada para la administración.
- Es necesario **reforzar institucionalmente la profesionalización del servicio docente**, ya que es difícil comprender por que la legislación contempla una preparación profesional rigurosa para determinadas profesiones (médicos, arquitectos, contadores, veterinarios, ingenieros, etc.) teniendo previstas graves sanciones en sus leyes para quienes, sin la certificación correspondiente preparación técnica, se atreven a ejercer estas actividades profesionales. ¿dónde está la sanción prevista para quienes sin preparación alguna ejercen la docencia en el nivel medio superior?

❖ **ESTIMA:**

- Procurar la interacción de los grupos en conflicto, a fin de mejorar el clima de la organización. Siendo equitativo en la asignación de los recursos, actuando en forma democrática, sin atropello alguno de sus derechos y con un profundo reconocimiento hacia sus logros.
- Destinar un sitio apropiado para fomentar las reuniones personales, que propicien una adecuada convivencia en donde se facilite las aclaraciones convenientes a fin de evitar el uso del rumor como medio de provocar conflictos intergrupales.
- Provocar acciones que consideren al personal, como individuos que son, y no solamente una tarjeta del reloj checador.

Para la realización de estas acciones es menester, la existencia de un director, que además de ostentar la autoridad formal, sea un líder que en forma apropiada dirija los destinos del plantel al logro de los objetivos fijados. **No es procedente la existencia de un líder autocrático**, como tampoco de un líder

"Laissez-faier", ya que cualquiera de ellos despertaría una reacción contraria, al objetivo buscado, motivo por el cual se recomienda que quien asuma la responsabilidad de dirigir un plantel con problemas similares, **aplique un liderazgo democrático**, que comprometa a todos, pero que se haga un seguimiento a las acciones para la consecución de los objetivos trazados, reconociendo adecuadamente a quienes participan en lograrlo, **establecer un liderazgo situacional**, dado la diversidad de "escenas" que se viven al interior de los planteles, en virtud de la diversidad de pensamientos que enriquece a un grupo como el que ocasionó esta investigación. Es importante tomar conciencia que somos formadores de generaciones que a través de como le facilitemos el aprender los conocimientos requeridos, haremos posible nuestro lema **ALCANCEMOS EL MAÑANA CON NUESTRA PROPIA TECNOLOGÍA**, en caso de persistir la situación actual, indudablemente éste, **no será mas que letra muerta**.

BIBLIOGRAFÍA

Administración de empresas; segunda parte.teoria y practica, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, Vigésimaséptima reimpresión, México, 1992.

Administración de personal. Primera parte, relaciones humanas, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, Décima séptima reimpresión, México, 1985

Administración de personal. Segunda parte, sueldos y salarios, Agustín Reyes Ponce, Editorial Limusa, Décima sexta reimpresión, México, 1986.

Administración de recursos humanos, Fernando Arias Galicia, Editorial Trillas, Cuarta reimpresión,. México, Octubre 1996

Administración de recursos humanos, Idalberto Chiavenato, Editorial McGraw-Hill, Segunda edición, México, 1997

Administración dinámica, James A. Beusco, David R. Hampton, R. Karl F. Price, Editorial Limusa, S.A. de C.V., Primera reimpresión, México, 1994

Administración, teoría y aplicaciones, Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars, Traductor. Gilda Rubio De Baellie, Editorial Alfaomega S.A. de C.V., México, 1994

Agenda estadística Chiapas 1998, Secretaria de Hacienda. Chiapas. 1998.

Como administrar con éxito, Bill Scott Sven Soderberg, Noriega editores, Editorial Limusa, Primera edición, México, 1987.

El clima organizacional como factor de superación del personal administrativo y docente de la facultad de contaduría publica, campus IV de la Universidad Autónoma de Chiapas, David Ristori Cueto, Tesis recepcional Grado de Maestro en Administración, 1998.

Fundamentos de administración, Lourdes Munch Galindo y José García Martínez, Editorial Trillas, Sexta reimpresión, México, Enero 1997.

Guía de acción para motivación del personal, Traductor Mario Bracamontes, Bureau Of Business Practice, Serie administración dinámica. Volumen 7, Editorial Diana, Primera edición, México, Noviembre 1997.

Guión metodológico para la presentación de propuestas de investigación, Dr. José Ramón Torres Solís, UNAM, México, D.F., 1998.

Hacia una didáctica general dinámica, Imideo Giuseppe Nerici, Editorial Kapelusz, Tercera edición, Argentina, 1985.

Introducción a la administración un enfoque teórico práctico, Sergio Hernández y Rodríguez, Editorial McGraw Hill, México, Edición 1996.

Introducción a la psicología tercera edición, Linda L. Davidoff, Editorial McGraw-Hill, México, 1997.

Mando y Motivación, Douglas McGregor, Editorial Diana, Sexta impresión, México, Febrero 1986.

Mantenimiento humano, un nuevo concepto de la motivación, Traductor: Mario Bracamontes, Bureau Of Business Practice, Serie administración dinámica. Volumen 7, Editorial Diana, Primera edición, México, Noviembre 1997.

Metodología de la investigación, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado; Pilar Baptista Lucio, Editorial McGraw-Hill, 1997.

Motivación y alta dirección, Víctor H. Vroom, Edward L. Deci, Traducción: Susana Esqueda de Cruz, Editorial Trillas, Cuarta reimpression, México Agosto 1992.

Principio de administración, George R. Terry, Stephen G. Franklin, Traductor: Alfonso Vasseur Walls, Compañía Editorial Continental, S. A. de C.V., Sexta reimpression, México, 1990.

Relaciones humanas, Sonia Murillo, Editorial Limusa, Novena reimpression de la segunda edición, México, 1997

ANEXOS

CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLOGICOS industrial y de servicio No. 85 (CETis 85)

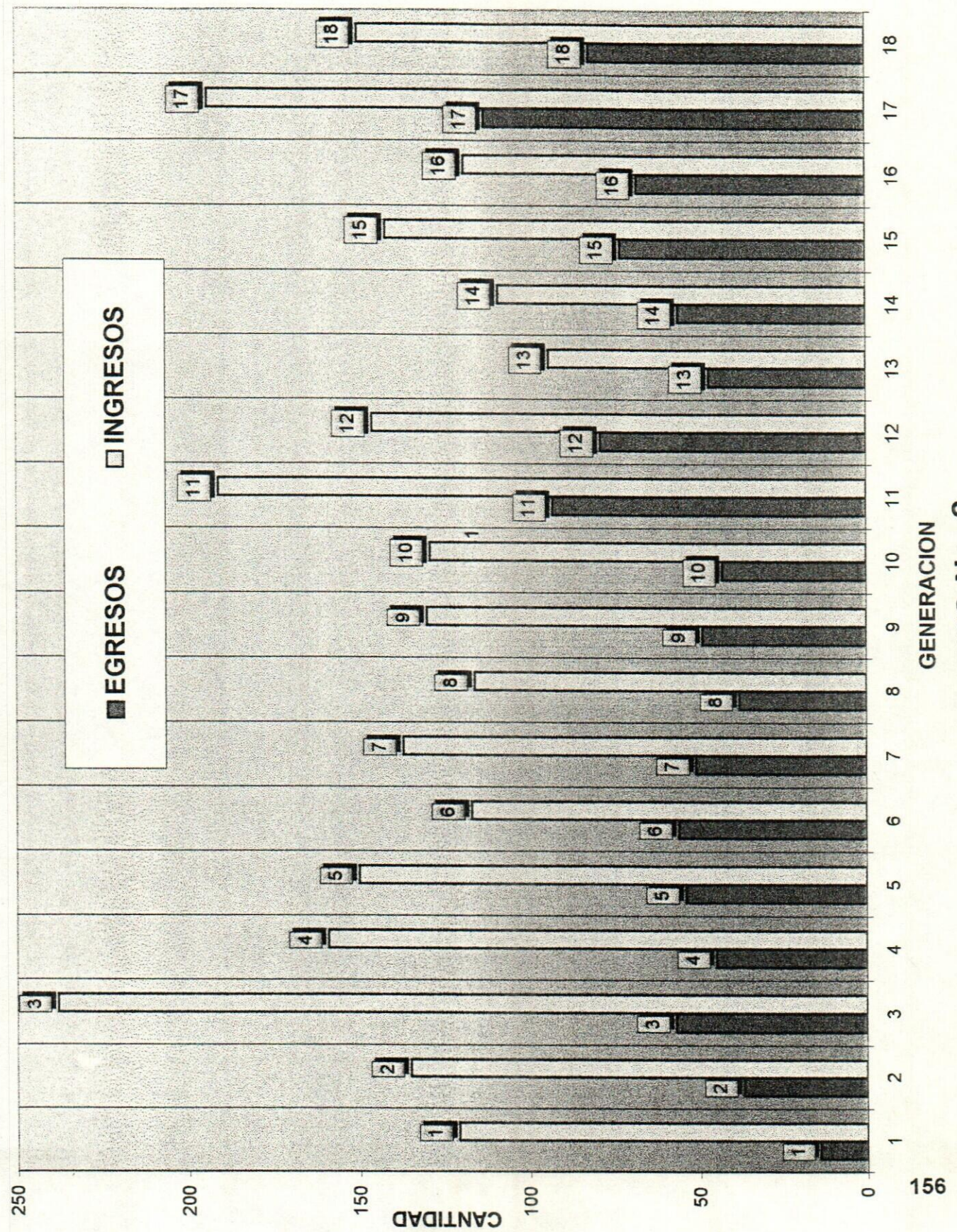
INGRESOS Y EGRESOS POR GENERACION Y AREAS DE ESPECIALIDAD

GENERACION	TECNICO PROFESIONAL								BACHILLERATO										TOTAL	
	CONTABILIDAD		MAQ. COMB. INT.		ELECTRICIDAD		SUB-TOTAL		ADMINISTRACION		PROGRAMADOR		CONTABILIDAD		MAQ. COMB. INT.		SUB-TOTAL			
	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO	INGRESO	EGRESO
/1984	37	4	47	5	37	5	121	14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	121	14
/1985	63	19	35	9	37	9	135	37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	135	37
/1986	81	21	50	10	69	15	200	46	38	11	0	0	0	0	0	0	38	11	238	57
/1987	41	12	49	11	31	9	121	32	38	13	0	0	0	0	0	0	38	13	159	45
/1988	54	22	39	9	24	7	117	38	33	16	0	0	0	0	0	0	33	16	150	54
/1989	26	10	23	9	16	9	65	28	52	28	0	0	0	0	0	0	52	28	117	56
/1990	31	14	33	10	26	11	90	35	47	16	0	0	0	0	0	0	47	16	137	51
/1991	49	20	26	4	0	0	75	24	41	14	0	0	0	0	0	0	41	14	116	38
/1992	49	26	25	7	27	10	101	43	29	6	0	0	0	0	0	0	29	6	130	49
/1993	45	14	24	7	15	2	84	23	45	20	0	0	0	0	0	0	45	20	129	43
/1994	50	31	38	8	23	11	111	50	46	25	34	18	0	0	0	0	80	43	191	93
/1995	33	17	20	10	15	10	68	37	39	26	39	16	0	0	0	0	78	42	146	79
/1996	16	7	11	7	0	0	27	14	28	11	39	22	0	0	0	0	67	33	94	47
/1997	18	13	17	8	0	0	35	21	36	21	38	14	0	0	0	0	74	35	109	56
/1998	14	6	15	8	0	0	29	14	75	43	38	16	0	0	0	0	113	59	142	73
/1999	18	9	0	0	0	0	18	9	41	25	60	34	0	0	0	0	101	59	119	68
/2000	0	0	0	0	0	0	0	0	61	38	69	43	32	16	32	16	194	113	194	113
/2001	0	0	0	0	0	0	0	0	39	22	49	23	34	20	28	17	150	82	150	82
TOTAL	625	245	452	122	320	98	1397	465	688	335	366	186	66	36	60	33	1180	590	2577	1055
CIENCIA		39%		27%		31%		33%		49%		51%		55%		55%		50%		41%
N	66	35	43	23	0	0	109	58	280	160	293	152	66	36	60	33	699	381	808	439
CIENCIA		53%		53%		0%		53%		57%		52%		55%		55%		55%		54%

NOTA: LOS ALUMNOS CORRESPONDIENTES A LAS GENERACIONES 1997/2000; 1998/2001 Y 1999/2002, AUN NO EGRESAN. ACTUALMENTE CURSAN LOS SEMESTRES: SEXTO, CUARTO Y SEGUNDO RESPECTIVAMENTE

=poblacion seleccionada con base a los últimos 7 (siete) años de operacion

ANEXO No. 1



DETERMINACION DEL TAMAÑO DE UNA MUESTRA PROBABILISTICA**TOTAL DE ALUMNOS QUE INGRESARON EN LAS ÚLTIMAS 7 (SIETE) GENERACIONES.****N = Población seleccionada. (alumno de las generaciones 1993/1994 a 1999/2002) = 808** **$\bar{y}$ = valor promedio de una variable. (1 por cada alumno inscrito) = 1****Se = error estandar = .015****V = varianza de la población = $(Se)^2$** **S^2 = varianza de la muestra como probabilidad de ocurrencia de $\bar{y}$** **p = nivel de confianza esperado = 95%** **n' = tamaño de la muestra = ?****SOLUCION**

$$S^2 = p(1-p)$$

$$V^2 = (Se)^2$$

$$S^2 = .95(1-.95); .95 * .05 = .0475$$

$$V^2 = (.015)^2 = 0.000225$$

$$n' = S^2/V^2$$

$$n' = .0475/0.000225 = 211$$

AJUSTANDO

$$n' = n' / (1 + (n'/N))$$

$$n' = 211 / (1 + (211/808)) = 167$$

SELECCION SISTEMATICA DE LOS ELEMENTOS MUESTRALES

$$CADA K = N/n', = 808/167 = 5$$

ANEXO No. 3

RESUMEN DE CUESTIONARIOS APLICADOS AL PERSONAL DOCENTE PARA CONOCER SUS FACTORES DE MOTIVACION																						PROM.							
TIPO DE MOTIVO	PREGUNTA No.	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W	X	Y	Z	TOTAL	
1	1	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	77	3.85
2	2	1	2	3	5	4	4	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73	3.65
3	3	2	2	2	4	4	4	2	4	2	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	62	3.1
4	4	4	2	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	70	3.5
5	5	5	5	2	5	5	1	1	5	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	78	3.9
6	6	1	2	5	5	5	3	1	5	5	4	5	2	4	5	5	5	4	4	5	1	1	1	1	1	1	1	74	3.7
7	7	4	4	3	4	4	2	2	4	2	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	69	3.45
8	8	5	2	4	5	5	5	2	4	2	3	4	2	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	73	3.65
9	9	2	2	4	4	4	5	2	4	2	4	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	72	3.6
10	10	4	2	4	5	4	2	1	5	2	4	5	1	1	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	67	3.35
11	11	4	4	3	5	4	4	2	5	2	5	4	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75	3.75
12	12	5	2	5	5	4	4	4	4	5	5	5	1	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	4
13	13	5	1	1	5	4	1	1	1	2	4	5	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	60	3
14	14	4	1	1	5	4	3	1	4	2	4	4	4	2	1	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	66	3.3
15	15	4	4	2	4	4	3	2	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	69	3.45
16	16	1	3	3	5	2	4	4	4	2	5	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	3.2
17	17	4	2	5	5	5	4	4	4	2	4	4	3	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	80	4
TOTAL		57	42	56	80	71	58	37	66	46	74	73	49	32	61	71	75	76	70	75	40	1209	60.45						
PROMEDIO		3.4	2.5	3.3	4.7	4.2	3.4	2.2	3.9	2.7	4.4	4.3	2.9	1.9	3.6	4.2	4.4	4.5	4.1	4.4	2.4	71.118	3.556						

TIPO DE MOTIVO	SUMA	No. ITEMS	PROMEDIO	ORDEN
A.- DINERO	103	2	51.50	6
B.- FISIOLÓGICOS	79	2	39.50	7
C.- SEGURIDAD	258	4	64.50	3
D.- COMPETENCIA	70	1	70.00	2
E.- ESTIMA	218	4	54.50	5
F.- AUTORREALIZACIÓN	181	3	60.33	4
G.- LOGRO	300	4	75.00	1
TOTAL	1209	20	60.45	

ANEXO No. 4

CUESTIONARIO PARA CONOCER FACTORES DE MOTIVACION

CUADRO DE CONCENTRACION DE LOS APLICADOS AL PERSONAL DOCENTE DEL CETis 85

No.	ITEM	5	4	3	2	1	TOT
1	EL DESARROLLO ADECUADO DEL TRABAJO ESTA DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL SUELDO QUE SE PERCIBE. <u>¡ A MEJOR SUELDO HAGO MEJOR MI TRABAJO !</u>	4	7	0	3	3	17
2	LO IMPORTANTE EN UN TRABAJO ES QUE TE PROPORCIONE LO SUFICIENTE PARA COMER BIEN. <u>¡ NO IMPORTA QUE TAN A GUSTO ESTES EN EL!</u>	1	3	1	10	2	17
3	ME GUSTA QUE RECONOZCAN MI TRABAJO. <u>¡ ESO ES MAS IMPORTANTE QUE EL SUELDO QUE PUEDA PERCIBIR !</u>	4	4	4	3	2	17
4	PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL ES IMPORTANTE FIJARSE OBJETIVOS Y CUMPLIRLOS	12	5	0	0	0	17
5	CUANDO ME PROPONGO ALGO, LO LOGRO CUESTE LO QUE CUESTE	5	11	0	1	0	17
6	EN RELACION AL SUELDO EN UN TRABAJO, PREFIERO POCO PERO PERMANENTE A MUCHO DE VEZ EN CUANDO.	3	7	3	2	2	17

ANEXO No. 4

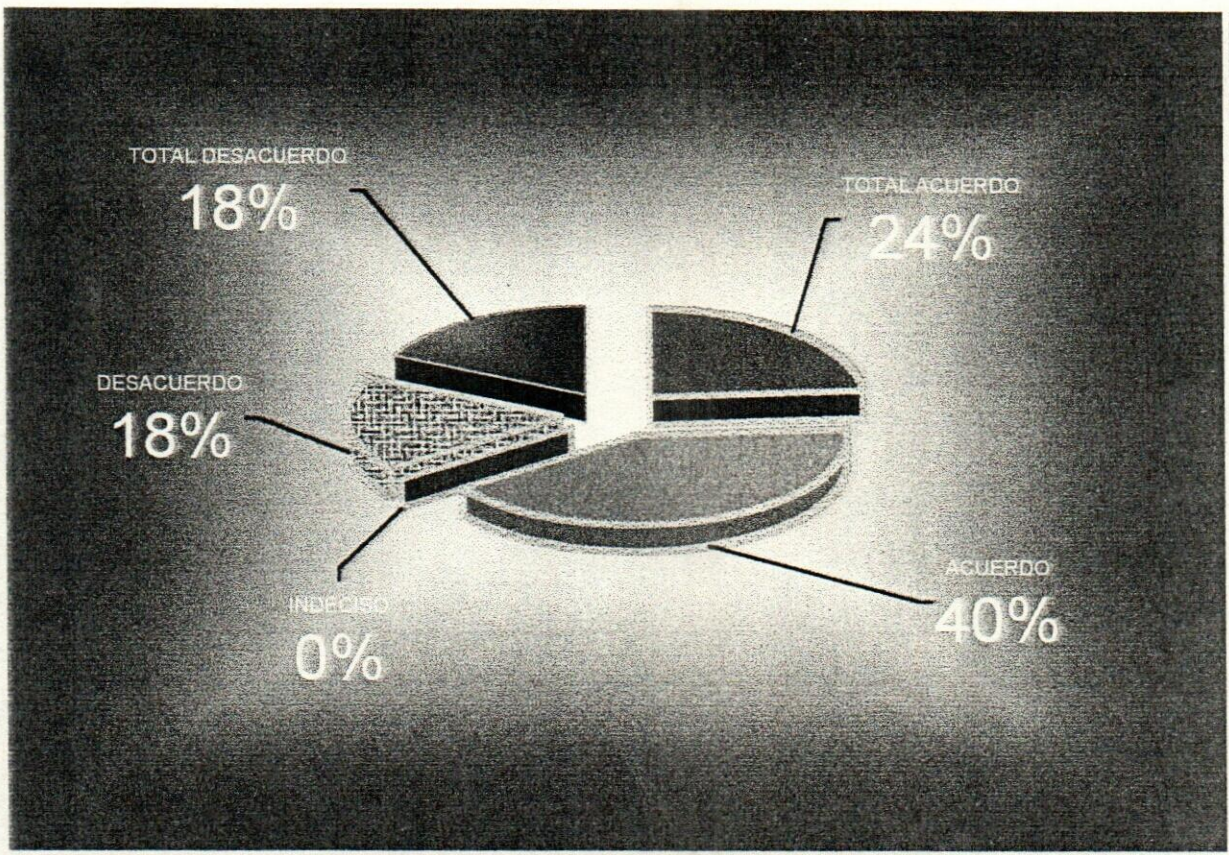
7	CON GANAR LO SUFICIENTE PARA COMER ME DOY POR BIEN SERVIDO	0	4	0	8	5	17
8	PARA QUE TRABAJAR TANTO, SI CUANDO TE MUERAS NADA TE VAS A LLEVAR	4	11	0	0	2	17
9	EN ESTE TIEMPO, TU MEJOR AMIGO ES UN PESO EN LA BOLSA	3	1	1	12	0	17
10	LAS JUNTAS DE TRABAJO SIRVEN PARA LOGRAR ACUERDOS CONJUNTOS QUE BENEFICIEN A TODOS	7	9	1	0	0	17
11	HAY QUE AHORRAR PARA EL FUTURO, LA VIDA CADA DIA ES MAS DURA	7	9	0	1	0	17
12	DE QUE SIRVE QUE CUMPLAS, SI A LA MERA HORA NI RECONOCEN LO QUE HACES	1	7	2	3	4	17
13	EN UNA REUNION DE TRABAJO, PREFIERO NO OPINAR Y SUJETARME A LA OPINION DE LA MAYORIA. NO QUIERO QUEDAR MAL CON NADIE	0	0	1	13	3	17
14	TRABAJO PARA DARLE UN MEJOR FUTURO A MI FAMILIA, AUNQUE HOY TENGAMOS QUE LIMITARNOS EN TODO.	4	7	1	5	0	17
15	YO TRABAJO MUCHO MEJOR CUANDO TODOS NOS LLEVAMOS BIEN, ME GUSTA QUE ME ESTIMEN	7	8		2	0	17

16	ES MUY IMPORTANTE DEMOSTRAR TU AFECTO Y RECONOCER LOS LOGROS OBTENIDOS POR TUS COMPAÑEROS O POR TUS ALUMNOS.	8	8	1	0	0	17
17	LO QUE MÁS IMPORTA ES DEJAR HUELLA DE TU PASO POR LA VIDA.	8	9	0	0	0	17
18	PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL ES IMPORTANTE ENTABLAR UNA SANA COMPETENCIA DE SUPERACION ENTRE LOS TRABAJADORES.	6	9	0	2	0	17
19	CUANDO ME FIJO UN OBJETIVO, LUCHO HASTA EL LIMITE DE MIS FUERZAS POR ALCANZARLO.	8	8	1	0	0	17
20	EN MI TRABAJO PREFIERO ESTAR BIEN CON TODOS Y QUE CADA CUAL HAGA LO QUE QUIERA.	1	3	1	8	4	17
SUMAS		92	128	20	73	27	340

ITEM 1

EL DESARROLLO ADECUADO DEL TRABAJO ESTA DIRECTAMENTE RELACIONADO CON EL SUELDO QUE SE PERCIBE. ¡ A MEJOR SUELDO HAGO MEJOR MI TRABAJO.!

EVALUAR EL MOTIVO DINERO



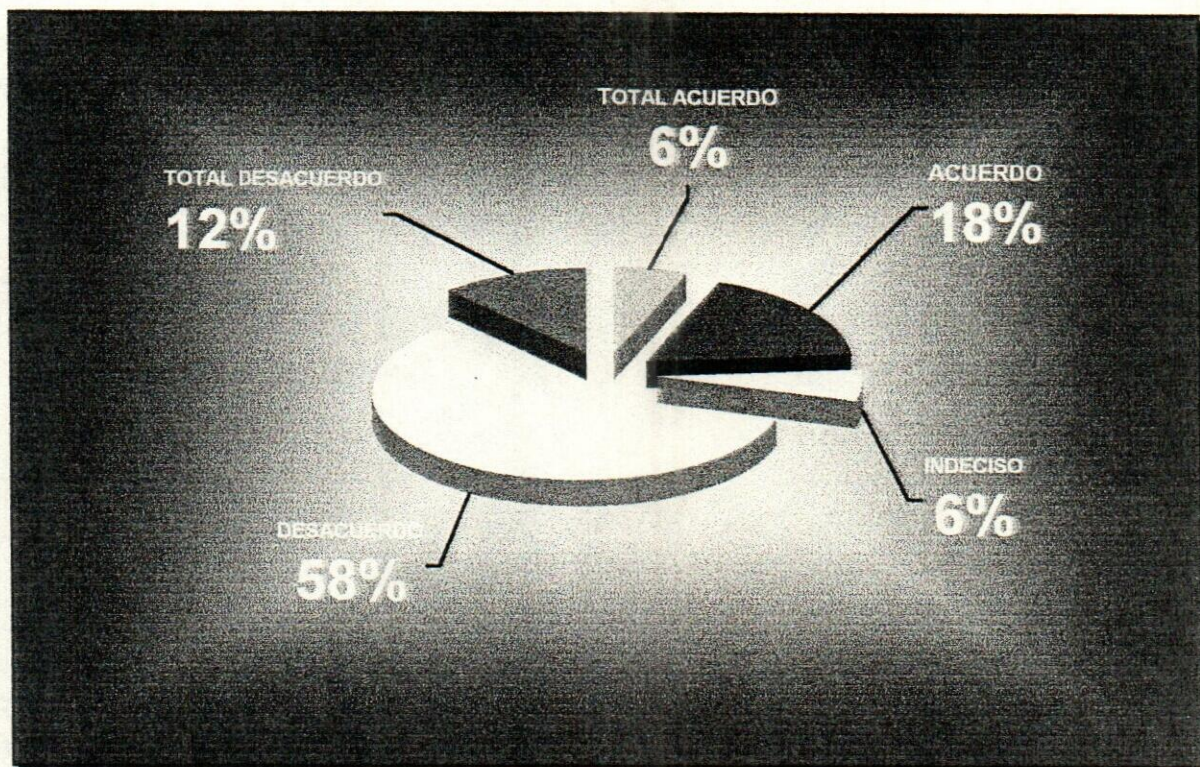
ES NOTORIO QUE EL PERSONAL DOCENTE VINCULA EN FORMA MUY ESTRECHA SU RENDIMIENTO LABORAL AL MONTO DE SUS PERCEPCIONES COMO LO PRUEBA LA GRÁFICA AL IDENTIFICAR QUE EL 64% DE ESTOS ESTÁN DE ACUERDO.

1TEM 2

LO IMPORTANTE EN UN TRABAJO ES QUE TE PROPORCIONE LO SUFICIENTE PARA COMER BIEN.

¡NO IMPORTA QUE TAN A GUSTO ESTES EN EL!

EVALUAR LA IMPORTANCIA DE LOS MOTIVOS FISIOLÓGICOS



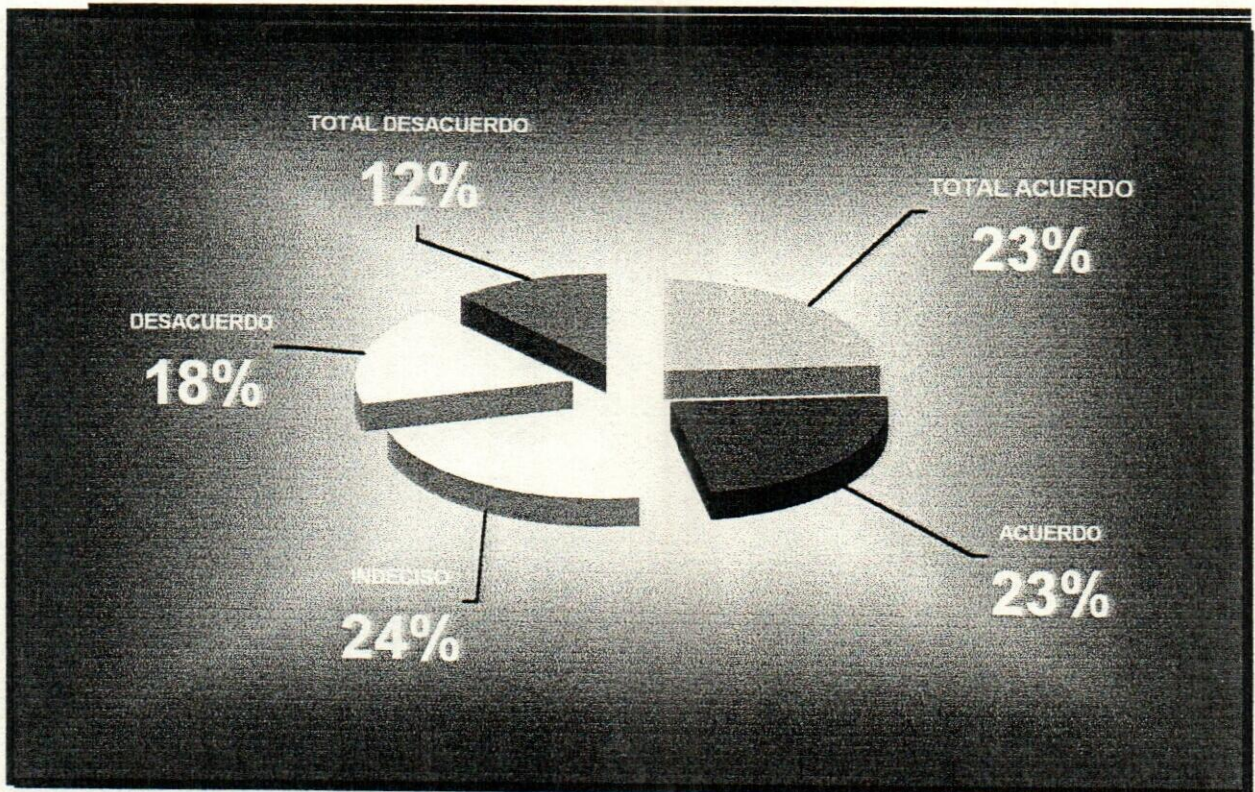
ES NOTORIO QUE DENTRO DEL PERSONAL DOCENTE DE LA INSTITUCIÓN EL TENER UN SALARIO QUE TE GARANTICE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA NO ES SUFICIENTE, DEBERÁ DE DARTE ADEMÁS OTRO TIPO DE SATISFACTORES.

ITEM 3

ME GUSTA QUE RECONOZCAN MI TRABAJO.

¡ ESO ES MAS IMPORTANTE QUE EL SUELDO QUE PUEDA PERCIBIR.!

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO
AUTORREALIZACION.

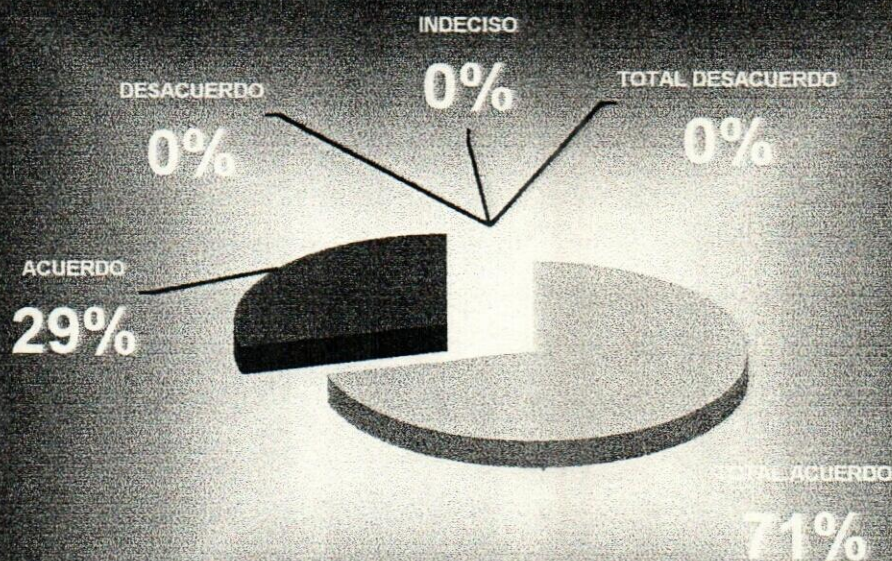


LA GRAFICA NOS MUESTRA QUE LA AUTORREALIZACION ES UN MOTIVO DE GRAN IMPORTANCIA COMO AGENTE MOTIVADOR, YA QUE EL 46% MUESTRAN ESTAR DE ACUERDO, Y EL 24% SON INDECISOS.

ITEM 4

PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL ES IMPORTANTE
FIJARSE OBJETIVOS Y CUMPLIRLOS

EVALUAR EL MOTIVO LOGRO

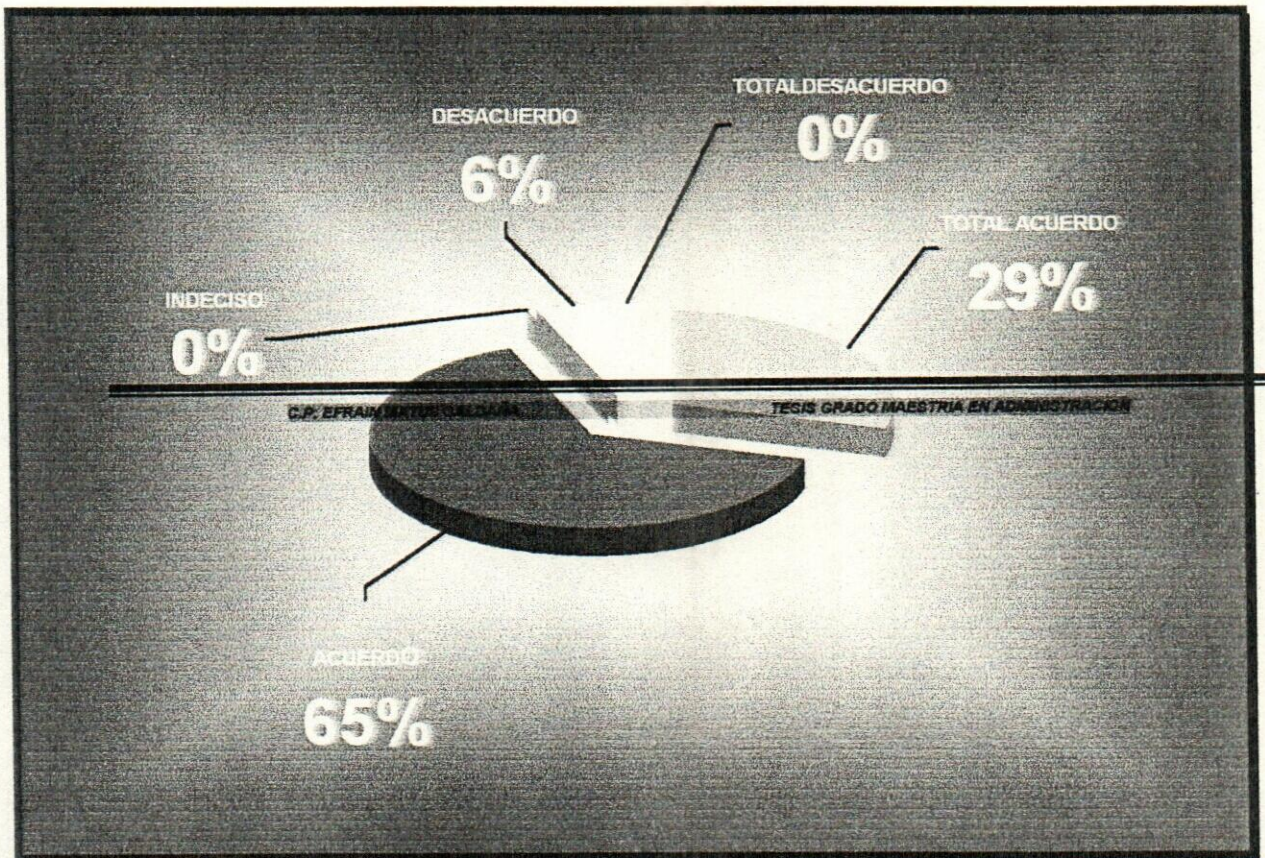


LA TOTALIDAD DE LOS DOCENTES CONSIDERA QUE
LOGRAR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS EN IMPORTANTE
EN EL DESARROLLO DE UNA BUENA LABOR

ITEM 5

CUANDO ME PROPONGO ALGO, LO LOGRO CUESTE LO
QUE CUESTE

EVALUAR MOTIVO DE LOGRO

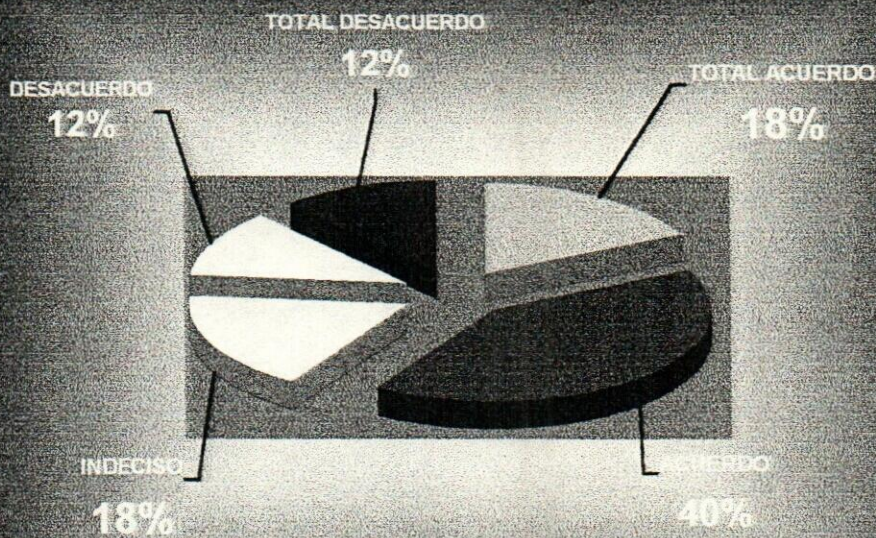


LOS DOCENTES, MAYORITARIAMENTE, CONSIDERAN QUE
EL LOGRAR LOS OBJETIVOS PROGRAMADOS EN
IMPORTANTE PARA EL CORRECTO DESEMPEÑO DE SUS
ACTIVIDADES

ITEM No. 6

EN RELACION AL SUELDO EN UN TRABAJO, PREFIERO
POCO PERO PERMANENTE A MUCHO DE VEZ EN CUANDO.

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO SEGURIDAD

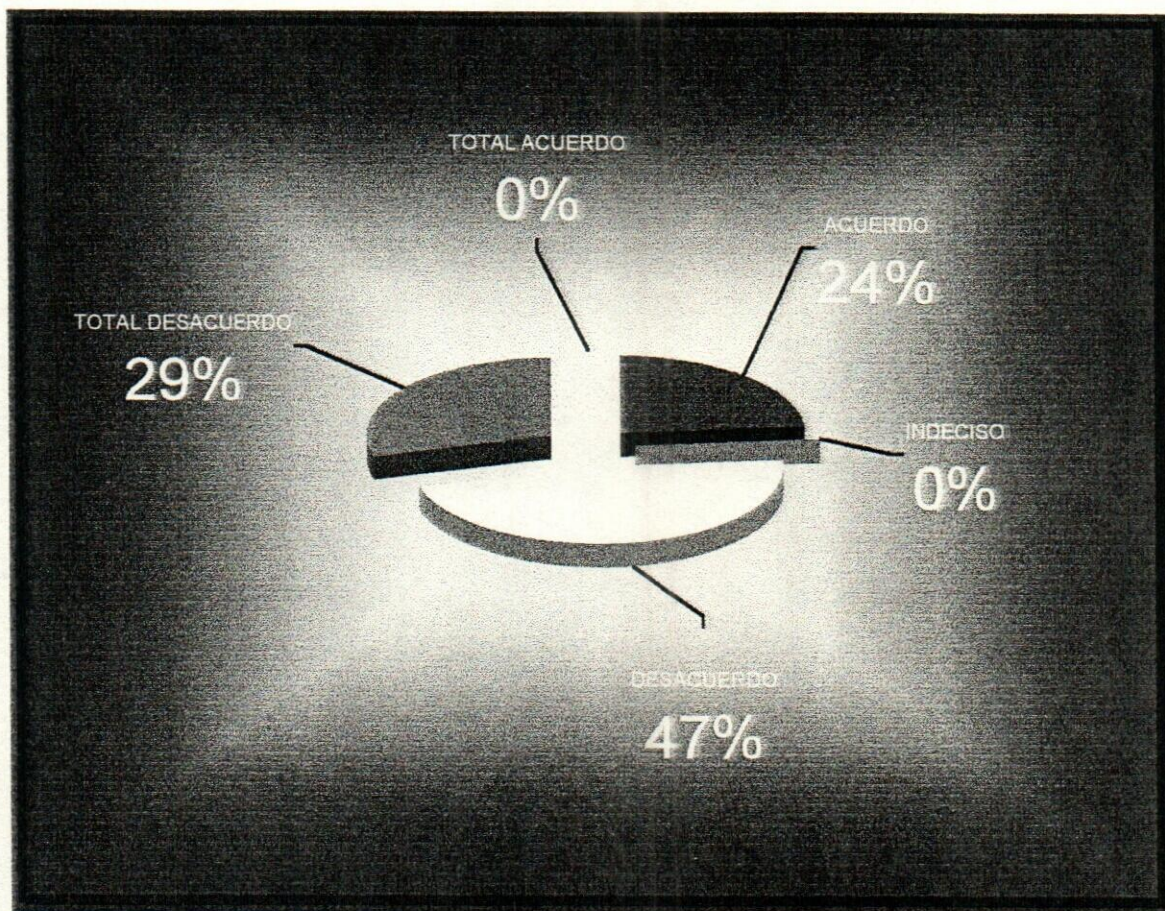


MAS DE LA MITAD DE LOS DOCENTES CONSIDERAN QUE
UN FACTOR MOTIVACIONAL EN EL BUEN DESEMPEÑO DE
SUS LABORES ES LA SEGURIDAD EN LA PERMANENCIA
LABORAL

ITEM No. 7

CON GANAR LO SUFICIENTE PARA COMER ME DOY POR BIEN SERVIDO

EVALUAR LA IMPORTANCIA DE LOS MOTIVOS FISIOLÓGICOS

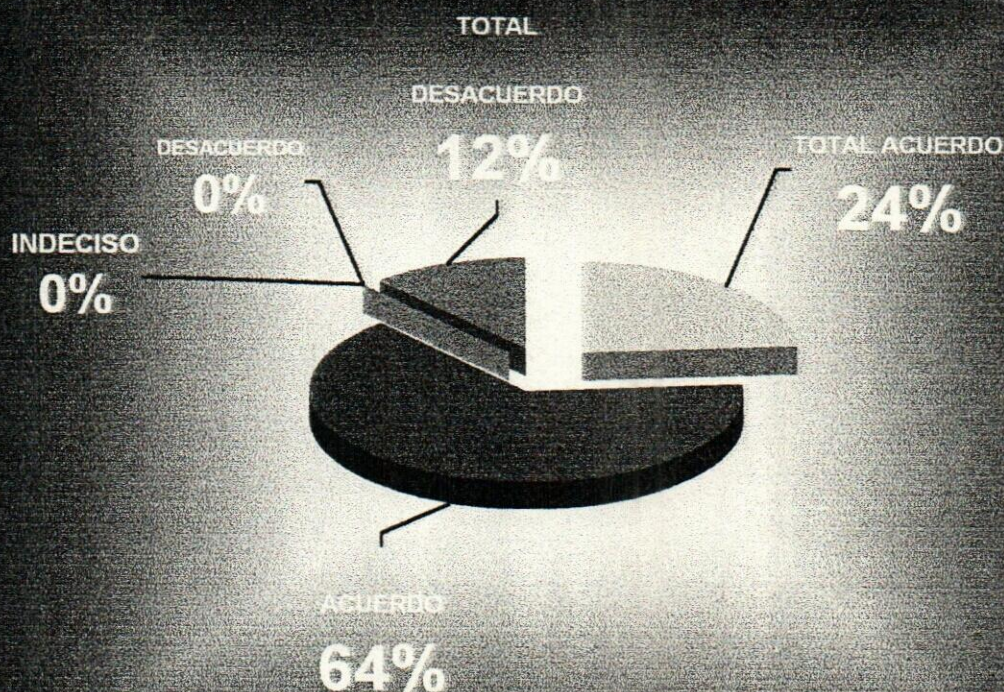


COINCIDENTEMENTE CON EL ITEM No. 1, LOS DOCENTES OPINAN QUE SATISFACER SUS NECESIDADES FISIOLÓGICAS NO MOTIVA UN MEJOR RENDIMIENTO EN SUS ACTIVIDADES.

ITEM No. 8

**PARA QUE TRABAJAR TANTO, SI CUANDO TE MUERAS
NADA TE VAS A LLEVAR**

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO SEGURIDAD

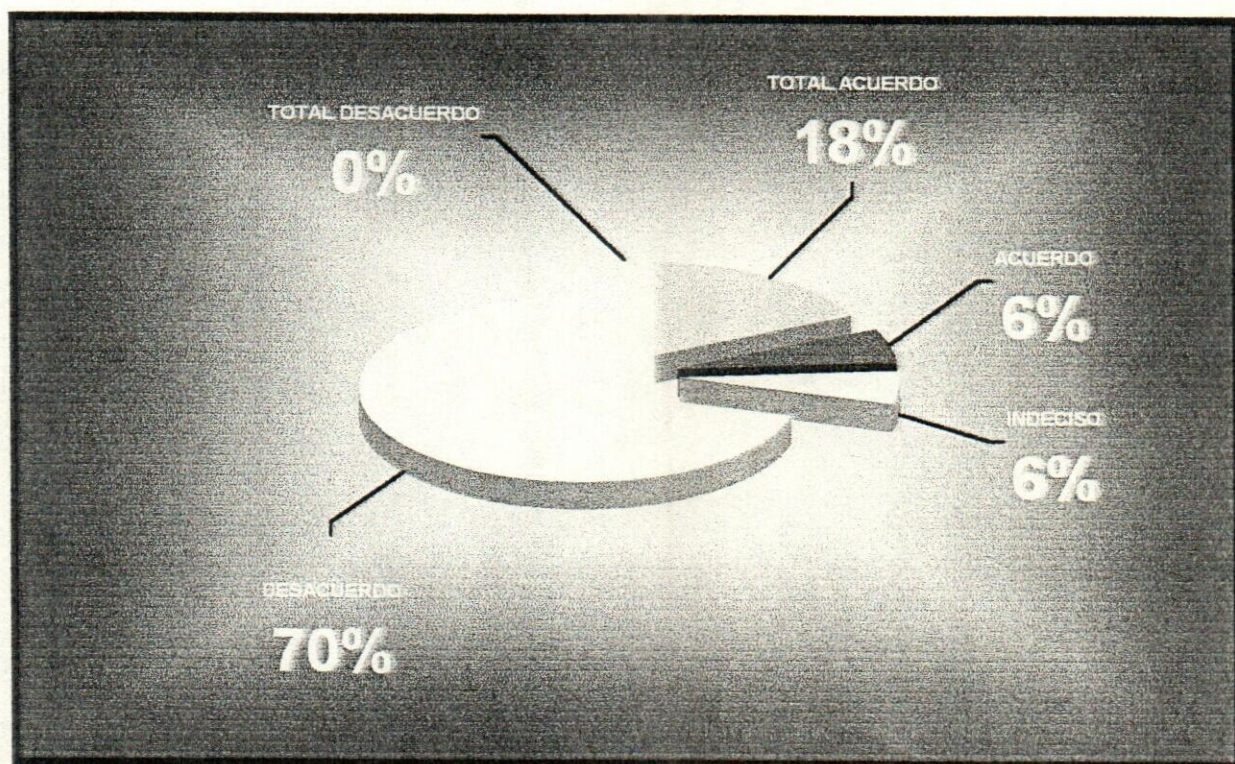


**DENOTA, POR PARTE DE LOS DOCENTES, LA NECESIDAD
DE TRADUCIR SU ESFUERZO EN SATISFACTORES
PRESENTES.**

ITEM No. 9

EN ESTE TIEMPO, TU MEJOR AMIGO ES UN PESO EN LA BOLSA

**EVALUAR LA IMPORTANCIA QUE SE LE CONCEDE AL
MOTIVO DINERO**

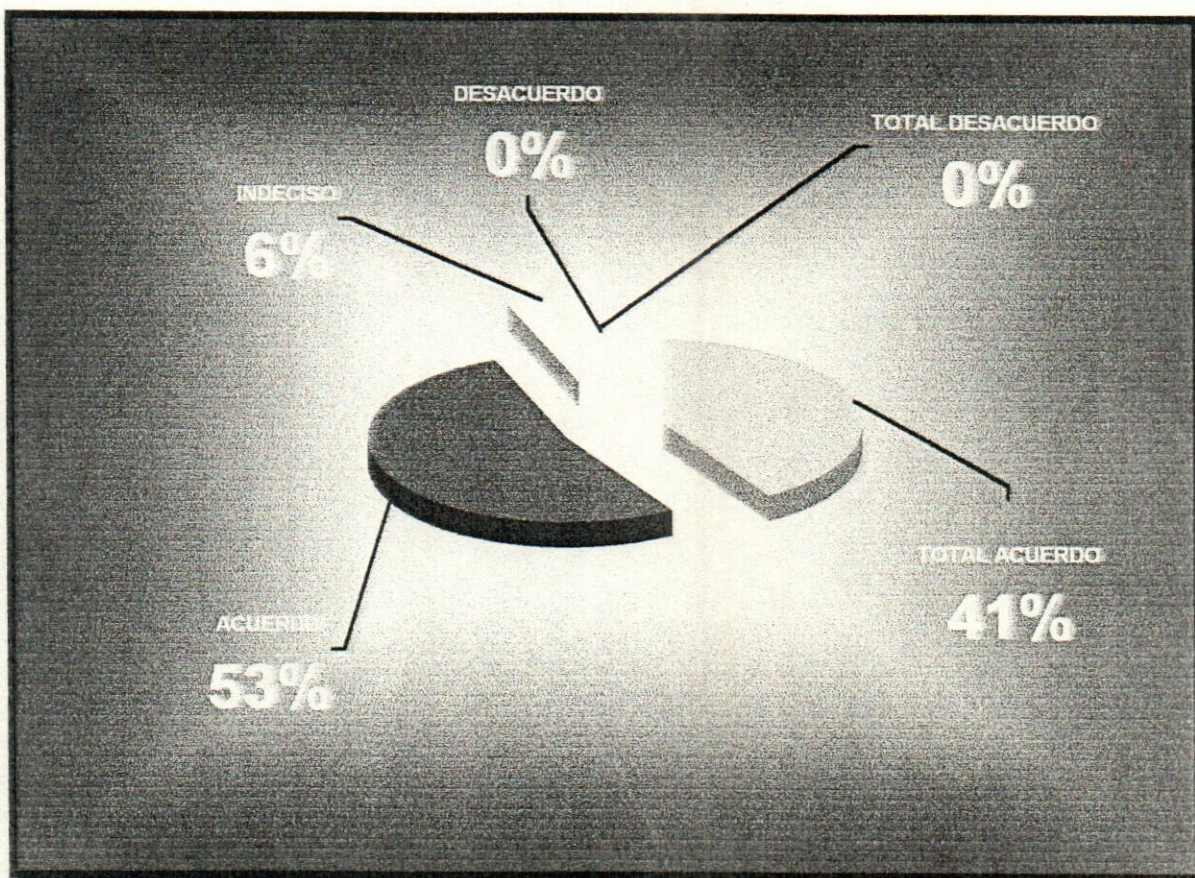


LA PRESENTE GRAFICA NOS MUESTRA, QUE SI BIEN ES CIERTO, MAYORITARIAMENTE NO SE LE CONCEDE UNA IMPORTANCIA VITAL AL MOTIVO DINERO, UN 30% SE ENCUENTRA VACILANTE, Y DE ESTOS, MAS DE LA MITAD MUESTRA SU ACUERDO TOTAL.

ITEM No. 10

LAS JUNTAS DE TRABAJO SIRVEN PARA LOGRAR ACUERDOS CONJUNTOS QUE BENEFICIEN A TODOS.

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL TRABAJO EN EQUIPO PARA LA OBTENCION DE LOGROS

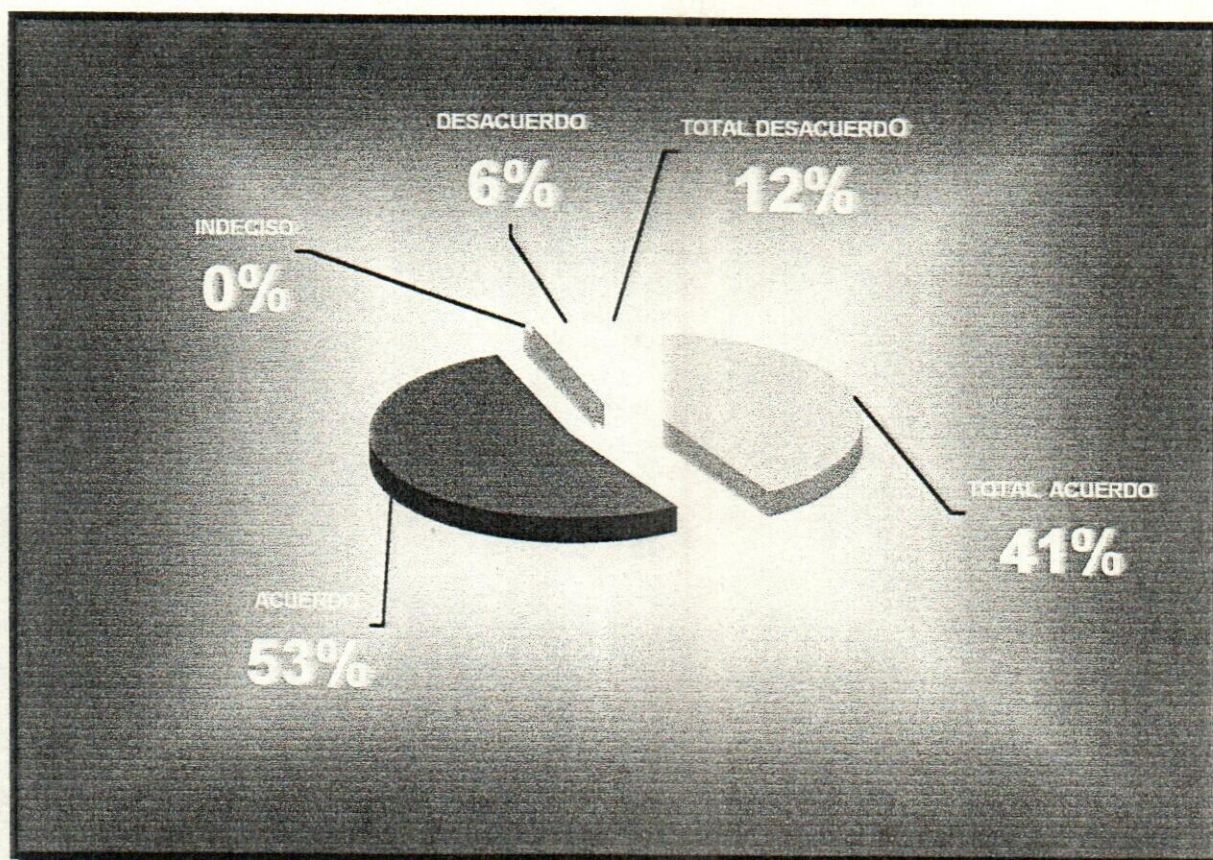


LA PRESENTE GRAFICA NOS MUESTRA QUE UNO DE LOS PRINCIPALES FACTORES MOTIVACIONALES ES EL TRABAJO CON BASE A LOGRAR ACUERDOS CONJUNTOS QUE BENEFICIEN A LA INSTITUCION.

ITEM No. 11

HAY QUE AHORRAR PARA EL FUTURO, LA VIDA CADA DIA
ES MAS DURA

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO SEGURIDAD

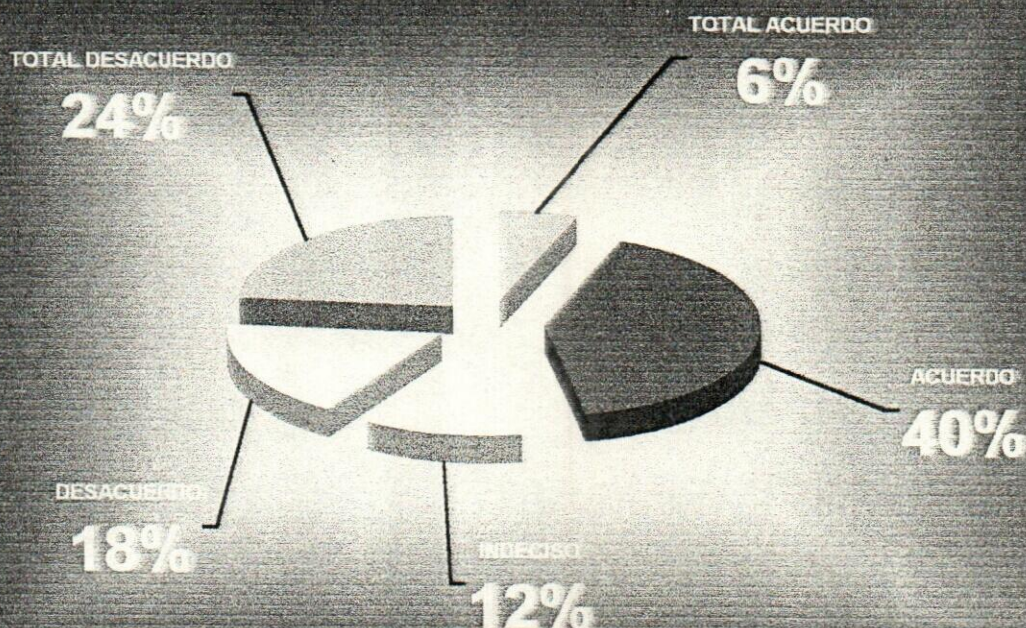


LA GRAN MAYORIA DEL PERSONAL DOCENTE (94%) ESTA
DE ACUERDO EN SER PREVISOR, EN EL RESGUARDO DE
SU ECONOMIA, CON VISAS EN EL FUTURO

ITEM No. 12

DE QUE SIRVE QUE CUMPLAS, SI A LA MERA HORA NI RECONOCEN LO QUE HACES

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO
AUTORREALIZACION

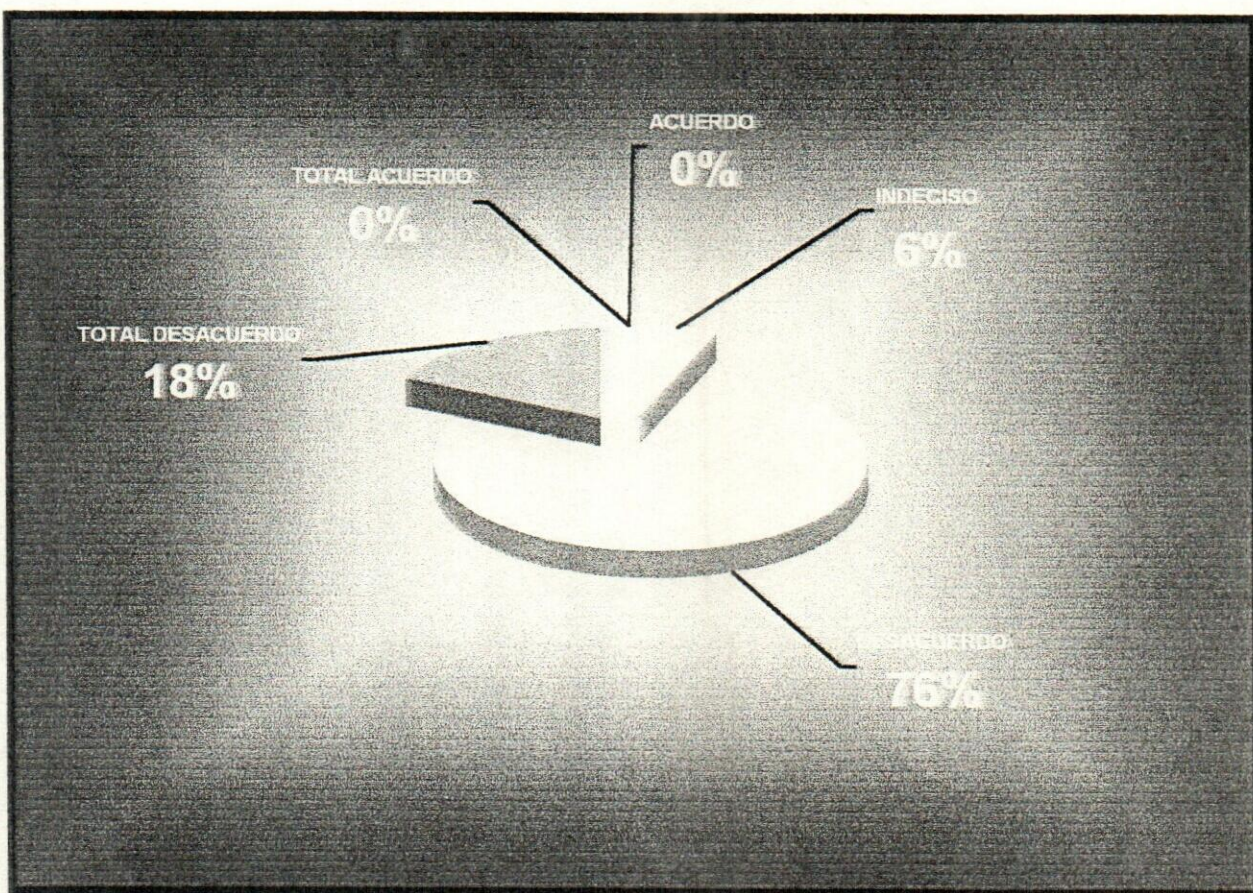


NOS SEÑALA EL POCO RECONOCIMIENTO QUE HAY SOBRE LOS LOGROS OBTENIDOS, Y EN CONSECUENCIA, PODEMOS NOTAR QUE MÁS DE LA MITAD (58%), MANIFIESTAN SU INCONFORMIDAD A TRAVES DE UNA FALTA DE COLABORACION EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

ITEM No. 13

EN UNA REUNION DE TRABAJO, PREFIERO NO OPINAR Y SUJETARME A LA OPINION DE LA MAYORIA.

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO
AUTORREALIZACION

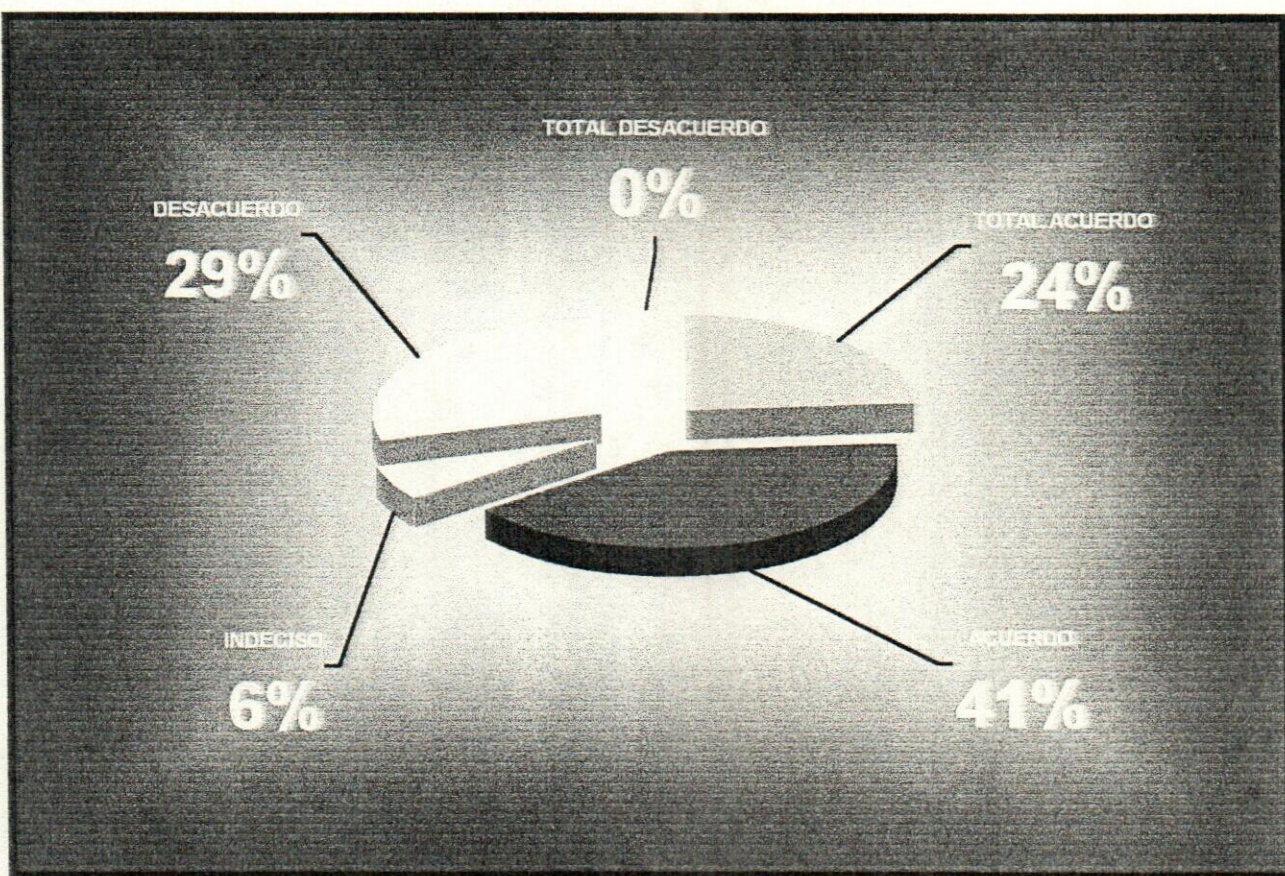


EL 94% DE LOS DOCENTES (CASI LA TOTALIDAD) MANIFIESTAN SU DISPOSICION EN APOYAR LAS SOLUCIONES DADAS EN CONSENSO.

ITEM No. 14

**TRABAJO PARA DARLE UN MEJOR FUTURO A MI FAMILIA,
AUNQUE HOY TENGAMOS QUE LIMITARNOS EN TODO.**

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO SEGURIDAD

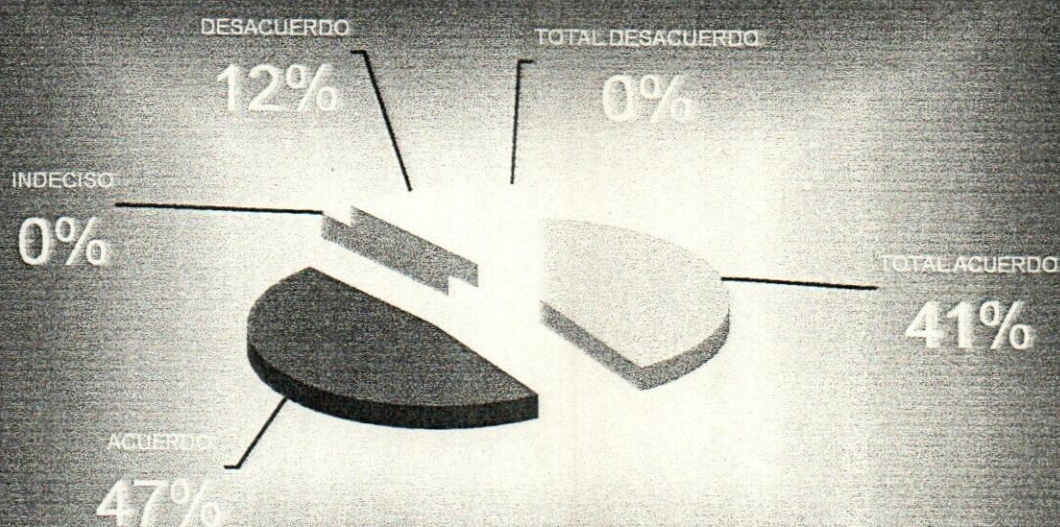


**LA SEGURIDAD ES IMPORTANTE DENTRO DE LOS
MOTIVOS QUE PROPICIAN UN ADECUADO DESARROLLO
LABORAL DEL PERSONAL DOCENTE, ASI LO MANIFIESTA
EL 65% DE ELLOS.**

ITEM No. 15

YO TRABAJO MUCHO MEJOR CUANDO TODOS NOS LLEVAMOS BIEN, ME GUSTA QUE ME ESTIMEN.

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO ESTIMA

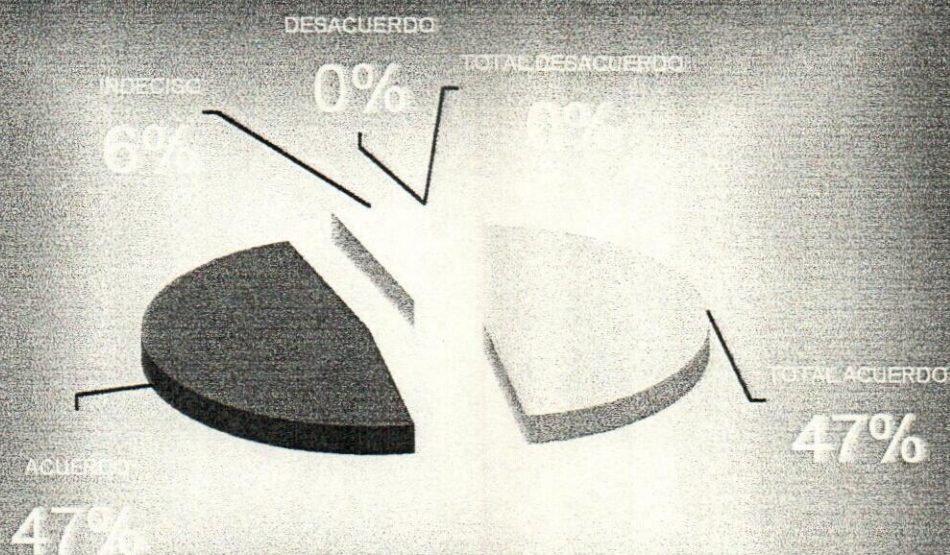


EL 88% DEL PERSONAL DOCENTE CONSIDERA QUE LA EXISTENCIA DE UN BUEN CLIMA LABORAL ES FACTOR IMPORTANTE PARA UN ADECUADO DESARROLLO LABORAL

ITEM No. 16

ES MUY IMPORTANTE DEMOSTRAR TU AFECTO Y RECONOCER LOS LOGROS OBTENIDOS POR TUS COMPAÑEROS O POR TUS ALUMNOS.

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO ESTIMA

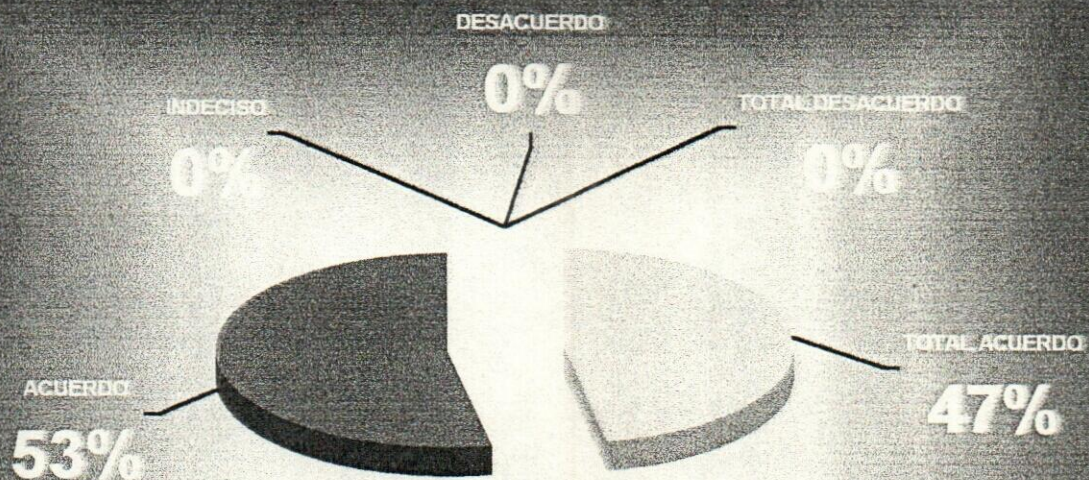


EN COINCIDENCIA CON EL ITEM No. 15, EL MOTIVO ESTIMA ES FACTOR DETERMINANTE PARA UN ADECUADO DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD DOCENTE. YA QUE PROPICIA UN ADECUADO CLIMA ORGANIZACIONAL.

ITEM No. 17

LO QUE MÁS IMPORTA ES DEJAR HUELLA DE TU PASO
POR LA VIDA.

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO AUTORREALIZACION

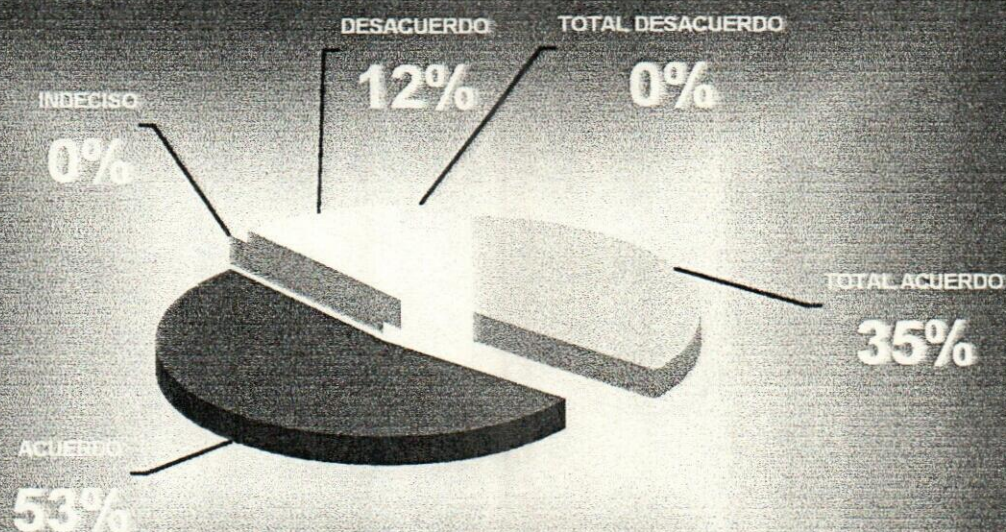


ES IMPORTANTE NOTAR COMO LA TOTALIDAD DEL
PERSONAL DOCENTE CONSIDERA QUE UN FACTOR
MOTIVANTE EN LA VIDA ES TRASCENDER DENTRO DE SU
ACTIVIDAD.

ITEM No. 18

PARA UN BUEN DESEMPEÑO LABORAL ES IMPORTANTE ENTABLAR UNA SANA COMPETENCIA DE SUPERACION ENTRE LOS TRABAJADORES.

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO COMPETENCIA

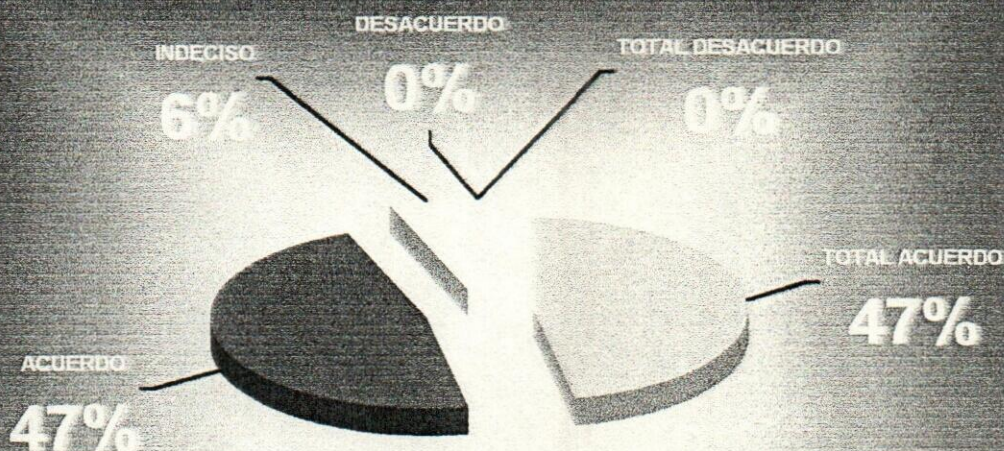


LA TOTALIDAD DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERA QUE EL FACTOR DE AUTORREALIZACION COMO MOTIVO PARA DESARROLLAR ADECUADAMENTE SU LABOR, ES DE IMPORTANCIA SUPERIOR.

ITEM No. 19

CUANDO ME FIJO UN OBJETIVO, LUCHO HASTA EL LIMITE DE MIS FUERZAS POR ALCANZARLO.

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO LOGRO

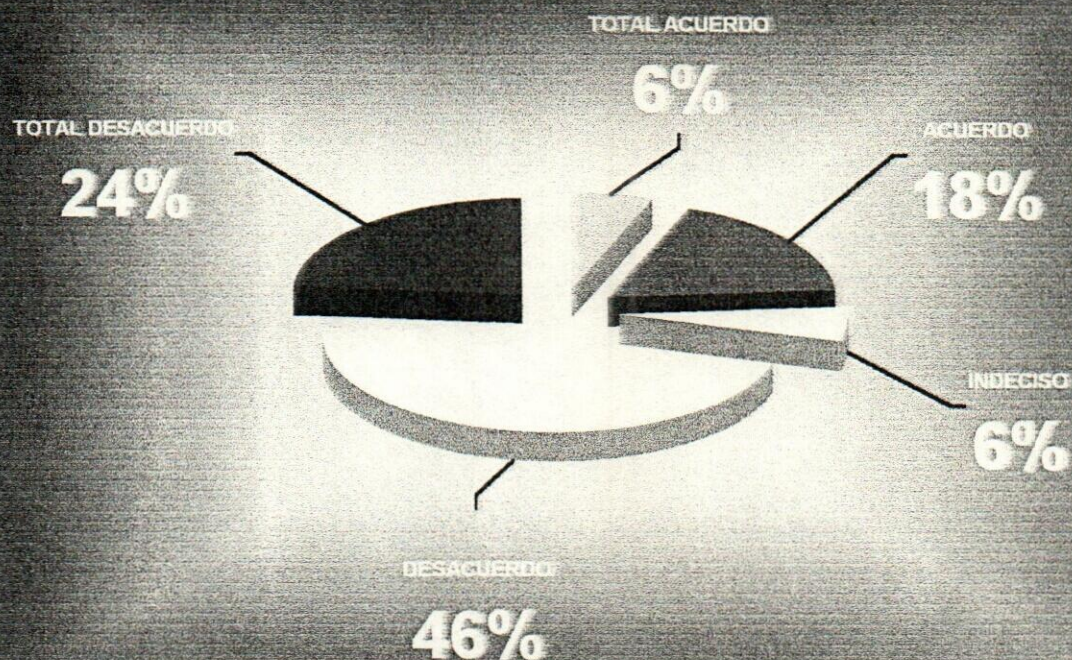


LOGRAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS ES DE IMPORTANCIA TRASCENDENTAL EN UN DESARROLLO LABORAL, MOTIVO EN EL QUE COINCIDEN EL 94% DEL PERSONAL DOCENTE.

ITEM No. 20

EN MI TRABAJO PREFIERO ESTAR BIEN CON TODOS Y QUE CADA CUAL HAGA LO QUE QUIERA.

EVALUAR LA IMPORTANCIA DEL MOTIVO ESTIMA



EL 70%, LA MAYORIA, CONSIDERA QUE LOS TRABAJOS DEBEN SER COORDINADOS Y ADECUADAMENTE DIRIGIDOS, EVITANDO LA ANARQUIA EN LA REALIZACION DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS.

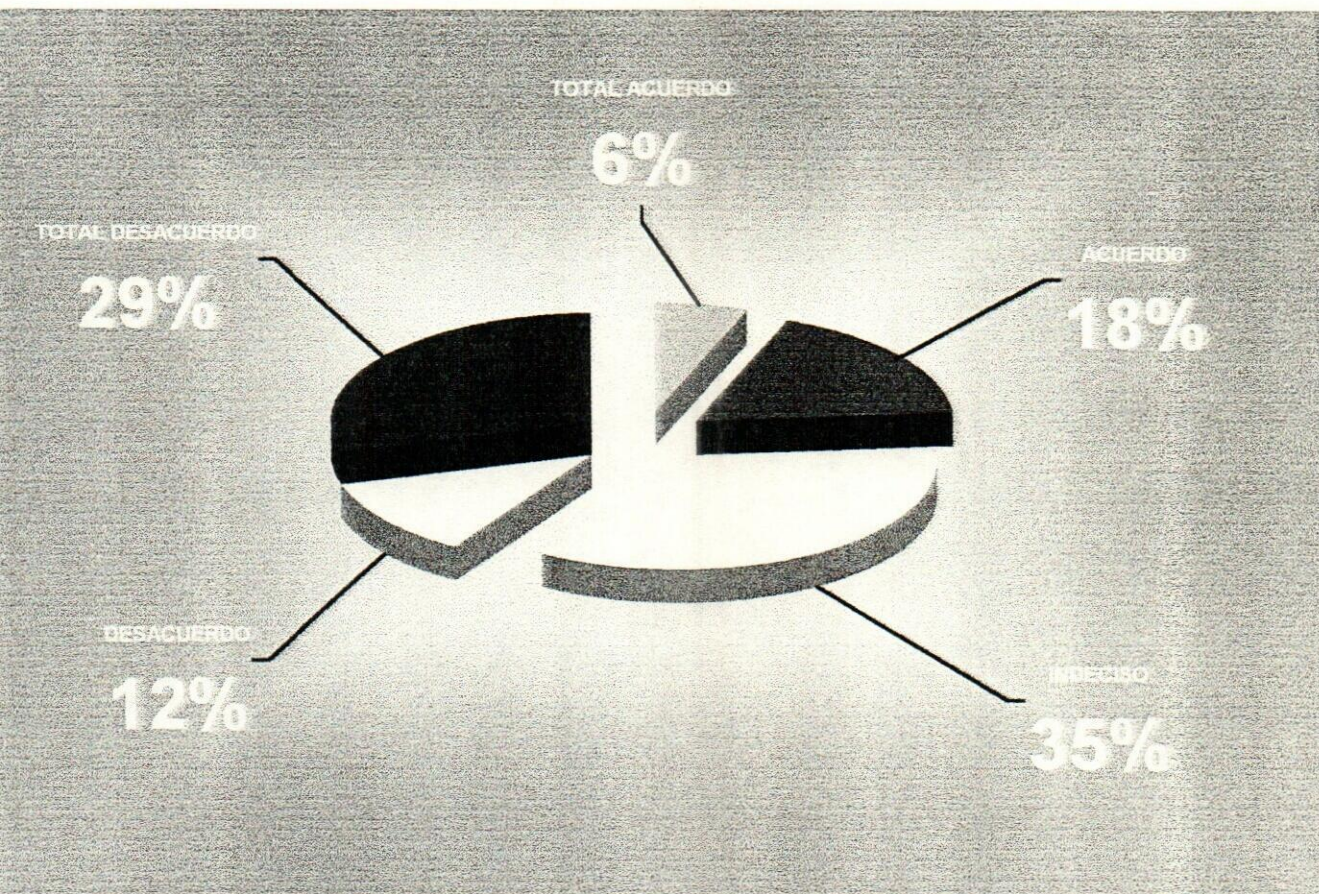
CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA SITUACION ACTUAL DE LOS FACTORES MOTIVANTES

CUADRO DE CONCENTRACION DE LOS APLICADOS AL PERSONAL DOCENTE DEL CETis 85

No.	ITEM	5	4	3	2	1	TOT
1	EL SUELDO QUE PERCIBO EN LA INSTITUCION SATISFACE MIS NECESIDADES	1	3	6	2	5	17
2	LOS ALUMNOS TIENEN CONFIANZA EN SUS MAESTROS	2	5	1	8	1	17
3	EL ESFUERZO Y DEDICACIÓN QUE PONGO EN MI TRABAJO SIEMPRE ES ADECUADAMENTE VALORADO Y RECONOCIDO.	1	3	2	7	4	17
4	EN LAS JUNTAS DE TRABAJO SIEMPRE SE LOGRAN ACUERDOS QUE SON DE BENEFICIO PARA TODOS EN LA INSTITUCION	2	2	3	8	2	17
5	EN LA ESCUELA TODOS LOS MAESTROS NOS RESPETAMOS Y MANTENEMOS CONSTANTE COMUNICACIÓN SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE NUESTROS ALUMNOS	1	3	3	6	4	17
6	ENTRE EL PERSONAL DOCENTE EXISTE UNA SANA COMPETENCIA POR SER MEJORES EN LA TRANSMISION DE CONOCIMIENTOS A LOS ALUMNOS	1	3	2	8	3	17

ANEXO No. 5

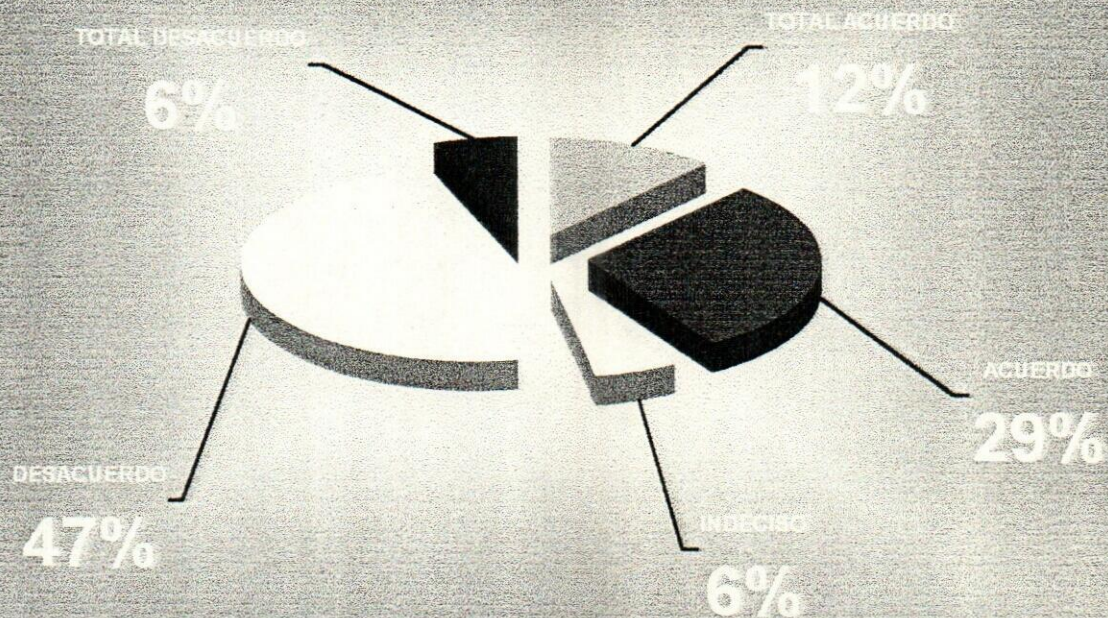
7	LAS REUNIONES ENTRE MAESTROS SON LA MAYORIA DE LAS VECES MUY AGRADABLES	2	3	2	5	5	17
8	EXISTE EN LA INSTITUCION EL APOYO Y LAS FACILIDADES NECESARIOS PARA LOGRAR MEJORÍA EN TU PREPARACION.	3	2	4	6	2	17
9	MI SUELDO ESTA DE ACUERDO A MI PREPARACION ACADEMICA, CAPACIDAD Y CONOCIMIENTOS.	0	3	3	6	5	17
10	EN LAS REUNIONES SIEMPRE SE TOMAN ACUERDOS POR CONSENSO.	1	3	3	8	2	17
11	LOS OBJETIVOS TRAZADOS EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIOS SIEMPRE SE LOGRAN.	2	1	5	8	1	17
12	EL TRABAJO QUE REALIZO EN LA ESCUELA ES DE IMPORTANCIA TRASCENDENTAL	2	2	2	7	4	17
13	MI TRABAJO ES ESTABLE, ME DA SEGURIDAD	6	8	3	0	0	17
14	TODOS DAMOS NUESTRO MAXIMO ESFUERZO POR HACER BIEN NUESTRO TRABAJO	1	2	2	8	4	17
15	TODOS COLABORAMOS EN HACER DE NUESTRA ESCUELA, UN EJEMPLO DE TRABAJO Y SUPERACION.	0	2	3	8	4	17
16	EL AMBIENTE DE TRABAJO ENTRE TODOS LOS COMPAÑEROS ES AGRADABLE	2	3	2	7	3	17

ITEM No. 1**EL SUELDO QUE PERCIBO EN LA INSTITUCION SATISFACE MIS NECESIDADES**

PODEMOS NOTAR QUE EL 41% DE LOS DOCENTES NO ESTA SATISFECHO CON SU PERCEPCION SALARIAL, EN TANTO QUE EL 35% SE ENCUENTRA INDECISO, Y ESCASAMENTE UNA CUARTA PARTE CONSIDERA QUE SU SUELDO ES ADECUADO

ITEM No. 2

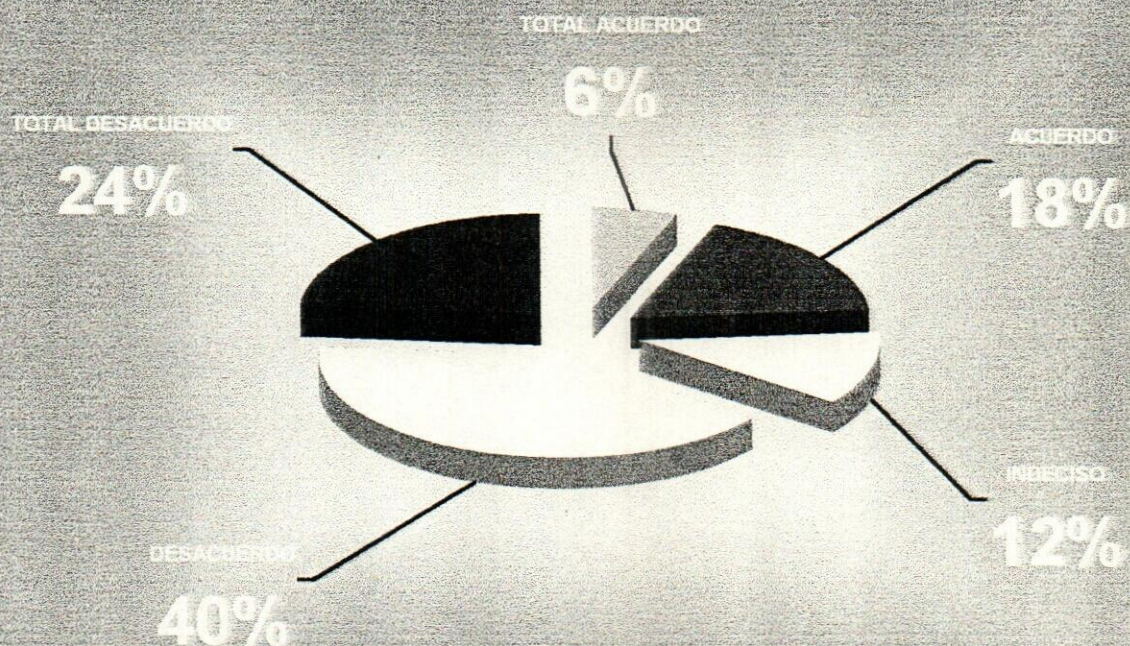
LOS ALUMNOS TIENEN CONFIANZA EN SUS MAESTROS



MAS DE LA MITAD DEL PERSONAL DOCENTE CONSIDERA QUE LOS ALUMNOS NO TIENEN PLENA CONFIANZA EN ELLOS

ITEM No. 3

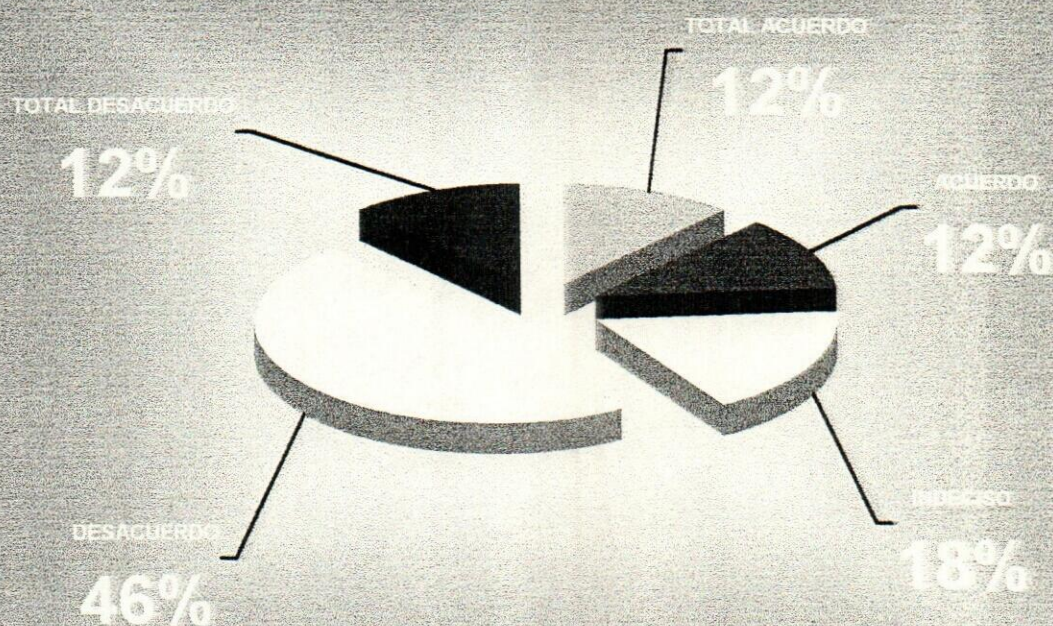
EL ESFUERZO Y DEDICACIÓN QUE PONGO EN MI TRABAJO SIEMPRE ES ADECUADAMENTE VALORADO Y RECONOCIDO.



EL 64% DE LOS MAESTROS CONSIDERA QUE SU ESFUERZO NO ES ADECUADAMENTE VALORADO

ITEM No. 4

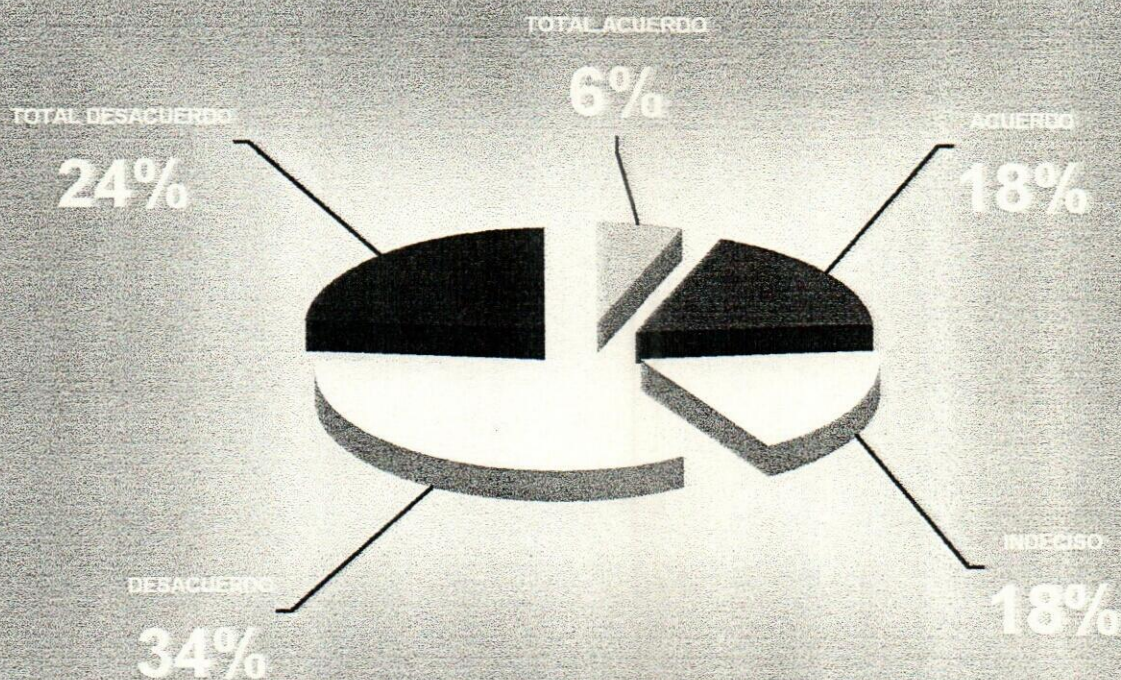
EN LAS JUNTAS DE TRABAJO SIEMPRE SE LOGRAN ACUERDOS QUE SON DE BENEFICIO PARA TODOS EN LA INSTITUCION



MAS DE LA MITAD DE LOS DOCENTES (58%) CONSIDERA QUE LAS REUNIONES DE TRABAJO NO CUMPLE CON SU OBJETIVO BENEFICO PARA LA INSTITUCION, Y EL 18% SE ENCUENTRA INDECISO.

ITEM No. 5

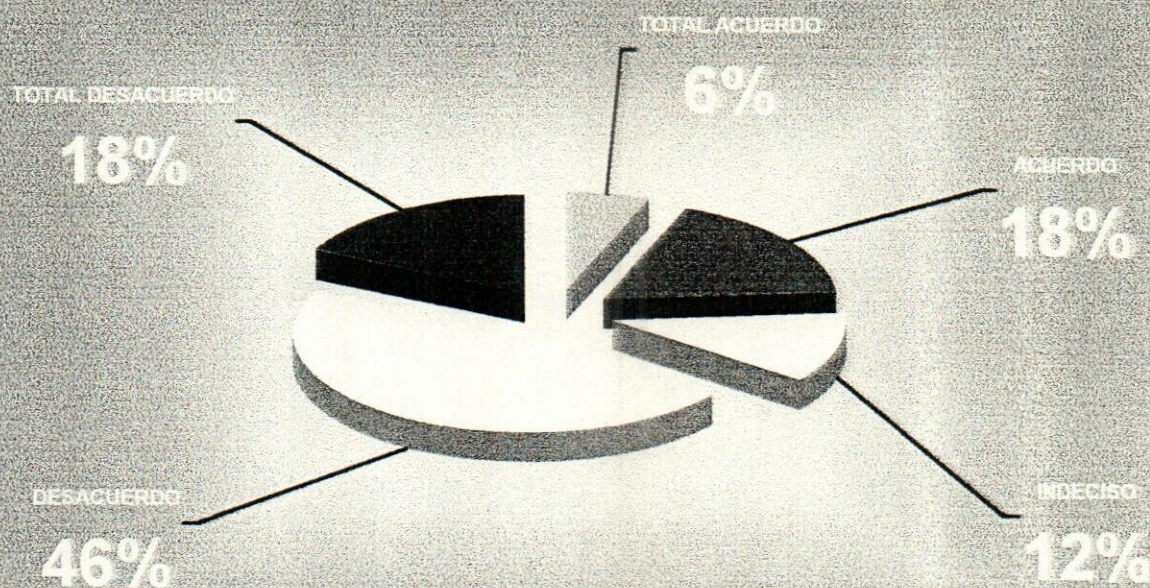
EN LA ESCUELA TODOS LOS MAESTROS NOS RESPETAMOS Y MANTENEMOS CONSTANTE COMUNICACIÓN SOBRE EL COMPORTAMIENTO DE NUESTROS ALUMNOS.



EL 56% DE LOS DOCENTES, MAS DE LA MITAD, ESTIMA QUE EN LA ESCUELA EXISTE FALTA DE RESPETO ENTRE EL PERSONAL Y DE COMUNICACIÓN SOBRE EL COMPORTAMIENTO LOS ALUMNOS. EL 18% SE MUESTRA INDECISO.

ITEM No. 6

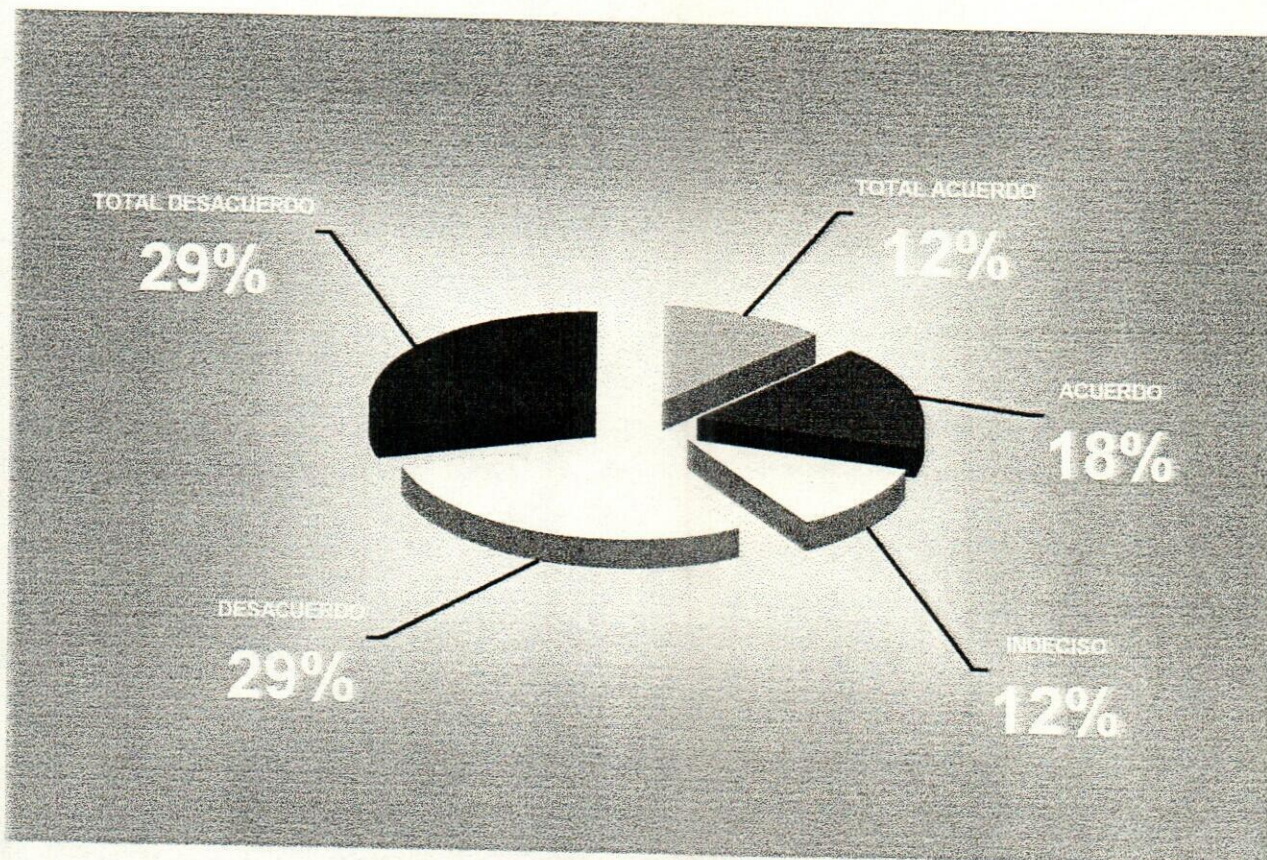
ENTRE EL PERSONAL DOCENTE EXISTE UNA SANA COMPETENCIA POR SER MEJORES EN LA TRANSMISION DE CONOCIMIENTOS A LOS ALUMNOS



EL 64% DE LOS ENCUESTADOS MANIFIESTA QUE LA COMPETENCIA ENTRE MAESTROS POR SER MEJORES EN LA TRANSMISION DE CONOCIMIENTOS NO EXISTE, Y EL 12% DESCONOCE ESTA SITUACION.

ITEM No. 7

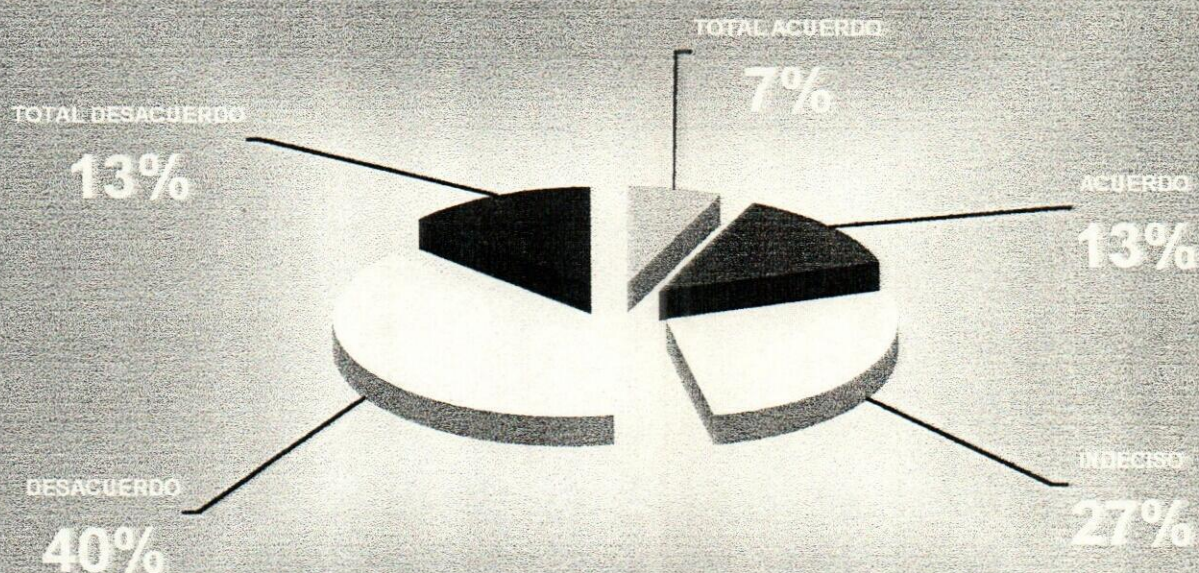
LAS REUNIONES ENTRE MAESTROS SON LA MAYORIA DE LAS VECES MUY AGRADABLES



MAS DE LA MITAD DEL PERSONAL DOCENTE (58%) OPINA QUE LAS REUNIONES ENTRE MAESTROS NO SON AGRADABLES Y AL 12% DE ELLOS LES DA IGUAL

ITEM No. 8

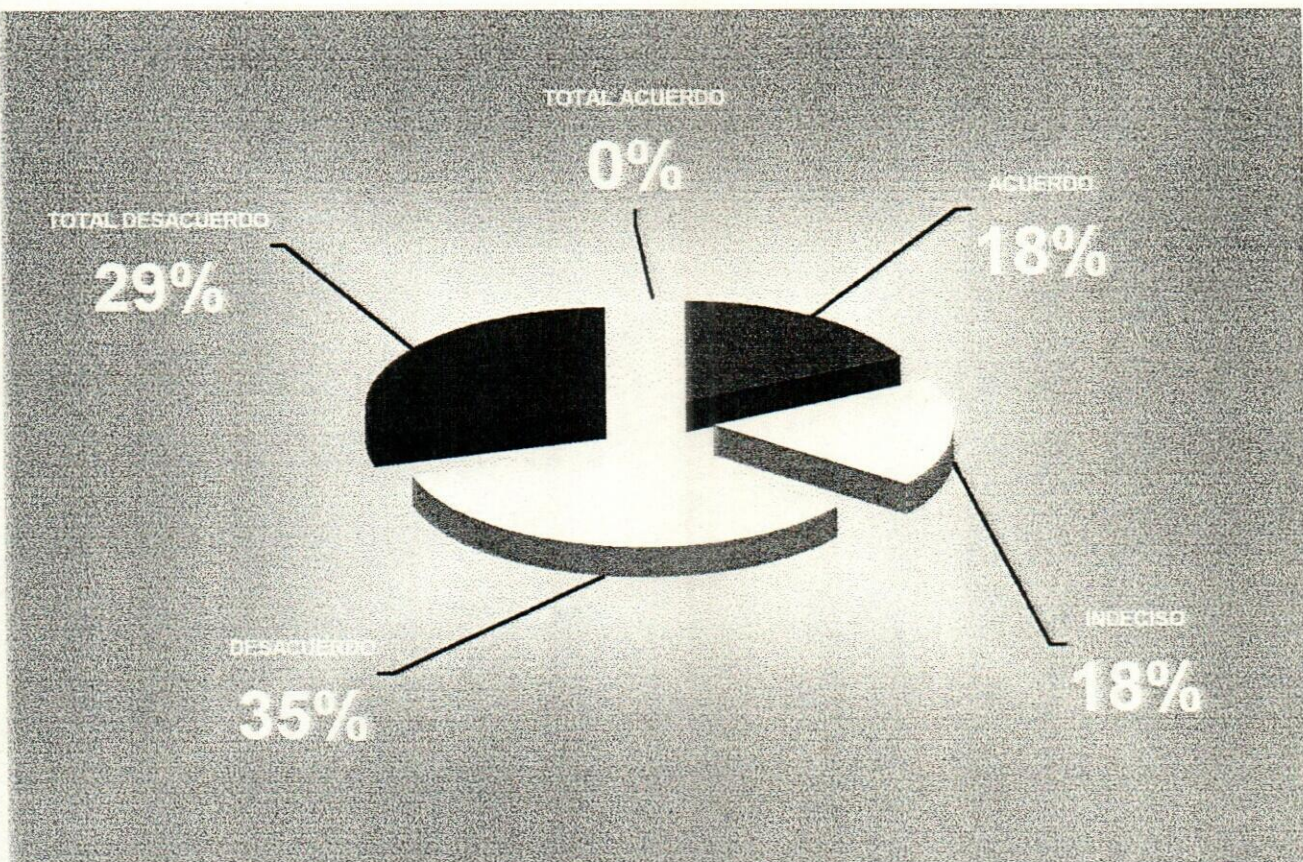
EXISTE EN LA INSTITUCION EL APOYO Y LAS FACILIDADES NECESARIOS PARA LOGRAR MEJORÍA EN TU PREPARACION.



EL 53% OPINA QUE HACEN FALTA APOYOS Y FACILIDADES PARA MEJORAR LA PREPARACION DEL PERSONAL DOCENTE. EL 27% MANIFIESTA DESCONOCER ESTA SITUACION.

ITEM No. 9

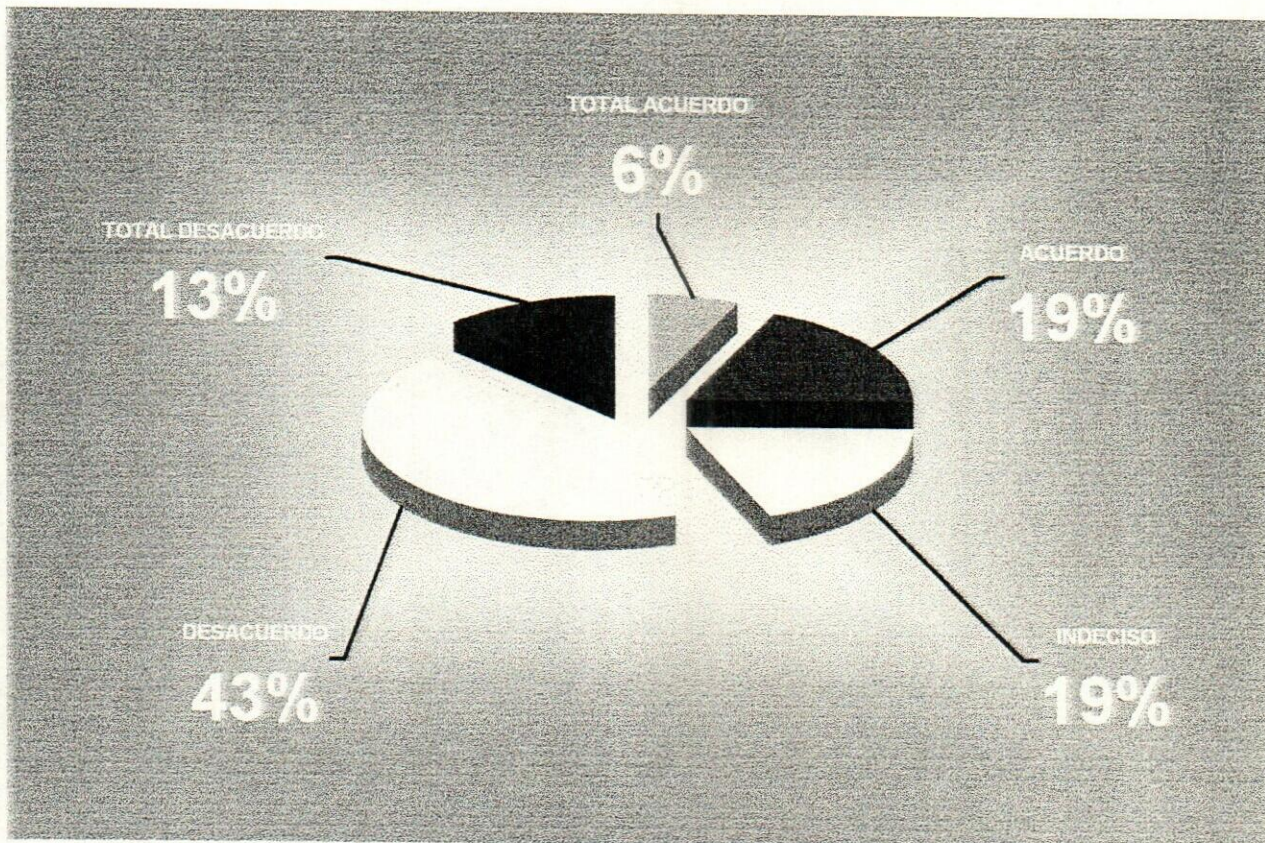
**MI SUELDO ESTA DE ACUERDO A MI PREPARACION
ACADEMICA, CAPACIDAD Y CONOCIMIENTOS.**



EL 64% DE LOS MAESTROS CONSIDERA QUE SUS PERCEPCIONES SALARIALES ESTAN POR DEBAJO DE SU PREPARACION ACADEMICA. EL 18% SE MUESTRA INDECISO.

ITEM No. 10

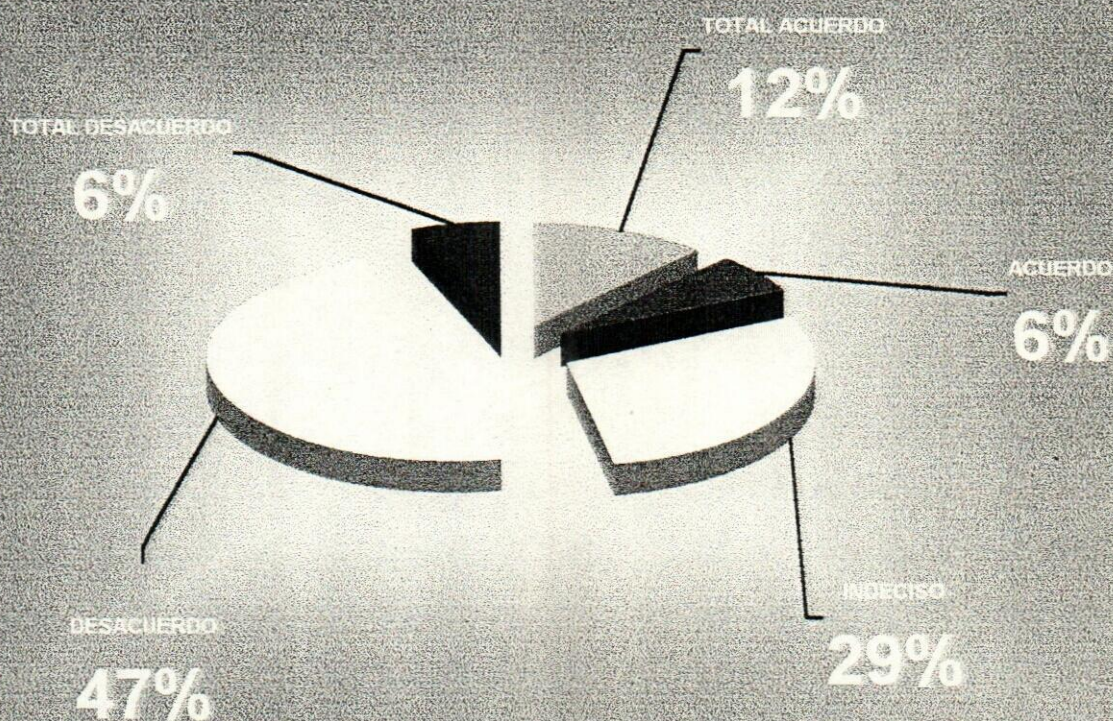
EN LAS REUNIONES SIEMPRE SE TOMAN ACUERDOS POR CONSENSO.



56%, MAS DE LA MITAD CONSIDERA QUE LOS ACUERDOS EMANADOS DE LAS REUNIONES DE TRABAJO NO SON TOMADOS EN CONSENSO, EL 19% LO IGNORA.

ITEM No. 11

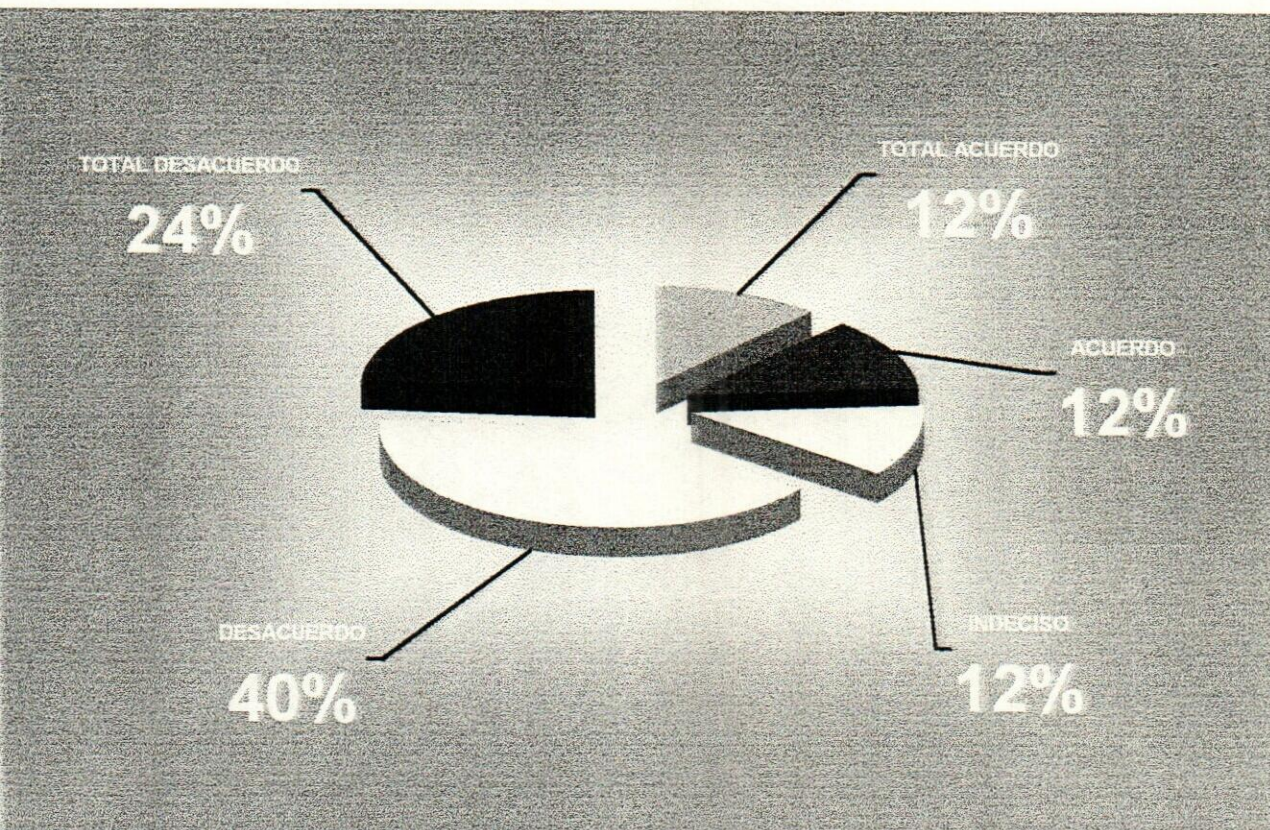
LOS OBJETIVOS TRAZADOS EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIOS SIEMPRE SE LOGRAN.



EL 53% DEL PERSONAL DOCENTE CONSIDERA QUE NO SE LOGRAN ÍNTEGRAMENTE LOS OBJETIVOS TRAZADOS EN LOS PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO DE CADA UNA DE LAS ÁREAS Y/O ESPECIALIDADES. EL 29% SE UBICA EN LA INDECISIÓN.

ITEM No. 12

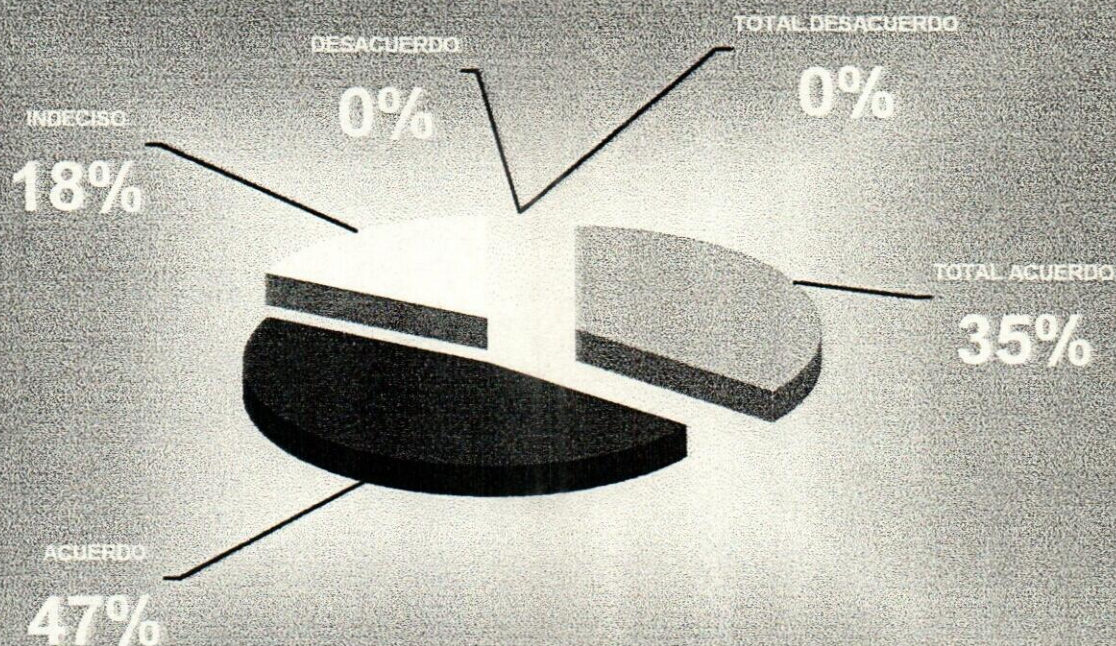
EL TRABAJO QUE REALIZO EN LA ESCUELA ES DE IMPORTANCIA TRASCENDENTAL



EL 64% CONSIDERA QUE SU ACTIVIDAD DOCENTE NO ES DE TRASCENDENCIA, YA QUE NO MODIFICA SUSTANCIALMENTE LA ACTITUD DE LOS ALUMNOS.

ITEM No. 13

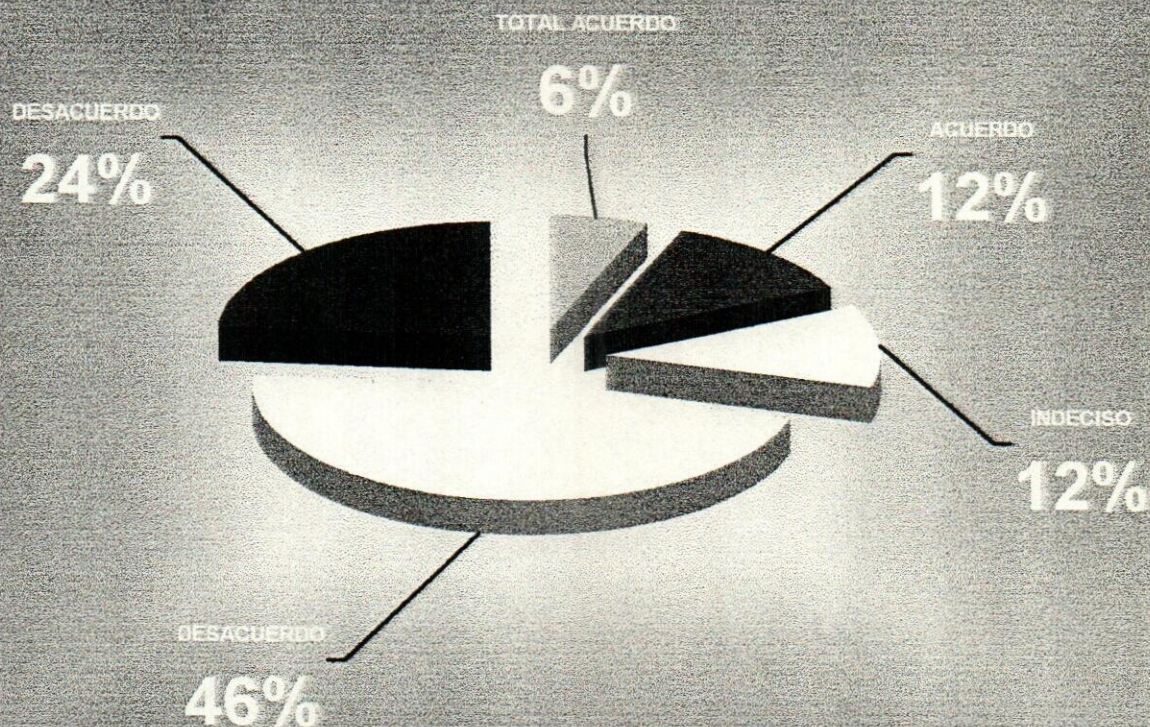
MI TRABAJO ES ESTABLE, ME DA SEGURIDAD



65% DE LOS DOCENTES CONSIDERAN QUE SU FUENTE DE TRABAJO ES ESTABLE, EL RESTO TIENEN ALGUNA INSEGURIDAD.

ITEM No. 14

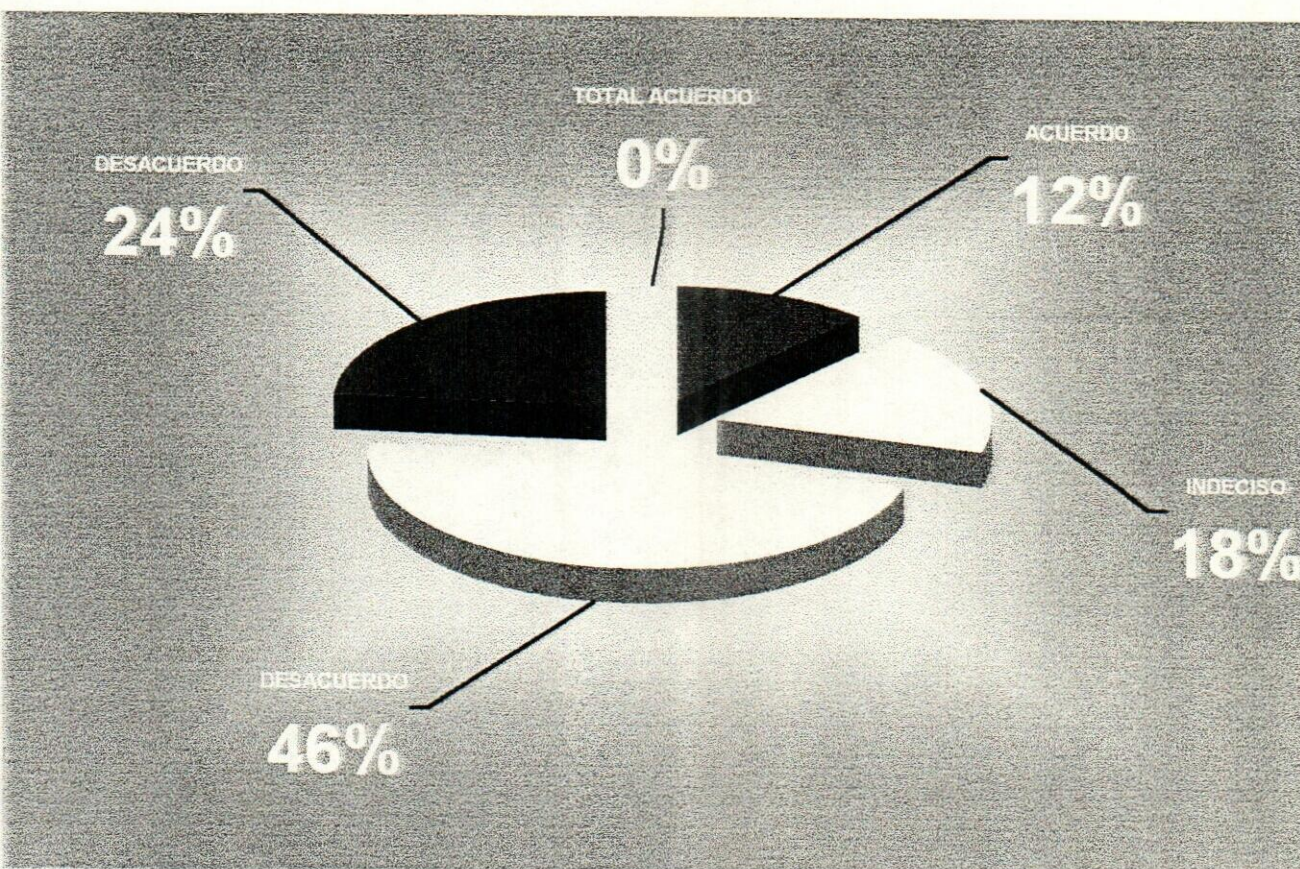
TODOS DAMOS NUESTRO MAXIMO ESFUERZO POR HACER BIEN NUESTRO TRABAJO



EL 70% DE LOS MAESTROS ENCUESTADOS CONSIDERAN QUE EL ESFUERZO EMPLEADO EN HACER CORRECTAMENTE EL TRABAJO DOCENTE NO ES EL MEJOR POSIBLE, Y UNICAMENTE EL 18% CONSIDERAN HACERLO CORRECTAMENTE.

ITEM No. 15

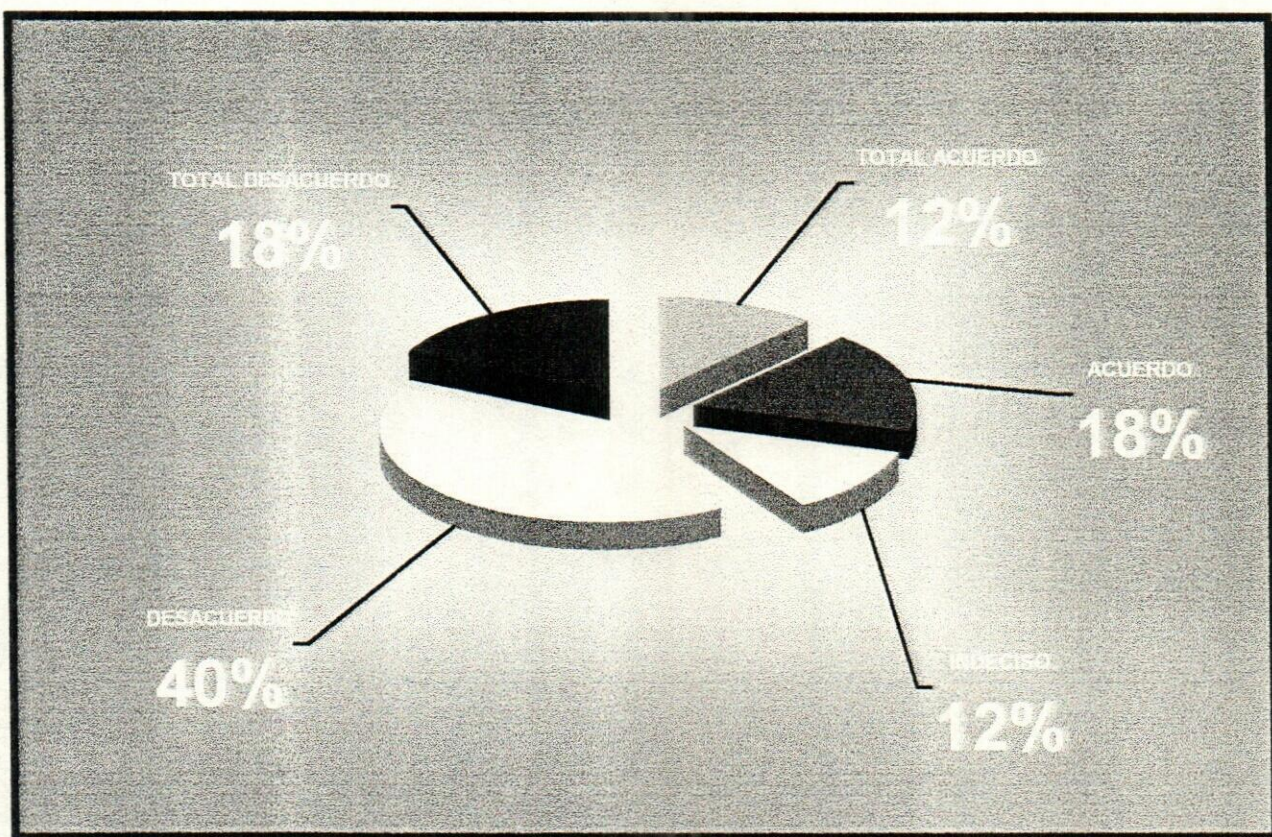
TODOS COLABORAMOS EN HACER DE NUESTRA ESCUELA, UN EJEMPLO DE TRABAJO Y SUPERACION.



70% DEL PERSONAL DOCENTE CONSIDERA QUE LA COLABORACION PARA CON LA ESCUELA NO ES LA ADECUADA, EL 18% SE ENCUENTRA INDECISO Y SOLO EL RESTO CONSIDERA HACERLO BIEN.

ITEM No. 16

EL AMBIENTE DE TRABAJO ENTRE TODOS LOS COMPAÑEROS ES AGRADABLE



MAS DE LA MITAD DE LOS DOCENTES ENCUESTADOS SIENTEN QUE EL AMBIENTE QUE PRIVA ENTRE LOS COMPAÑEROS NO ES AGRADABLE, 12% ESTAN INDECISOS Y EL RESTO, 30% CASI UN TERCIO, CONSIDERAN EL AMBIENTE APROPIADO.

CUESTIONARIO PARA CONOCER EL CLIMA AMBIENTAL QUE SE VIVEN EN LAS AULAS

CUADRO DE CONCENTRACION DE LOS APLICADOS AL PERSONAL DOCENTE DEL CETis 85

No.	ITEM	5	4	3	2	1	TOT
1	EL AMBIENTE DE TRABAJO ES RELATIVAMENTE ESTABLE ENTRE NOSOTROS	2	4	2	7	2	17
2	HAY DETERMINADOS ACUERDOS Y NORMAS QUE TODOS RESPETAMOS	2	3	5	6	1	17
3	TODOS LOS ALUMNOS TIENEN UN LUGAR IMPORTANTE EN LA ESCUELA	3	3	5	6	0	17
4	A LAS REUNIONES DE PADRES DE FAMILIA CONVOCADAS POR LA ESCUELA ASISTEN LA MAYORIA DE PADRES DE FAMILIA	0	3	6	5	3	17
5	EN LA ESCUELA NO HAY GRUPOS DE MAESTROS QUE SEAN ANTAGONICOS	1	3	3	7	3	17
6	HAY DISPOSICION ENTRE NOSOTROS PARA ESCUCHARNOS AUNQUE PENSEMOS DIFERENTE.	2	2	2	5	6	17
7	LOS CHISMES Y RUMORES NO LOGRAN INSTALARSE ENTRE NOSOTROS PORQUE HAY ESPACIOS PARA HABLAR DE PROBLEMAS	2	0	4	6	5	17

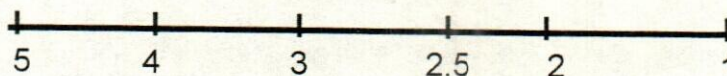
ANEXO No. 6

8	PARA EL DIRECTOR, ES IMPORTANTE LA OPINION DE TODOS SUS MAESTROS Y NO SOLO LA DE SUS ALLEGADOS	2	2	5	6	2	17
9	EN MI ESCUELA MI OPINION CUENTA.	1	3	5	5	3	17
10	CONTAMOS CON ESPACIOS PARA CONVIVENCIA PERSONAL	0	2	5	3	7	17
11	HEMOS LOGRADO HACERNOS CRITICAS CONSTRUCTIVAS Y DE AYUDA	0	2	3	8	4	17
12	EN LA ESCUELA NADA SE HACE POR PURO FAVORITISMO, SIEMPRE IMPORTA LO QUE HACES	2	2	2	6	5	17
13	EXISTE APOYO ENTRE LOS COMPAÑEROS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS EN LAS AULAS.	1	1	4	8	3	17
14	CUANDO TENEMOS UNA ACTIVIDAD PUBLICA, SABEMOS QUE PODEMOS CONTAR CON LA MAYORIA DE LOS MAESTROS	1	3	5	4	4	17
15	LAS ACCIONES PUBLICAS DEL PLANTEL SE HACEN CON BASE A CONSENSO Y NO POR DECISIONES SOLAS DEL DIRECTOR Y SUS ALLEGADOS	1	2	2	8	4	17
	SUMAS TOTALES	20	35	58	90	52	255

DETERMINACION DEL PROMEDIO

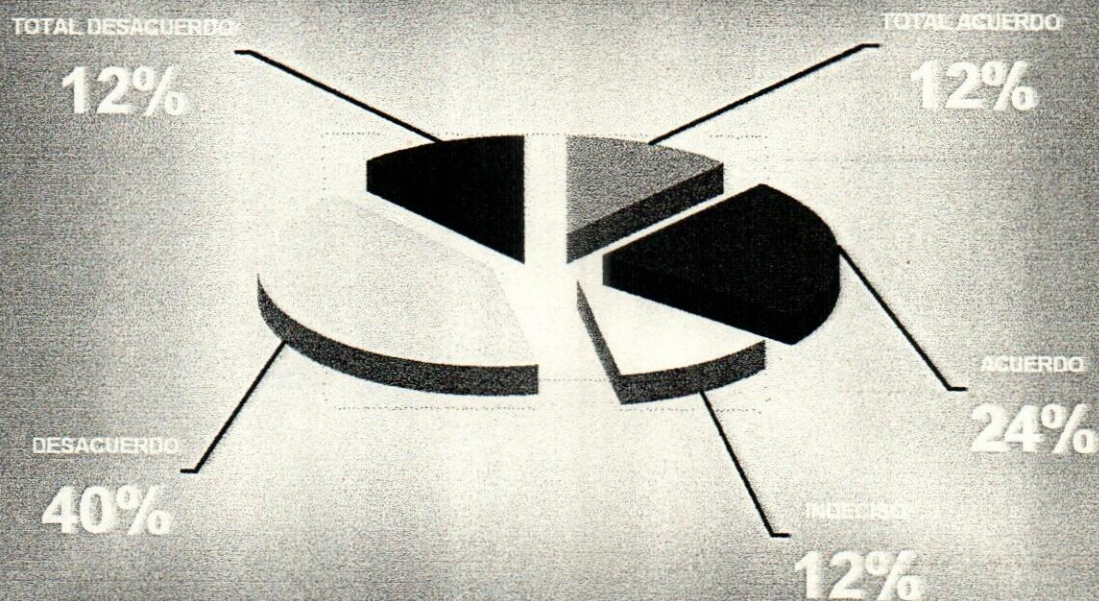
$$\begin{array}{r}
 20 \times 5 = 100 \\
 35 \times 4 = 140 \\
 58 \times 3 = 174 \\
 90 \times 2 = 180 \\
 52 \times 1 = 52 \\
 \hline
 646
 \end{array}$$

$$646 \text{ ENTRE } 255 = 2.5333$$



ÍTEM No. 1

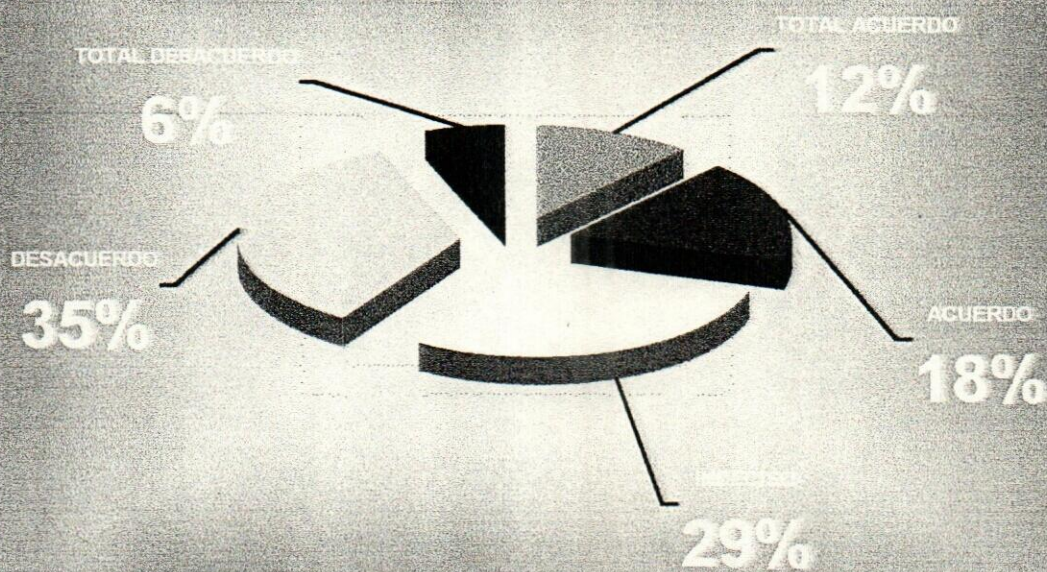
EL AMBIENTE DE TRABAJO ES RELATIVAMENTE ESTABLE ENTRE NOSOTROS



EL 52% CONSIDERA QUE EL AMBIENTE QUE PRIVA ENTRE LOS DOCENTES ES INESTABLE, EN TANTO QUE EL 36% OPINA LO CONTRARIO

ITEM No. 2

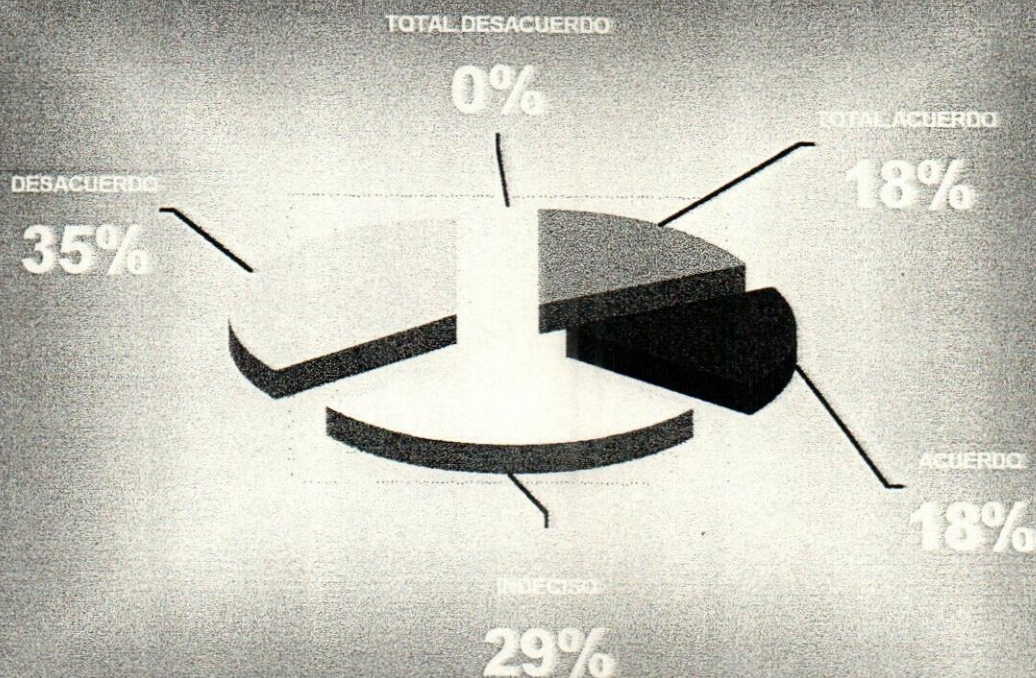
HAY DETERMINADOS ACUERDOS Y NORMAS QUE TODOS RESPETAMOS



UNICAMENTE EL 30% DEL PERSONAL DOCENTE ESTIMA QUE ALGUNOS ACUERDOS Y NORMAS SON RESPETADOS POR TODO EL PERSONAL, EN TANTO QUE EL 41% OPINAN LO CONTRARIO.

ITEM No. 3

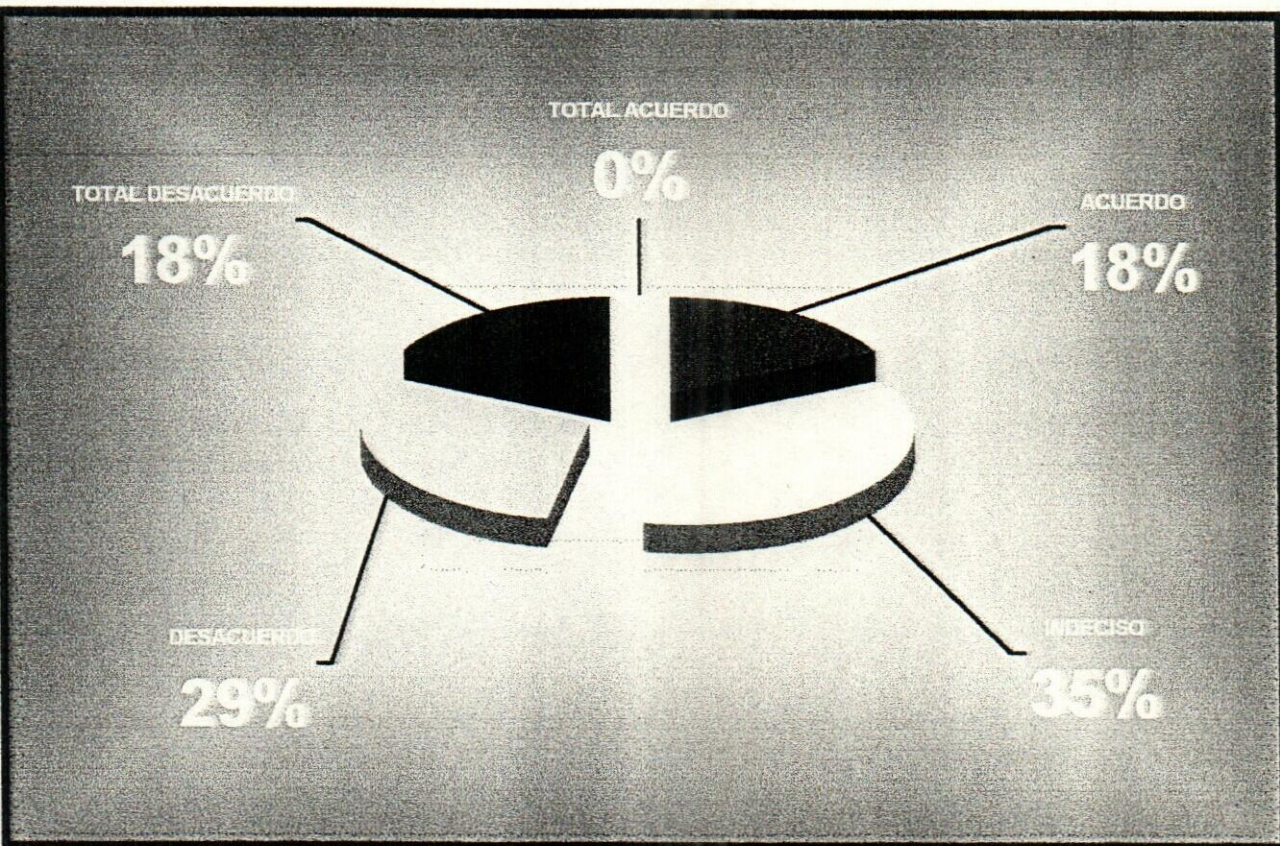
TODOS LOS ALUMNOS TIENEN UN LUGAR IMPORTANTE EN LA ESCUELA



EL 35% DE LOS ENCUESTADOS CONSIDERAN QUE LOS ALUMNOS NO TIENEN UN LUGAR IMPORTANTE DENTRO DE LA INSTITUCION, EL 29% IGNORA CUÁL SEA SU IMPORTANCIA Y SOLAMENTE EL 36% RESTANTE CONSIDERAN COMO AFIRMATIVO ESTA ASEVERACION.

ITEM No. 4

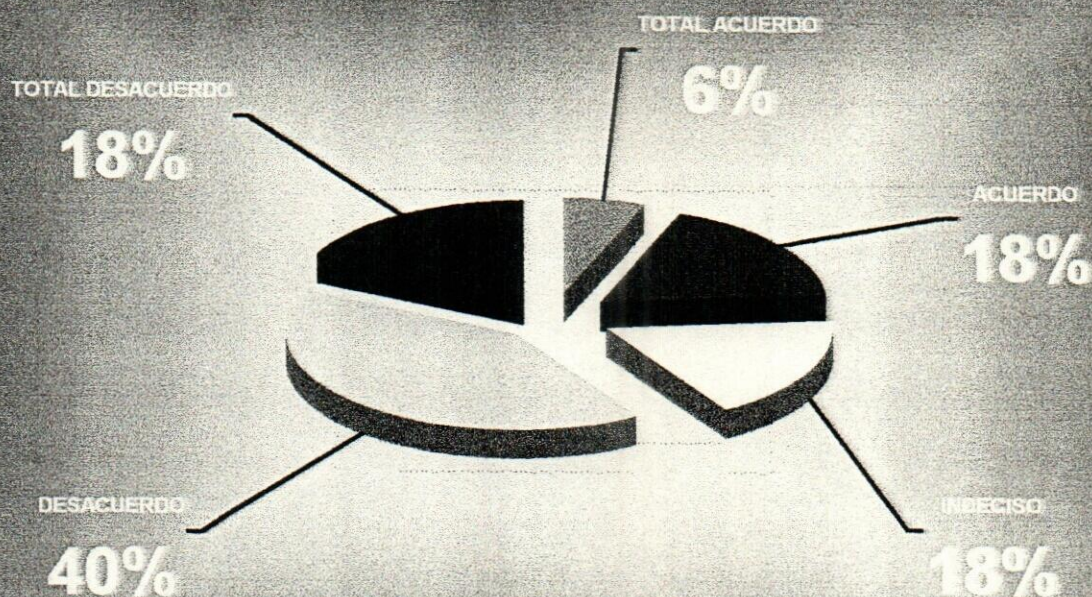
A LAS REUNIONES DE PADRES DE FAMILIA CONVOCADAS POR LA ESCUELA ASISTEN LA MAYORIA DE PADRES DE FAMILIA



EL 46% DEL PERSONAL DOCENTE CONSIDERA QUE NO TODOS LOS PADRES DE FAMILIA ASISTEN A LAS REUNIONES CONVOCADAS POR LA ESCUELA, EL 35% LO IGNORA Y UNICAMENTE EL 18% CONSIDERA QUE LA ASISTENCIA DE LOS PADRES DE FAMILIA ES MAYORITARIA.

ITEM No. 5

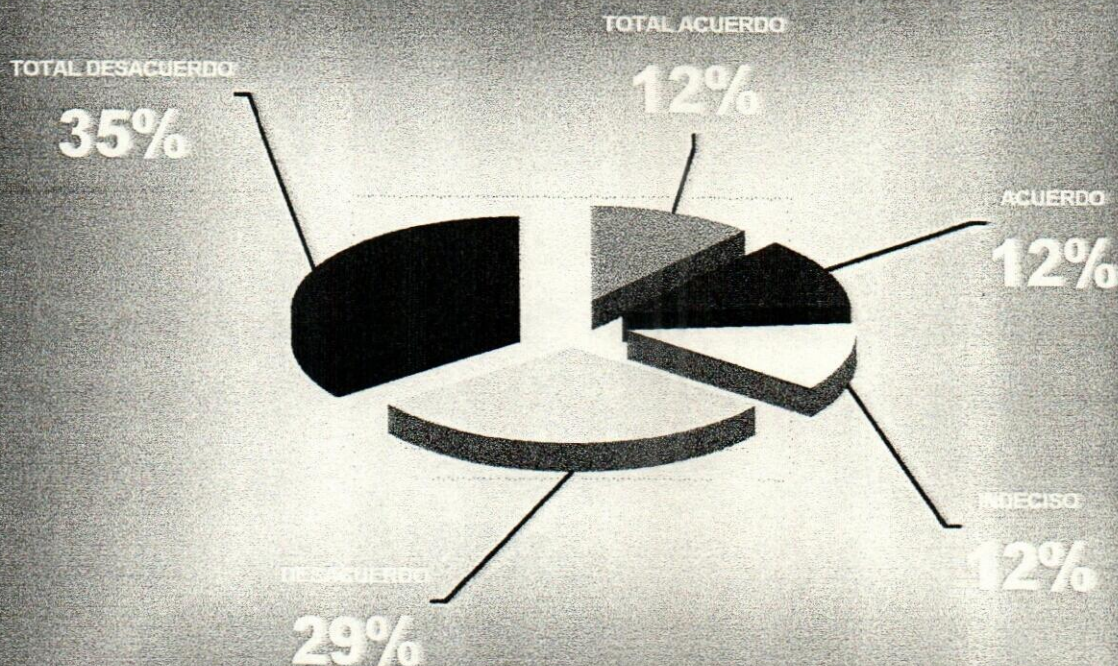
EN LA ESCUELA NO HAY GRUPOS DE MAESTROS QUE SEAN ANTAGONICOS



MAS DE LA MITAD, EL 58% CONSIDERA QUE EN LA ESCUELA EXISTEN GRUPOS ANTAGONICOS, EL 18% LO IGNORA Y SOLAMENTE UNA QUINTA PARTE CONSIDERA QUE ESTO NO ES CIERTO

ITEM No. 6

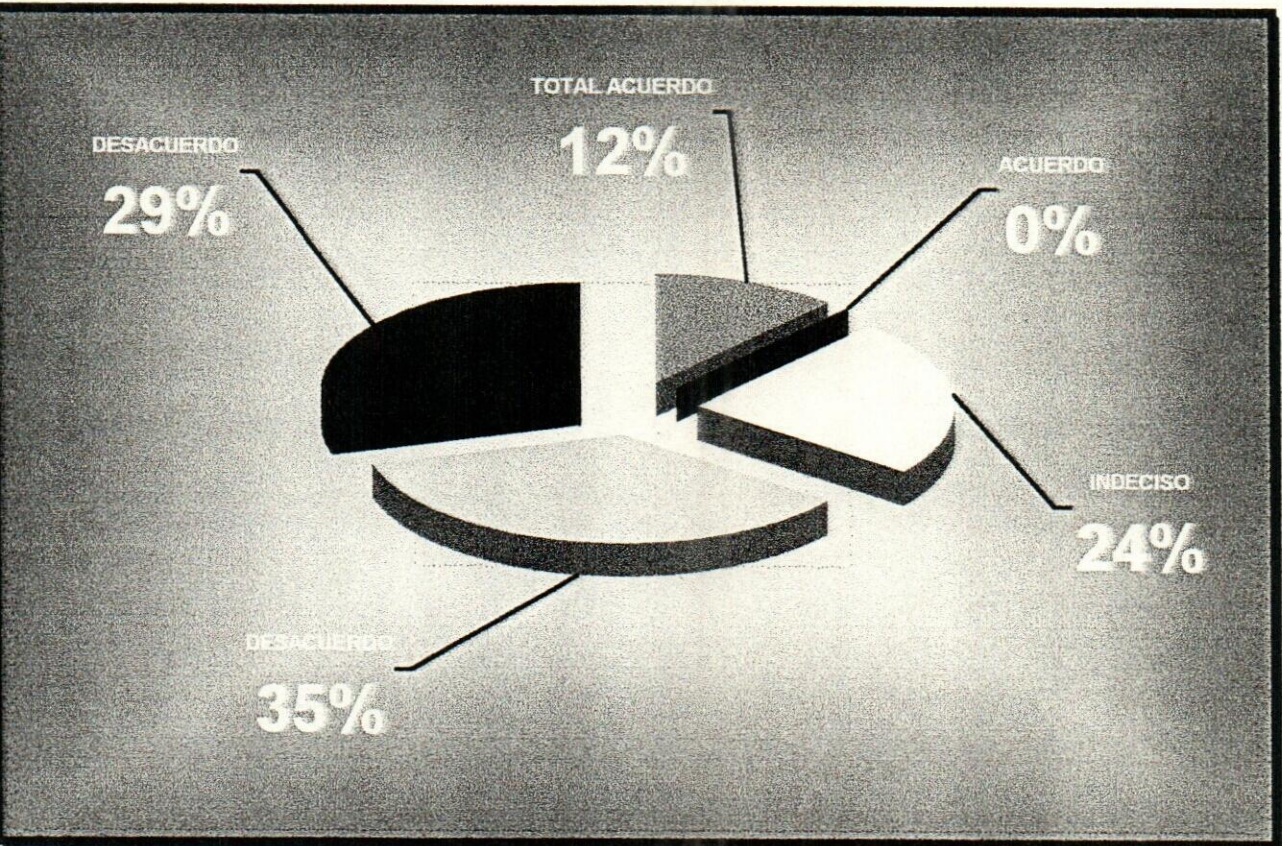
HAY DISPOSICION ENTRE NOSOTROS PARA ESCUCHARNOS AUNQUE PENSEMOS DIFERENTE.



EL 64% DEL PERSONAL DOCENTE ESTIMA QUE NO HAY DISPOSICIÓN ENTRE NOSOTROS PARA ESCUCHARNOS AUNQUE TENGAMOS DIFERENTES PENSAMIENTOS, Y ÚNICAMENTE EL 24% (MENOS DE UNA CUARTA PARTE), SEÑALA QUE LA DISPOSICIÓN SI EXISTE.

ITEM No. 7

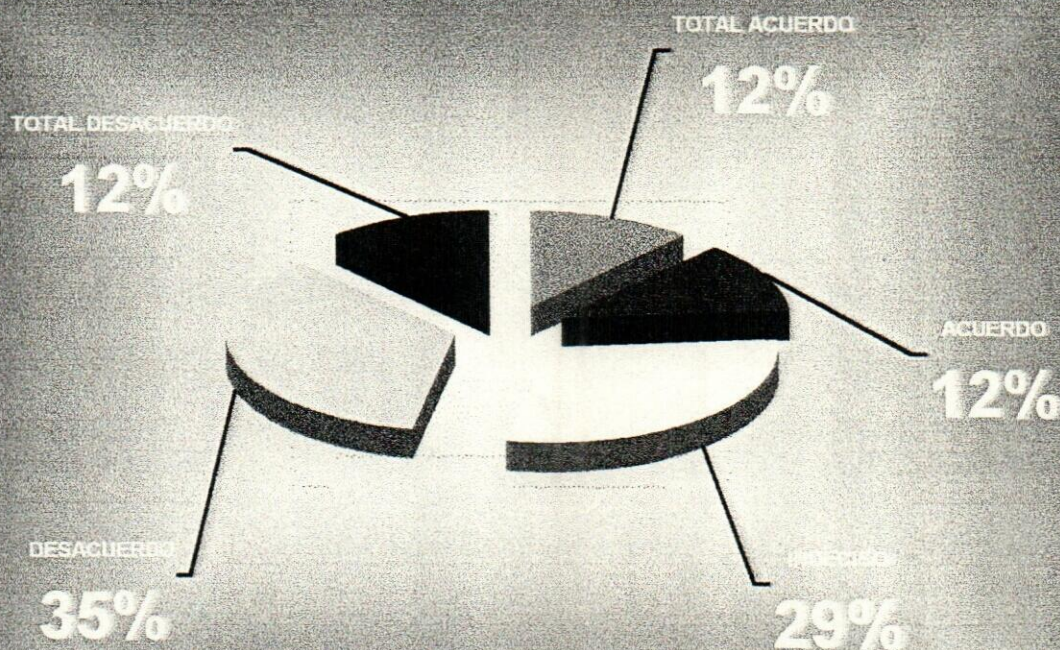
LOS CHISMES Y RUMORES NO LOGRAN INSTALARSE ENTRE NOSOTROS PORQUE HAY ESPACIOS PARA HABLAR DE PROBLEMAS



64% DEL PERSONAL DOCENTE CONSIDERA QUE AL NO EXISTIR UN LUGAR PROPICIO Y DISPOSICION PARA HABLAR DE PROBLEMAS QUE AQUEJAN A LA INSTITUCION, LOS CHISMES Y RUMORES SI LOGRAN INSTALARSE ENTRE NOSOTROS, 24% CONSIDERA QUE DESCONOCEN ESTA SITUACION Y SOLAMENTE EL 12% RESTANTE OPINAN LO CONTRARIO.

ITEM No. 8

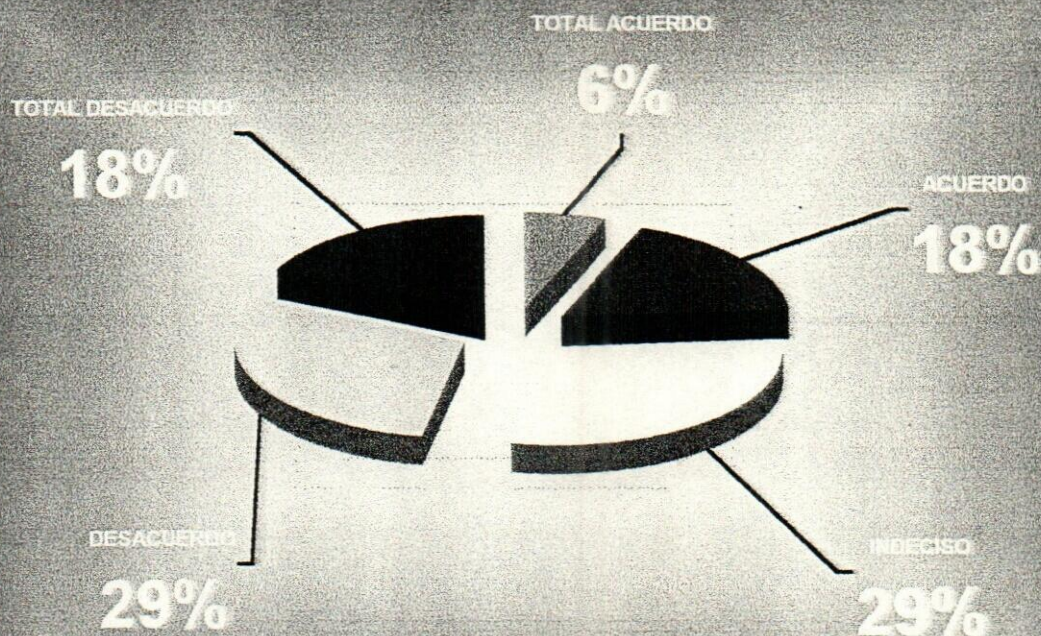
PARA EL DIRECTOR, ES IMPORTANTE LA OPINION DE TODOS SUS MAESTROS Y NO SOLO LA DE SUS ALLEGADOS



CASI LA MITAD (47%) DE LOS DOCENTES OPINAN QUE SU OPINION NO SE TOMA EN CUENTA, EL 29% SE ENCUENTRA INDECISO Y UNICAMENTE EL 24% DE ELLOS CONSIDERAN QUE SU PUNTO DE VISTA ES TOMADO EN CONSIDERACION.

ITEM No. 9

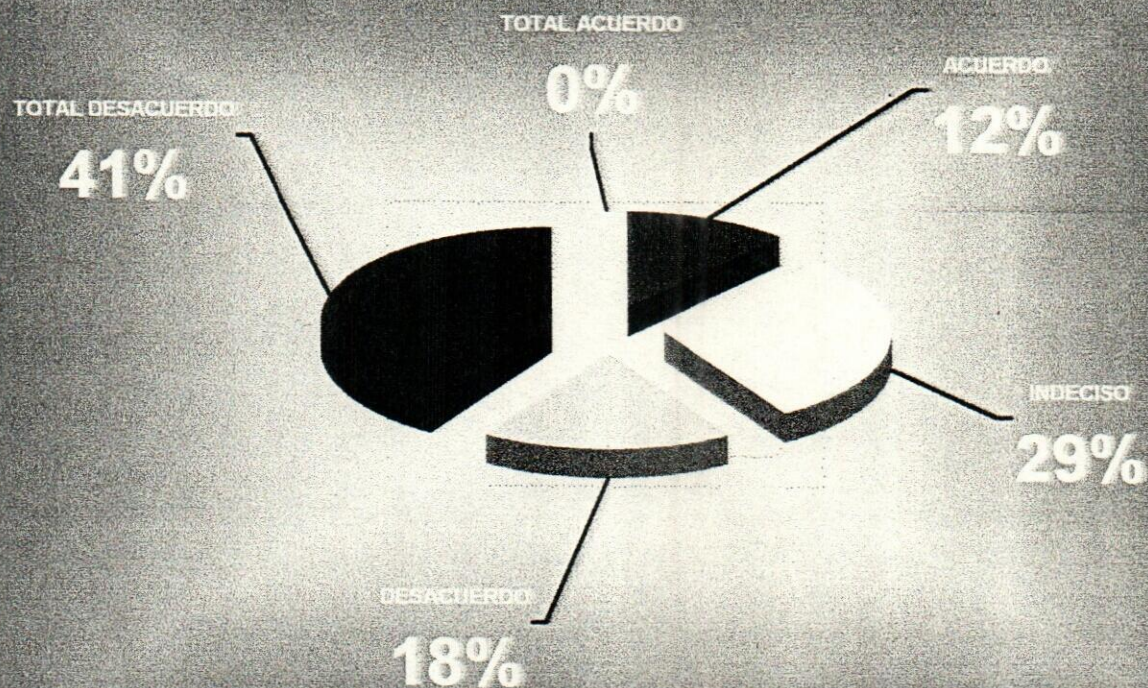
EN MI ESCUELA MI OPINION CUENTA.



EN CONCORDANCIA CON EL ITEM No. 8, MAYORITARIAMENTE LOS DOCENTES CONSIDERAN QUE SU OPINION NO SE TOMA EN CONSIDERACION.

ÍTEM No. 10

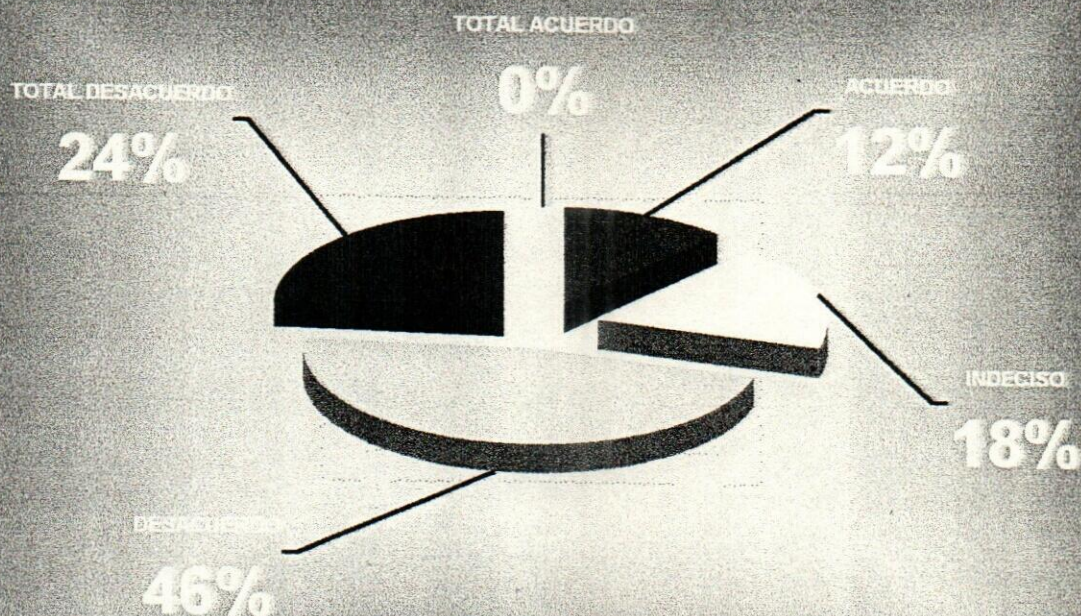
CONTAMOS CON ESPACIOS PARA CONVIVENCIA PERSONAL



EL PERSONAL DOCENTE CONSIDERA QUE EN LA INSTITUCION NO EXISTE UN LUGAR APROPIADO PARA ESTABLECER EN FORMA ADECUADA UNA CONVIVENCIA PERSONAL. SOLAMENTE EL 12% CONSIDERA QUE SI LO HAY.

ITEM No. 11

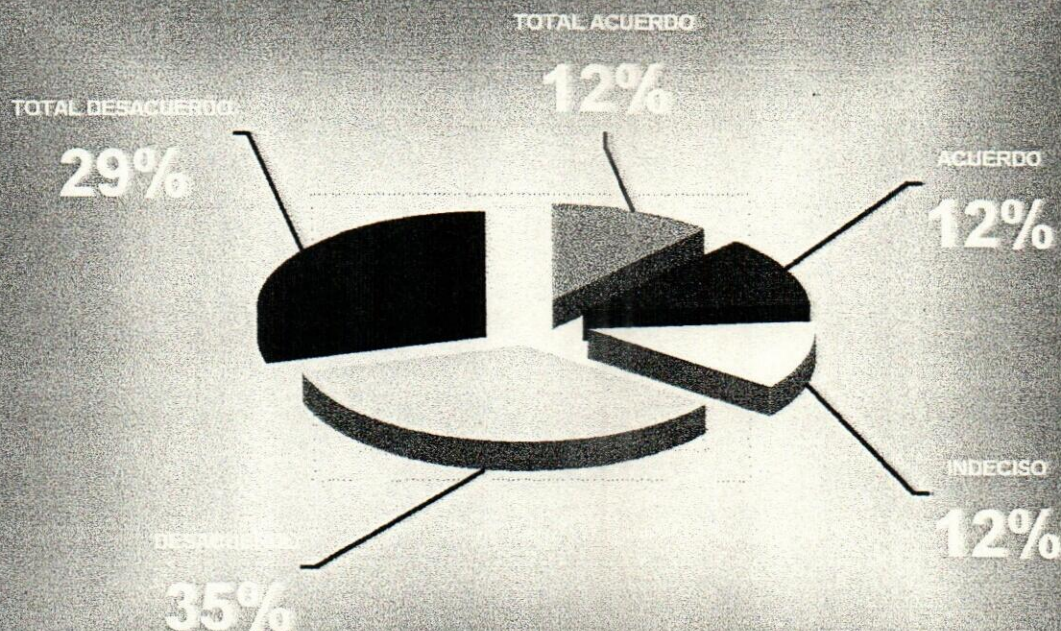
HEMOS LOGRADO HACERNOS CRITICAS CONSTRUCTIVAS Y DE AYUDA



70% DEL PERSONAL ENCUESTADO OPINAN QUE NO EXISTE EN LA ESCUELA LA POSIBILIDAD DE HACER CRITICAS CONSTRUCTIVAS QUE COADYUVEN EN MEJORAR LAS ACTIVIDADES DOCENTES.

ITEM No. 12

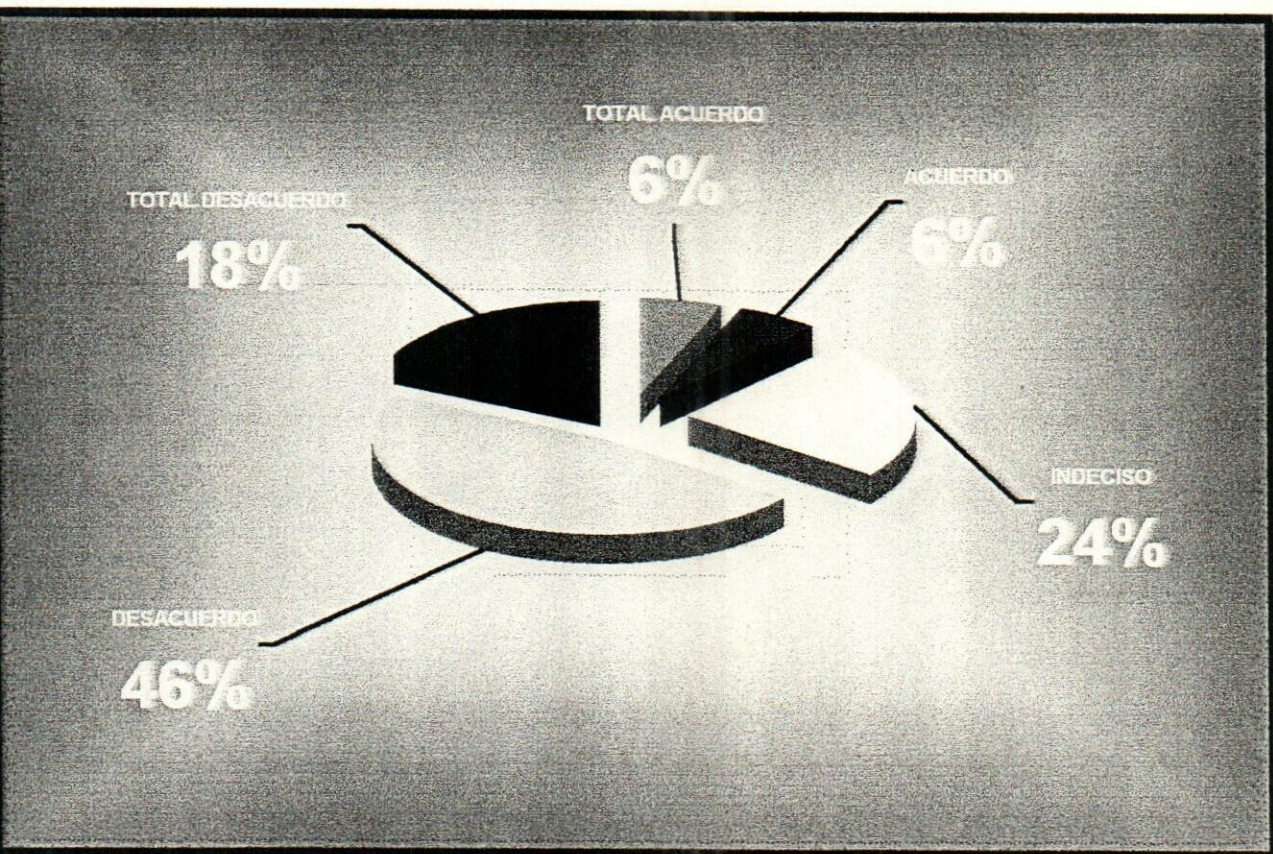
**EN LA ESCUELA NADA SE HACE POR PURO FAVORITISMO,
SIEMPRE IMPORTA LO QUE HACES**



**EL 64% DE LOS DOCENTES CONSIDERAN QUE EXISTEN
SITUACIONES AJENAS AL RENDIMIENTO LABORAL QUE
TIENDEN A BENEFICIAR A ALGUNOS EN PERJUICIO DE
OTROS, UNICAMENTE EL 24% DE ELLOS COINCIDEN QUE
LAS ACCIONES MERITORIAS SON FUENTE PARA
OBTENCION DE MEJORIAS**

ITEM No. 13

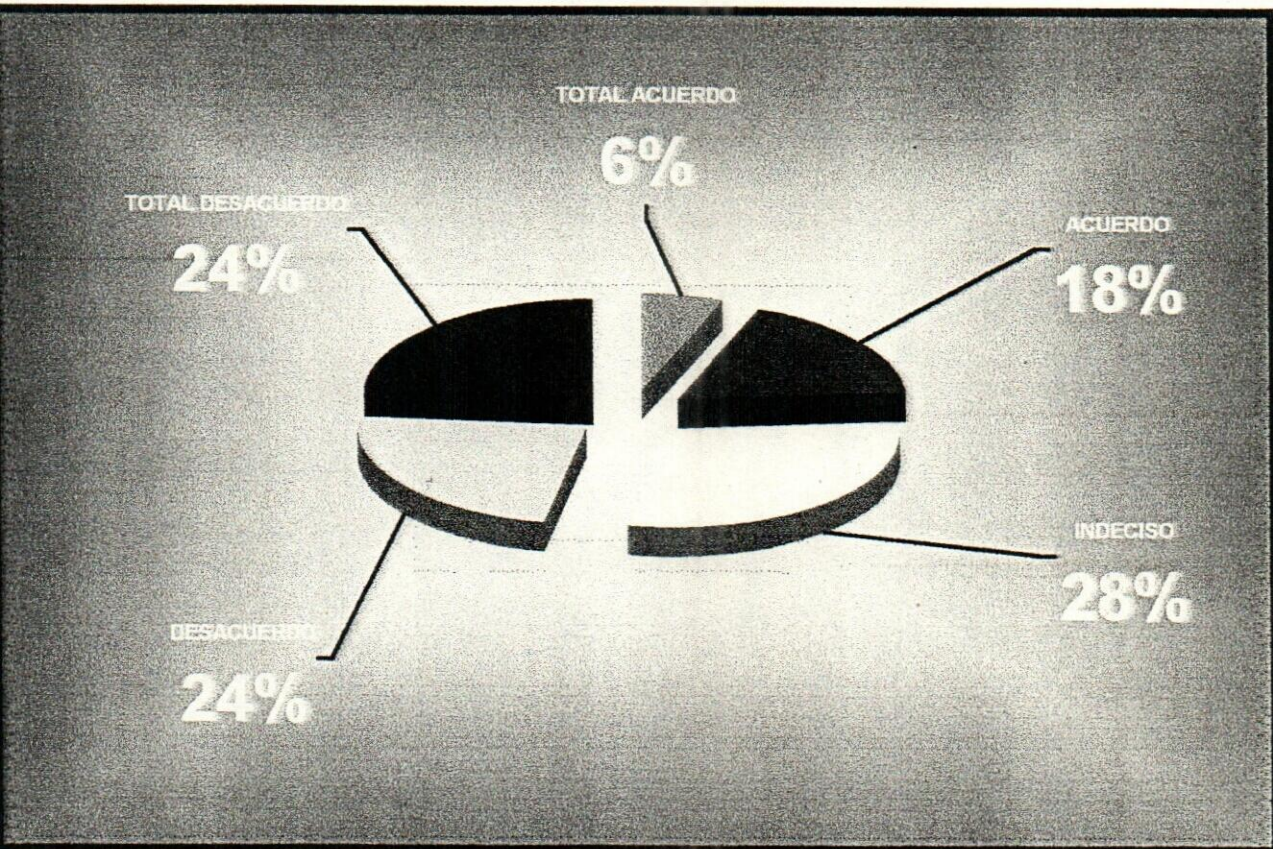
EXISTE APOYO ENTRE LOS COMPAÑEROS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS EN LAS AULAS.



LA MAYORIA, EL 64% OPINAN QUE ENTRE LOS COMPAÑEROS NO HAY APOYO PARA LA SOLUCION DE PROBLEMNAS QUE SE PRESENTAN EN LAS AULAS, EL 24% DESCONOCNE ESTA SITUACION Y UNICAMENTE UN 12% AFIRMA QUE SI EXISTE APOYO ENTRE EL PERSONAL.

ÍTEM No. 14

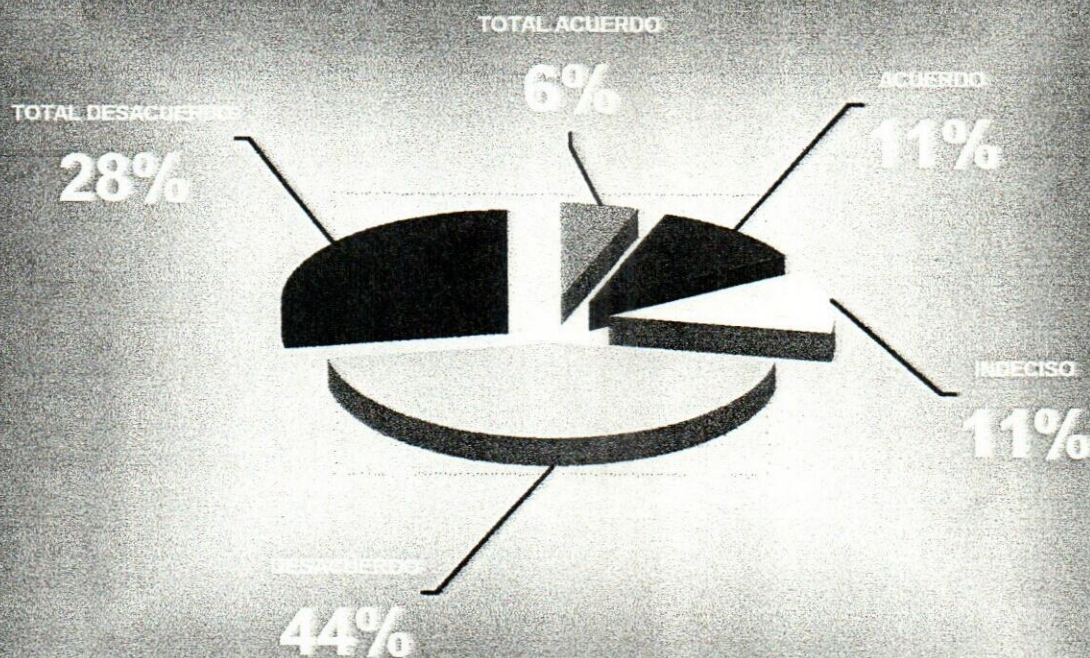
CUANDO TENEMOS UNA ACTIVIDAD PUBLICA, SABEMOS QUE PODEMOS CONTAR CON LA MAYORIA DE LOS MAESTROS



48%, CASI LA MITAD DEL PERSONAL DOCENTE, ESTIMA QUE EN LOS EVENTOS PUBLICOS NO SE CUENTA CON EL APOYO DE LA MAYORIA DEL PERSONAL DOCENTE. UNICAMENTE EL 24% ESTA CONCIENTE DE QUE TAL APOYO SI EXISTE.

ITEM No. 15

LAS ACCIONES PUBLICAS DEL PLANTEL SE HACEN CON BASE A CONSENSO Y NO POR DECISIONES SOLAS DEL DIRECTOR Y SUS ALLEGADOS



ESTE ITEM NOS INDICA QUE CASI TRES CUARTAS PARTES DEL PERSONAL DOCENTE CONSIDERAN QUE LAS ACCIONES DEL PLANTEL SON TOMADAS EN FORMA UNILATERAL POR EL PERSONAL ALLEGADO AL DIRECTOR, SIN CONSIDERAR LAS OPINIONES DEL PERSONAL, Y EXPLICA EL PORQUE A LA FALTA DE COLABORACION HACIA LOS EVENTOS PUBLICOS.

CUESTIONARIO PARA CONOCER EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DOCENTE

CUADRO DE CONCENTRACION DE LOS CUESTIONARIOS APLICADOS A LA MUESTRA DE ALUMNOS ACTIVOS Y EGRESADOS DE LA INSTITUCIÓN (CETis 85)

No.	ITEM	5	4	3	2	1	TOT
1	DESARROLLO TODOS LOS CONTENIDOS PREVISTOS EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS.	18	22	63	28	36	167
2	EXPLICO CLARAMENTE LA RELACION E IMPORTANCIA QUE TIENE LA MATERIA QUE IMPARTE CON OTRAS MATERIAS, Y CON EL DESARROLLO DE MI ACTIVIDAD FUTURA.	10	12	32	76	37	167
3	RESUELVE LAS DUDAS QUE SE LE PLANTEAN RELACIONADAS CON LA MATERIA, AUN FUERA DE SU CLASE.	8	24	46	33	56	167
4	LOS RECURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO QUE UTILIZA FACILITAN EL APRENDIZAJE DE LOS TEMAS DEL CURSO.	6	12	41	72	36	167
5	DURANTE EL CURSO SIEMPRE PROMOVIO EL INTERES Y LA PARTICIPACIÓN DEL ALUMNO POR EL ESTUDIO	2	18	45	55	47	167
6	ESTABLECIO UN AMBIENTE DE CONFIANZA, QUE PERMITIO EXPRESAR TUS IDEAS E INTERCAMBIARLAS CON EL PROFESOR Y OTROS ALUMNOS.	15	12	48	36	56	167

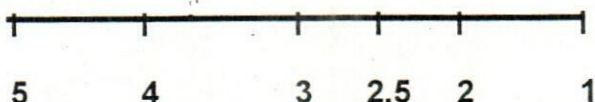
ANEXO No. 7

7	DURANTE EL CURSO RETROALIMENTO A LOS ALUMNOS, COMENTANDO CUALES ERAN LOS TEMAS QUE DOMINABAN, Y CUALES NO. RECOMENDO ACTIVIDADES PARA SUPERAR ESTAS DEFICIENCIAS.	3	15	34	60	55	167
8	LOS CRITERIOS QUE EMPLEO PARA EVALUAR EL CURSO FUERON JUSTOS E IMPARCIALES	22	43	46	29	27	167
9	SIEMPRE DEMOSTRO INTERES POR EL APRENDIZAJE DEL GRUPO	11	25	63	38	30	167
10	SIEMPRE ASISTIO PUNTUALMENTE A SUS CLASES. RARA VEZ FALTA O LLEGA TARDE.	43	26	38	27	33	167
11	SIEMPRE FOMENTO LOS VALORES CÍVICOS, PERSONALES Y SOCIALES DEL GRUPO	10	18	42	66	31	167
12	EL AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLA LA CLASE SIEMPRE ES BUENO, DE RESPETO, CONFIANZA Y GRAN INTERES PARA LOS ALUMNOS.	9	27	47	52	32	167
SUMAS TOTALES		157	254	545	572	476	2004

$$\begin{aligned}
 57 \times 5 &= 785 \\
 54 \times 4 &= 1,016 \\
 45 \times 3 &= 1,635 \\
 72 \times 2 &= 1,144 \\
 76 \times 1 &= 476
 \end{aligned}$$

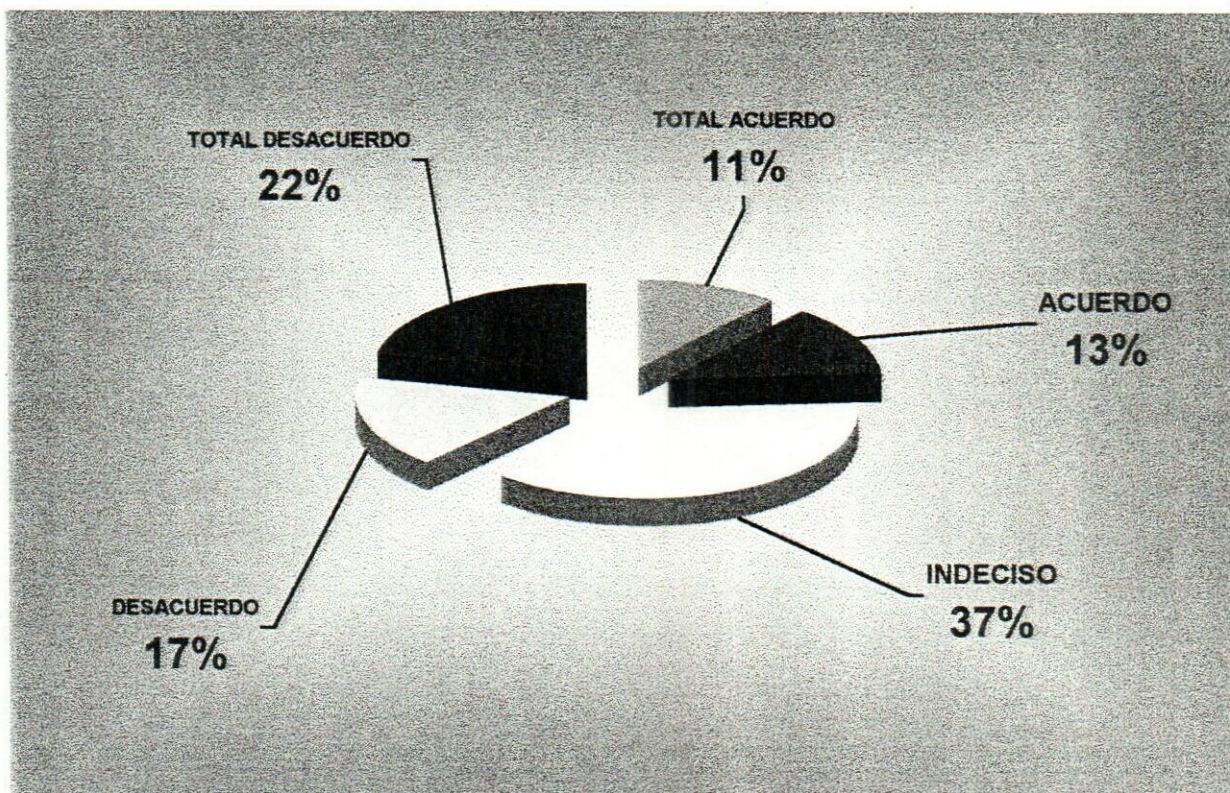
DETERMINACION DEL PROMEDIO

$$5,056 \text{ ENTRE } 2004 = 2.523$$



ITEM No 1

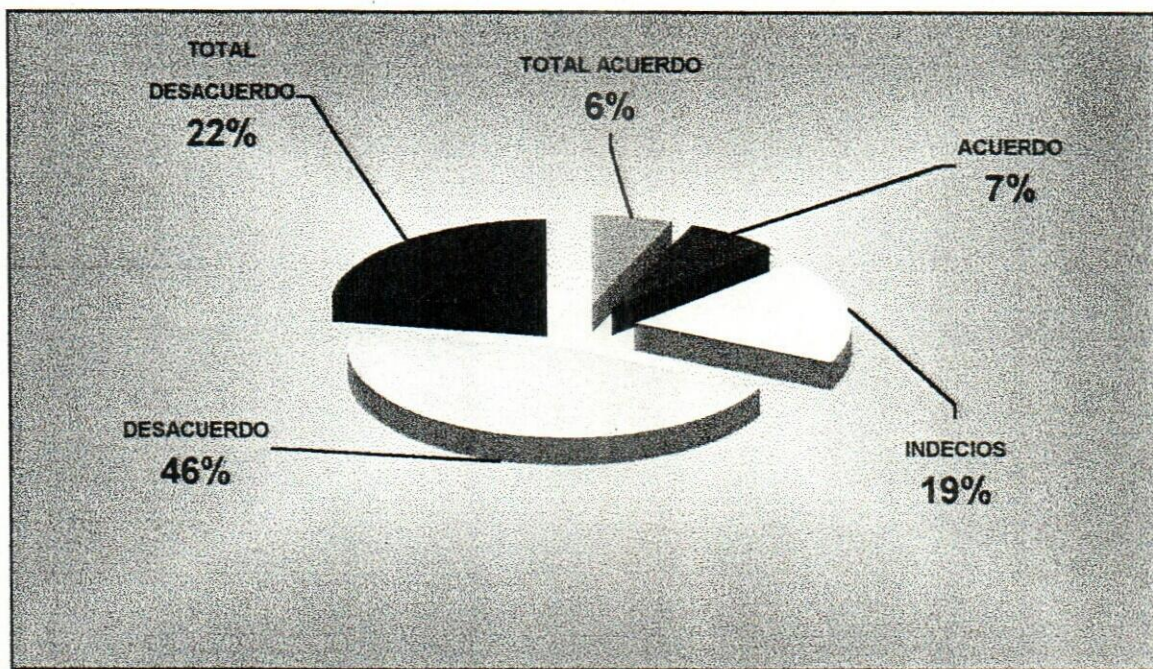
**DESARROLLO TODOS LOS CONTENIDOS PREVISTOS
EN EL PROGRAMA DE ESTUDIOS.**



EL 39% DE LOS ESTUDIANTES OPINO QUE LOS OBJETIVOS PORGRAMATICOS NO SON CUBIERTO EN SUS TOTALIDAD, EN TANTO QUE EL 37% DE ELLOS MANIFIESTAN SU DESCONOCIMIENTO.

ITEM No. 2

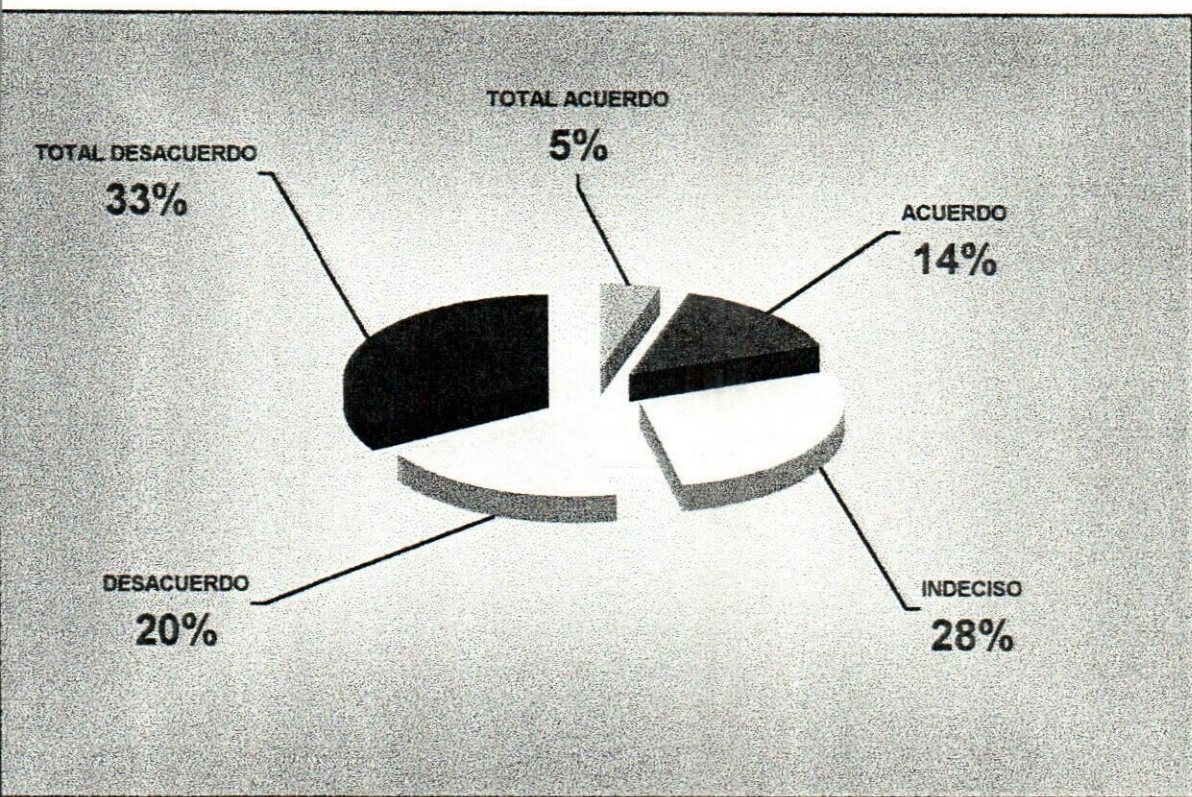
EXPLICO CLARAMENTE LA RELACION E IMPORTANCIA QUE TIENE LA MATERIA QUE IMPARTE CON OTRAS MATERIAS, Y CON EL DESARROLLO DE MI ACTIVIDAD FUTURA.



EL 68% DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS MANIFESTARON QUE EL DOCENTE GENERALMENTE NO VINCULA LA IMPORTANCIA DE LA MATERIA IMPARTIDA CON LA UTILIDAD QUE ESTA LE BRINDARA DURANTE EL DESARROLLO DE SU ACTIVIDAD FUTURA, UN 19% NO LO RECUERDA Y EL RESTO, ESCASAMENTE UN 13% MANIFIESTA SU CONFORMIDAD A ESTE RESPECTO.

ITEM No.. 3

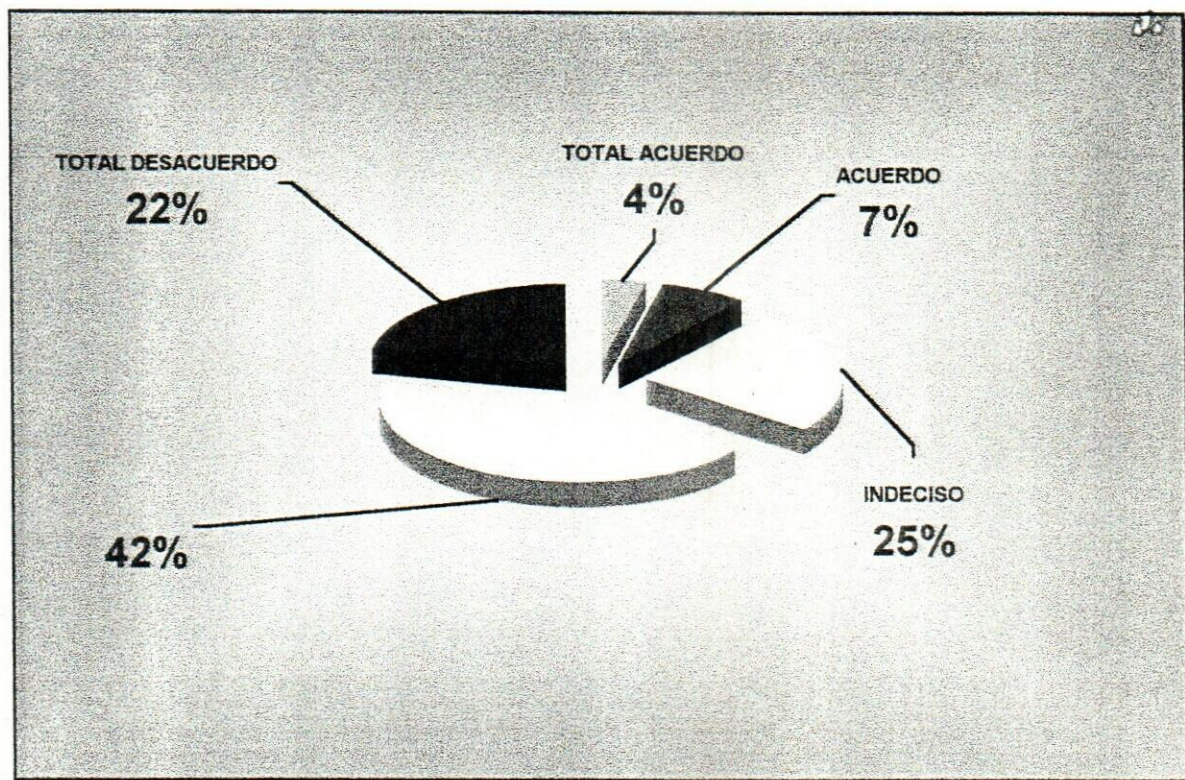
RESUELVE LAS DUDAS QUE SE LE PLANTEAN
RELACIONADAS CON LA MATERIA, AUN FUERA DE SU
CLASE.



EL 53% MANIFIESTAN HABERSE QUEDADO CON DUDAS QUE
NO LE FUERON DISIPADAS, Y SOLAMENTE EL 19%
MOSTRARON SU CONFORMIDAD, EL RESTO (28%) SE
MUESTRAN INDECISOS.

ITEM No. 4

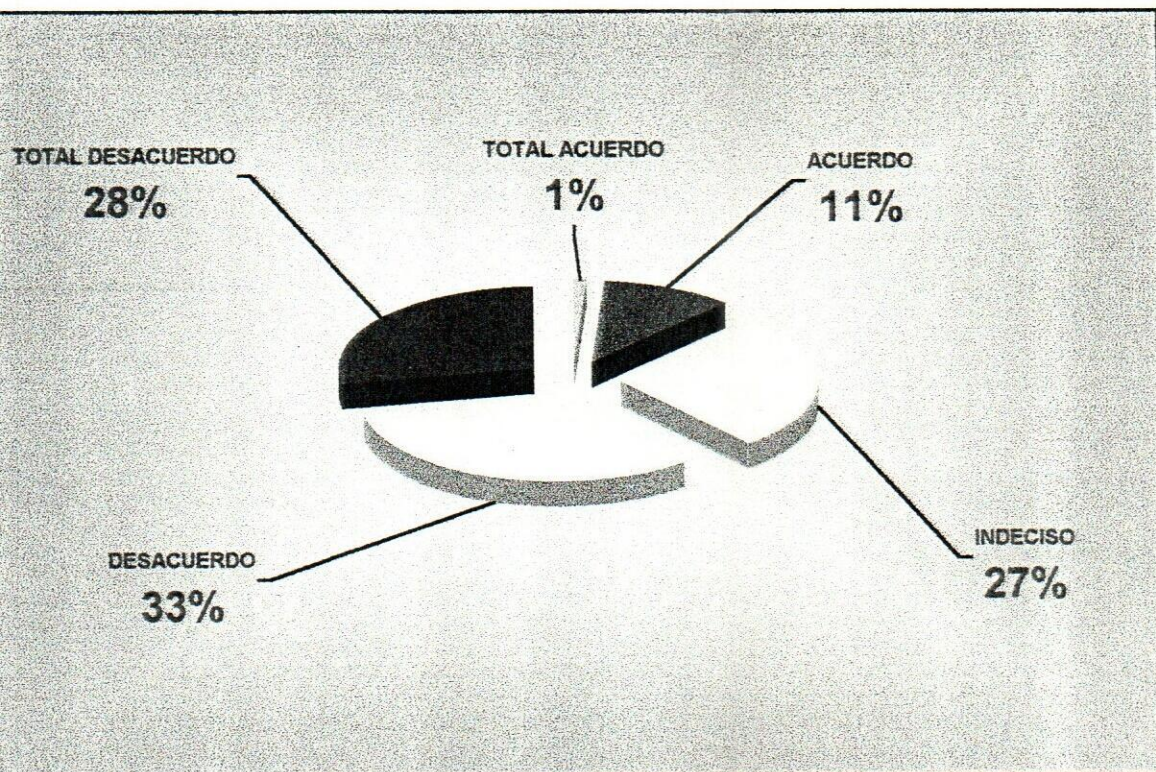
LOS RECURSOS Y MATERIAL DIDÁCTICO QUE UTILIZA
FACILITAN EL APRENDIZAJE DE LOS TEMAS DEL
CURSO.



UN 64% DE LA MUESTRA, MANIFIESTA SU
DESACUERDO CON EL USO DEL MATERIAL DIDACTICO
EMPLEADO, SEÑALANDO LO INAPROPIADO DE ESTE.
SOLAMENTE UN 11% MUESTRA SU CONFORMIDAD.

ITEM No. 5

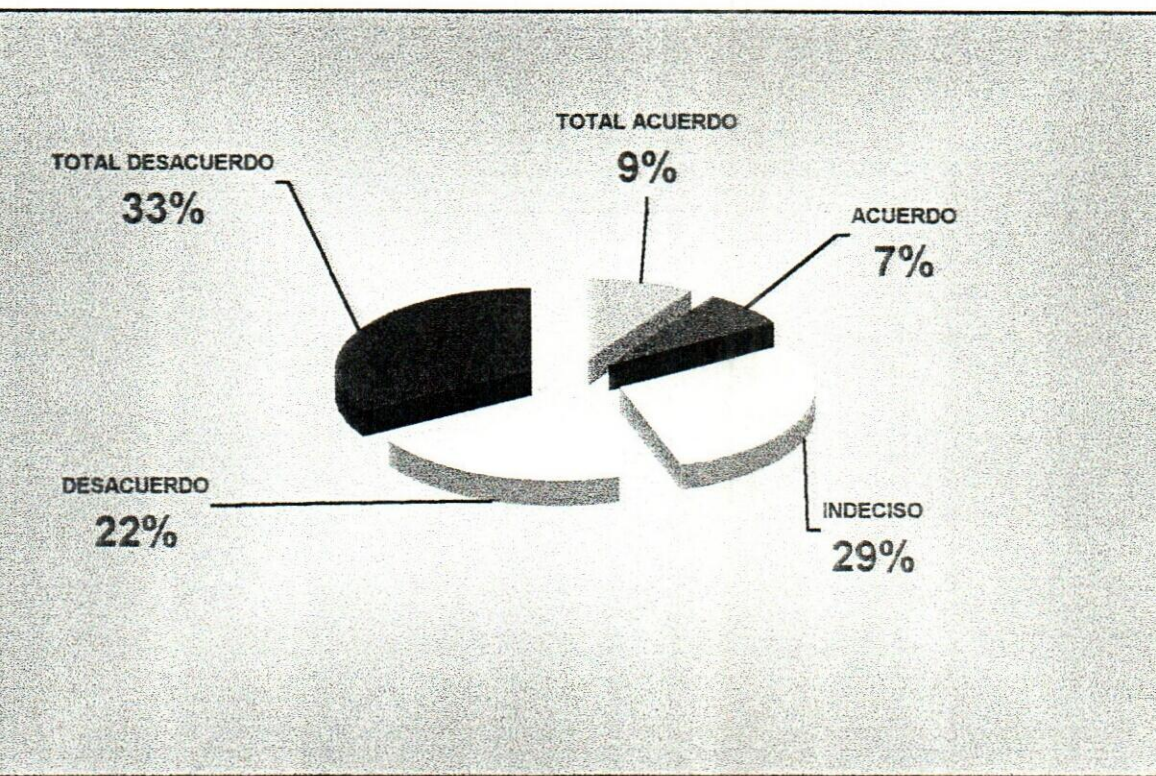
URANTE EL CURSO SIEMPRE PROMOVIO EL INTERES Y LA
PARTICIPACIÓN DEL ALUMNO POR EL ESTUDIO



EL 61% DE LA MUESTRA SEÑALA QUE EL PERSONAL
DOCENTE NO MOSTRO PREOCUPACIÓN EN PROMOVER LA
PARTICIPACIÓN DEL ALUMNO EN EL ESTUDIO.

ITEM No. 6

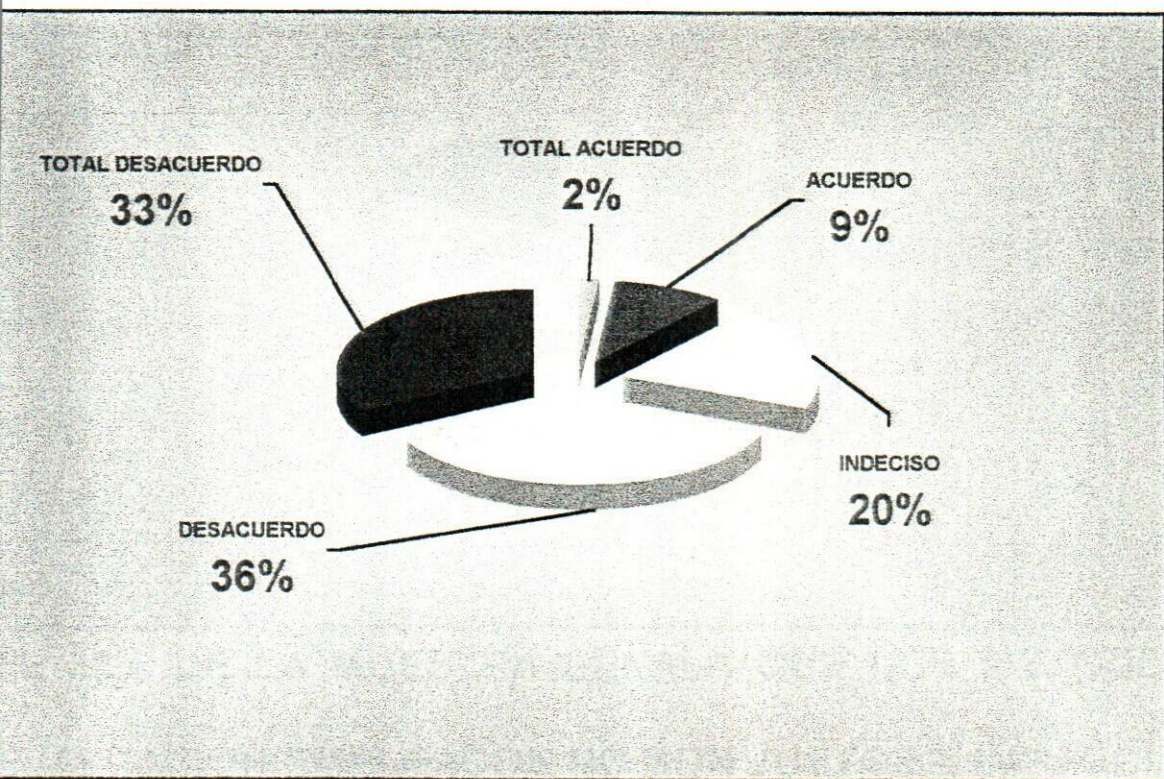
STABLECIO UN AMBIENTE DE CONFIANZA, QUE PERMITIO
XPRESAR TUS IDEAS E INTERCAMBIARLAS CON EL
ROFESOR Y OTROS ALUMNOS.



EL 55% DE LA MUESTRA SEÑALA LA FALTA DE UN
AMBIENTE DE CONFIANZA EN EL AULA, Y SOLAMENTE EL
6% MUESTRAN LO CONTRARIO.

ITEM No. 7

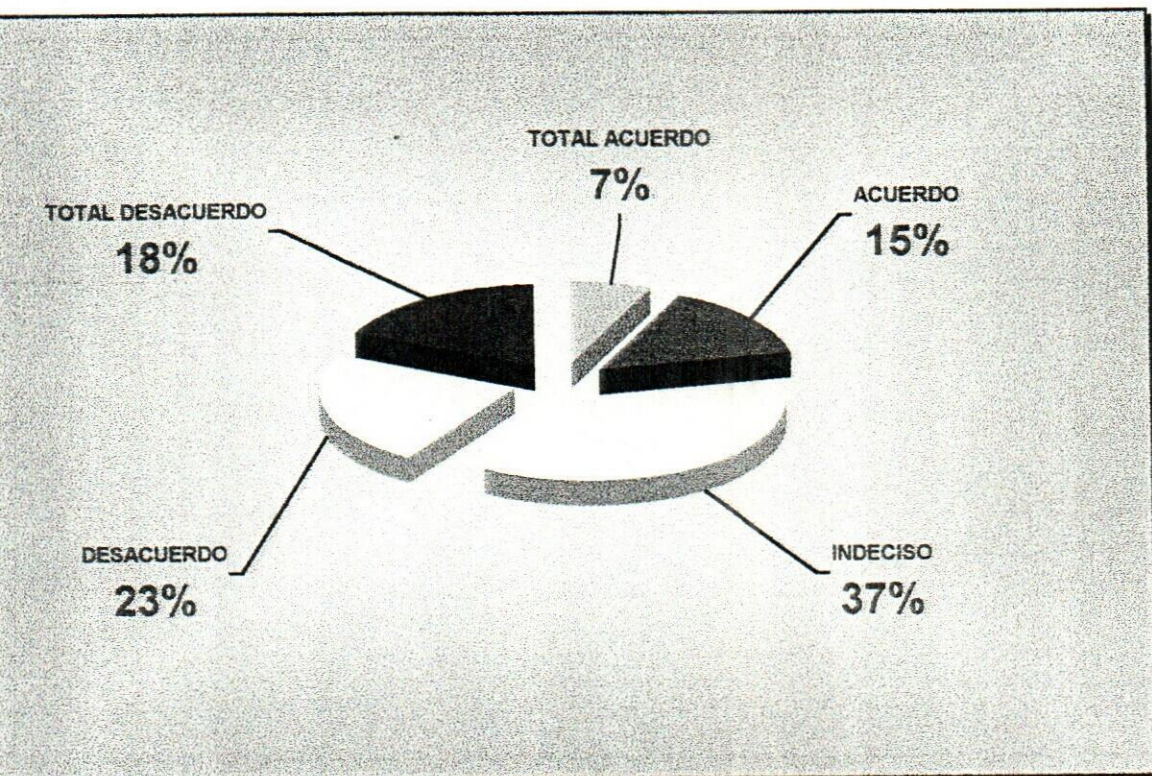
URANTE EL CURSO RETROALIMENTO A LOS ALUMNOS,
OMENTANDO CUALES ERAN LOS TEMAS QUE DOMINABAN,
CUALES NO. RECOMENDO ACTIVIDADES PARA SUPERAR
STAS DEFICIENCIAS



LA GRAN MAYORIA, EL 69% SEÑALAN LA FALTA DE
SEGUIMIENTO QUE SE HACE SOBRE LOS TEMAS NO
APRENDIDOS, EL 20% MUESTRA SU INDECISIÓN Y
SOLAMENTE EL 11% MUESTRAN SU CONFORMIDAD.

ITEM No. 9

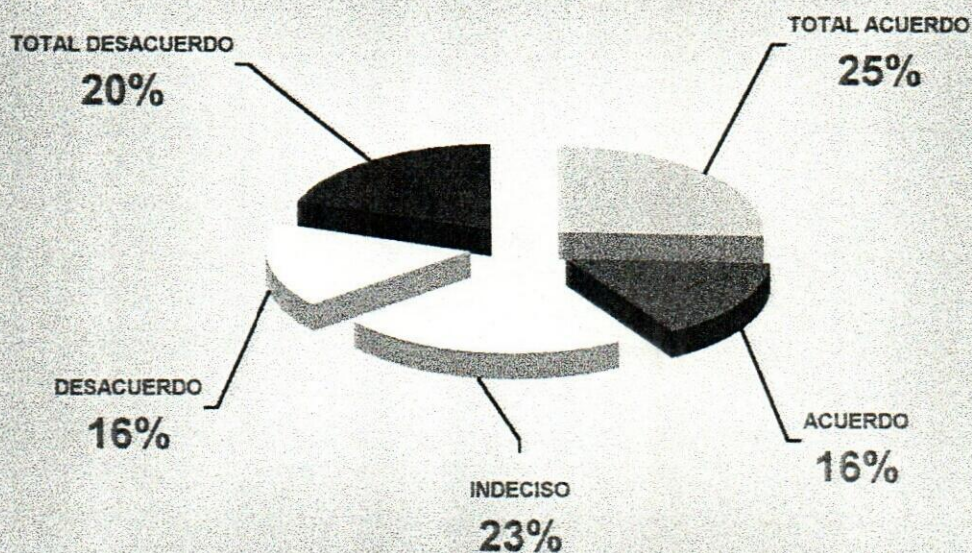
EMPRE DEMOSTRO INTERES POR EL APRENDIZAJE DEL
GRUPO



OLAMENTE EL 22% CONSIDERAN QUE LOS DOCENTES
DEMUESTRAN INTERES EN QUE EL GRUPO APRENDA, EL
7% SE SEÑALA INDECISO, Y EL 41% CONSIDERA QUE
EXISTE FALTA DE INTERES DEL DOCENTE.

ITEM No. 10

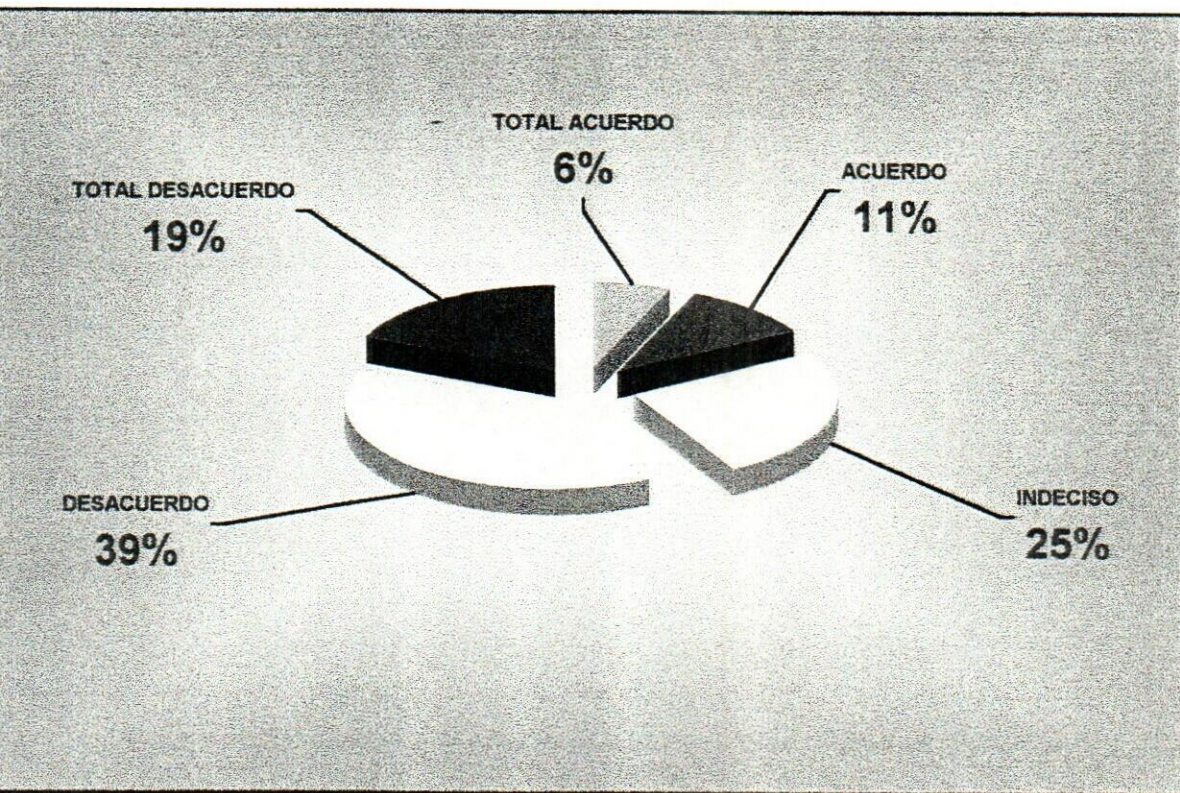
SIEMPRE ASISTIO PUNTUALMENTE A SUS CLASES. RARA
VEZ FALTA O LLEGA TARDE.



EL 41% DE LA MUESTRA SEÑALA QUE LOS DOCENTES,
ASISTEN PUNTUALMENTE A SUS CLASES, EN TANTO QUE
EL 36% SEÑALA SU INCONFORMIDAD. EL RESTO 23% SE
MUESTRA INDECISO.

ITEM No. 11

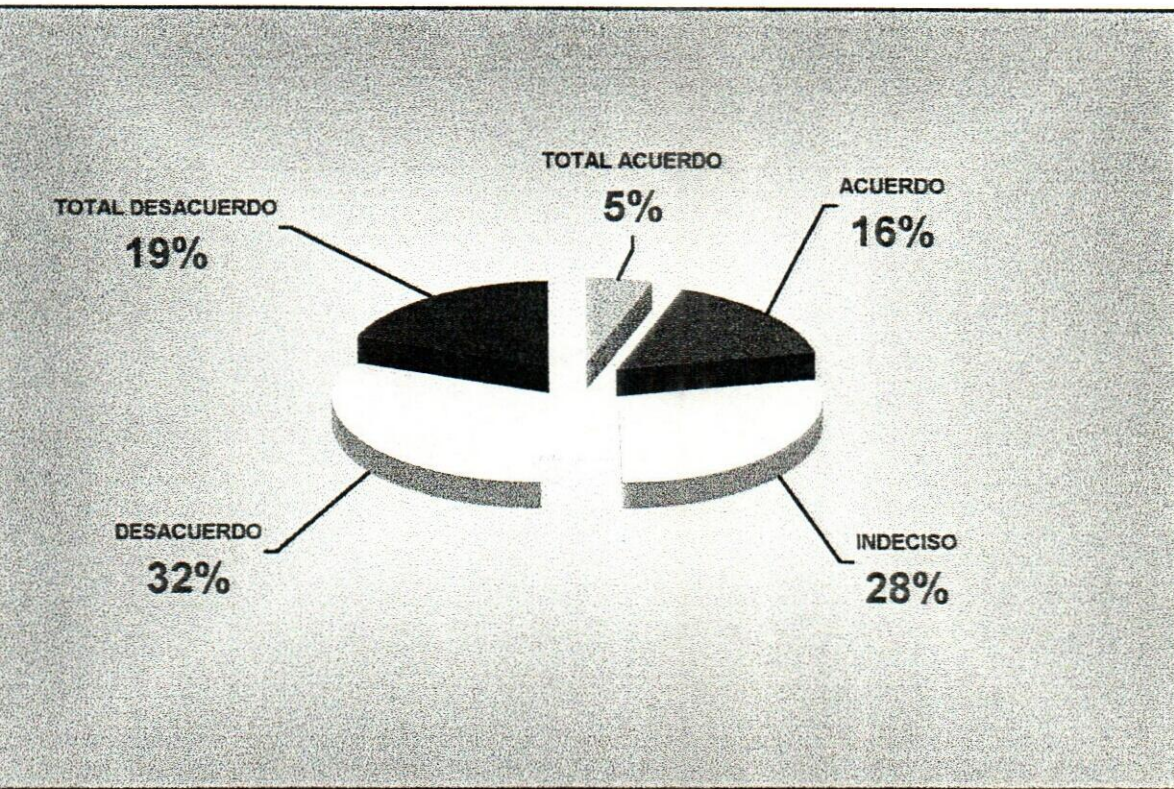
SIEMPRE FOMENTO LOS VALORES CÍVICOS, PERSONALES Y SOCIALES DEL GRUPO



EL 58% DE LOS ESTUDIANTES MANIFIESTAN LA FALTA DE INTERES DEL PERSONAL DOCENTE EN FOMENTAR LOS VALORES CÍVICOS, PERSONALES Y SOCIALES. SOLAMENTE EL 17% MANIFIESTA LO CONTRARIO, EL RESTO (25%) ESTA INDECISO

ITEM No. 12

EL AMBIENTE EN QUE SE DESARROLLA LA CLASE SIEMPRE
S BUENO, DE RESPETO, CONFIANZA Y GRAN INTERES
PARA LOS ALUMNOS.



IAS DE LA MITAD DE LOS ESTUDIANTES ENCUESTADOS, EL
1%, MANIFIESTA SU DESACUERDO CON EL CLIMA EN QUE
E DESARROLLAN LA CLASES, EN TANTO QUE,
OLAMENTE EL 21% MUESTRA SU CONFORMIDAD AL
RESPECTO. EL 28% RESTANTE SE MANIFIESTA INDECISO