

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES



**EL DESEMPEÑO DE PERSONAL DENTRO DEL SECTOR
PÚBLICO EDUCATIVO COMO CONSECUENCIA DEL AMBIENTE
LABORAL**

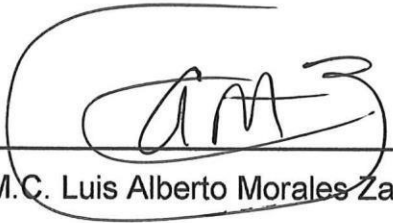
**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA

LIZBETH JANETT GONZÁLEZ RODRÍGUEZ

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director del Trabajo Terminal: _____

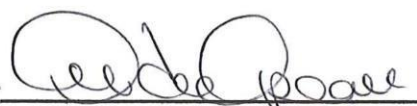

M.C. Luis Alberto Morales Zamorano

Aprobado por el Comité de Estudios de Posgrado de la Maestría en
Administración:

1.- _____


Dra. Sheila Delhumeau Rivera.

2.- _____


Dra. Andrea Spears Kirkland

3.- _____


M.A. María Lourdes Solís Tirado

DEDICATORIA

**A Dios por haberme
dado la oportunidad de emprender
y lograr esta meta.**

**A mi esposo Ignacio por su apoyo
y comprensión incondicional.**

**A mis amigos quienes
han contribuido con su sabiduría e
inquebrantable amistad, gracias por apoyarme
en la realización de esta meta.**

AGRADECIMIENTOS

Agradezco sinceramente el apoyo que me brindo la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales, así como el apoyo que me brindaron mis maestros, aportando sus conocimientos y experiencias.

Agradecimiento especial al M.C. Luis Alberto Morales Zamorano, por su apoyo y paciencia, quien estuvo presente a lo largo de la realización de este estudio de caso.

Agradezco a todos y a cada uno de mis compañeros de clase y maestros, que contribuyeron a la realización de esta investigación.

Mi gratitud a los revisores de esta investigación por sus valiosos comentarios durante la revisión del presente estudio.

Resumen

En esta investigación se señala principalmente el desempeño del personal que labora en el Sector Público Educativo como consecuencia del ambiente de trabajo, observándolo desde un entorno global, el cual se relaciona con las variables de capacitación, liderazgo, clima laboral y cultura organizacional. El fin es descubrir en que grado los administrativos y mandos medios pueden llegar a contribuir al buen o mal desempeño dentro de las áreas o departamentos que se manejan en el Sector Público Educativo.

El objetivo general de esta investigación ha sido determinar los factores que afectan el desempeño del personal que participa en este sector; buscar los principales factores que influyen en el comportamiento de los individuos, tanto subordinados como mandos medios; caracterizar reacciones, actitudes de tal forma que se enriquezca el conocimiento sobre este punto; así como aportar a otras instituciones públicas los conocimientos aquí adquiridos, para el mayor entendimiento de las acciones que determinan a los individuos y en que grado llegarán a afectar en el desempeño de sus funciones.

Mediante los resultados y discusiones se observó que, contrario a lo que se pensaba, en lo concerniente a mandos medios las hipótesis en su mayoría se rechazaron y en cambio con los administrativos, las hipótesis se aprobaron.

Tabla de Contenido	Página
Introducción.....	1
Capítulo I Marco referencial.....	11
1.1 Marco Teórico.....	11
1.2 Teoría de la organizaciones	12
1.3 Teoría del comportamiento organizacional	13
Capítulo II Metodología.....	16
2.1 Características del Sector Público Educativo.....	16
2.2 Metodología	19
2.3 Definición conceptual de variables	23
2.4 Descripción del cuestionario	
Capítulo III Análisis y Resultados.....	25
3.1 Resultados	25
3.1.1 De los mandos medios del SPE en Ensenada	25
3.1.2 De los administrativos del SPE en Ensenada	28
3.2 Discusión	32
Capítulo IV Conclusiones y Recomendaciones.....	37
Anexos	40
Referencias.....	58

LISTA DE TABLAS

	Tabla de Variables	Página
2.1	Diagrama de operacionalización de variables para administrativos	21
2.2	Diagrama de operacionalización de variables para Mandos Medios	22

LISTA DE FIGURAS

	Página
2.1 Ubicación del Sistema Educativo Estatal en Ensenada	17
2.2 Diagrama que muestra la estructura administrativa del Sistema Educativo Estatal en Ensenada	18
3.1 Representación gráfica de la opinión de los mandos medios respecto a la influencia del clima laboral sobre el desempeño del persona.	25
3.2 Influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño del personal de los mandos medios en el Sistema Educativo Estatal	26
3.3 Frecuencia de la capacitación sobre el desempeño de personal de los mandos medios	27
3.4 Influencia del liderazgo sobre el desempeño de personal de los mandos medios del Sistema Educativo Estatal	28
3.5 Influencia del clima laboral sobre el desempeño de personal de los administrativos en el Sistema Educativo Estatal	28
3.6 Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de personal de los administrativos del Sistema Educativo Estatal	29
3.7 Influencia de la capacitación en el desempeño de personal de los administrativos del Sistema Educativo Estatal	30
3.8 Influencia del liderazgo en el desempeño de personal de los administrativos del Sistema Educativo Estatal	30

LISTA DE ANEXOS

	Anexos	Página
1:	Matriz de Congruencia	41
2:	Cuestionario para administrativos	42
3:	Cuestionario para mandos medios	46
4:	Anova aplicada a Administrativos	50
5:	Anova aplicada a Mandos Medios	53
6:	Glosario	54

Introducción

A finales de la década de los sesenta y principio de la década de los setenta, se fue consolidando la política de que era necesario implantar una planeación general e integral del sistema educativo, ya que eran visibles algunas de las principales deficiencias, derivadas de un sistema educativo nacional fuertemente centralizado. Como ejemplo de las deficiencias anteriores se encuentran la carga de responsabilidades y responder a las crecientes demandas. Es así como inician los procesos de desconcentración de la Secretaría de Educación Pública (SEP) durante el periodo de 1978-1982 y la descentralización inconclusa durante 1982-1988. No fue sino hasta 1992, cuando se llegó a un Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica regulada por la Ley General de Educación. Esto fue respaldado por Ornelas (1995), quien afirmó que esta decisión creó una buena imagen del régimen y consolidó la descentralización de la educación básica y normal como una causa legítima y un proceso eficaz. Estas nuevas atribuciones liberaron a la SEP de una serie de responsabilidades políticas, administrativas y laborales (Arnaut, 2005, p.8).

El Sector Público Educativo (SPE), en la ciudad de Ensenada, Baja California es un organismo descentralizado del gobierno federal de la SEP que apoya todas las actividades educativas que se desarrollan dentro de los niveles básicos de educación preescolar, primarias y educación media a través de los apoyos administrativos, traduciéndolos en recursos materiales, financieros y humanos, a los que se les llaman departamentos administrativos. El SPE actualmente cuenta con un total de 189 empleados entre administrativos y educativos que apoyan al magisterio que labora en el municipio.

Los departamentos que se estudiaron son los que se encuentran dentro de las áreas puramente administrativas, empezando por el departamento de finanzas que engloba las áreas de pagaduría, ingresos y egresos; el departamento de administración de personal con sus áreas de servicios, aclaraciones de pago, incidencias de los departamentos educativos y archivo; y departamentos de informática, administración,

programación y la coordinación administrativa que es el área que guía y regula a los departamentos administrativos.

El desempeño del personal administrativo dentro del Sector Público Educativo, es de suma importancia tanto para el medio interno como para el externo, ya que se considera que es vínculo o enlace entre personal educativo y ciudadanos. Es responsable de entregar apoyos tanto económicos como materiales, para que el personal educativo pueda desarrollar su actividad plenamente. Se sabe que no siempre es así, por tal motivo se requiere llegar al punto principal, saber las causas que origina esta situación.

Para los fines de esta investigación primeramente se definió el perfil y el concepto de servidor público, ya que a partir de este concepto, se desarrollará el tema del desempeño del personal. Es por ello que a continuación se describirá lo qué significa servidor público dentro del SPE citando a los siguientes autores:

El perfil del servidor público en la Administración pública, debe de estar orientado, por un conjunto de valores y principios que fomenten una cultura de servicio público, sustentada en principios: de legalidad, honradez, vocación de servicio, eficiencia y eficacia e imparcialidad, pues mientras no se cambie la mentalidad de la persona no podremos tener acceso a unos servicios con calidad (Barrón, 2004, p.2).

Albrecht (2000) describe que “una persona del servicio necesita tener al menos un nivel adecuado de madurez y autoestima en segundo lugar una persona en el servicio necesita un grado bastante alto de talento social y en tercer lugar, necesita tener un nivel bastante alto de tolerancia para el contacto”(p.115).

Lo que exige la Administración Pública actual es mayor responsabilidad para adentrarse más en la gestión participativa, como lo señala Ávalos Aguilar (1995).

...las tendencias apuntalan a un tipo de servidor público más estratega que procesador de demandas (bajo la perspectiva del "Enfoque de sistemas"). Es decir, el funcionario público se ha convertido, más que en un generador de cambio en el catalizador del mismo, dados los espacios que incrementalmente la ciudadanía ha ido adquiriendo en los procesos de la gestión pública (social). Es decir, nos estamos acercando más a una gestión pública (social), que a una gestión gubernamental. Nuevamente, el debate entre los límites de lo privado y lo público está presente (Ávalos Aguilar, p. 3)

Es bien conocido que, en el sector del gobierno mexicano existen servidores públicos eficientes que, lamentablemente, en el transcurso de los años, han sido objeto de diversas violaciones laborales. Es decir, con el cambio de Administraciones de Gobierno, los servidores públicos son sujetos a despidos injustificados en base a consideraciones subjetivas de sus jefes para ocupar otros puestos que les corresponderían por sus méritos, o por derecho.

En la última década del siglo pasado se ha observado la necesidad tanto a nivel federal como estatal de sistematizar los procesos de trabajo, de hacer conciencia en los servidores públicos para dar una eficiente atención a los usuarios de las dependencias. Sin embargo es necesario señalar que:

La falta de motivación y la apatía se hacen presentes en las organizaciones públicas y se convierten en un círculo vicioso que atrapa al servidor público, a sus superiores y a los representantes sindicales, en una relación de permanente conflicto y negociación que no permite transformaciones estructurales de las dependencias, ni agrega valor a sus procesos de trabajo, sino que por el contrario las limita en su capacidad de respuesta y enrarece aún más el conflictivo clima laboral (Fócil-Ortega, 2003, p.3).

Lo anterior no permite a los servidores públicos que puedan formalizar una identidad organizacional donde tengan conocimiento para conocer y hacer suyos los objetivos organizacionales y así poder desarrollarlos con eficacia. Lo anterior da como resultado una imagen negativa ante la sociedad que percibe lentitud y baja calidad en

el servicio, provocando con esto un bajo desempeño así como una deficiente actitud ante el medio laboral que lo rodea.

Al respecto Castañon-Burunda (2001) menciona “que lo más importante en relación al bajo desempeño, han sido las evidencias de que cuyos integrantes que poseen niveles altos de compromiso, son aquellas que registran altos niveles de desempeño y productividad, y bajos índices de ausentismo”(p.2). Es por ello que debe requerirse de los empleados y mandos medios que, constantemente se innove con las herramientas necesarias, realizando una medición del desempeño de tal forma que se aplique de la mejor forma posible, tomando en cuenta las acciones realizadas y los recursos con que cuentan, con el fin de desarrollar un alto desempeño.

Con respecto a la relación que existe entre la capacidad de servicio y el desempeño de personal, Osborne y Gaebler (1997) mencionan que:

El problema no reside en la gente que trabaja en el gobierno; el problema reside en los sistemas en los cuales trabajan. No escribimos para zaherir a los empleados públicos sino para darles esperanzas, Hemos conocido millares de funcionarios civiles a lo largo de los años, y la mayoría de ellos -aunque no todos, evidentemente-, eran personas responsables, talentosas, dedicadas, pero atrapadas en sistemas arcaicos que frustraban su creatividad y absorbían su energía. Creemos que estos sistemas se pueden cambiar, a fin de liberar la enorme energía de los funcionarios públicos y de potenciar su capacidad de servicio al público (p.19).

Es importante mencionar que el ambiente laboral es el medio donde se relacionan los servidores públicos, así como donde realizan sus actividades laborales, por lo que es necesario señalar que:

El clima organizacional se define según la medida perceptiva de los atributos organizacionales. Así la percepción del medio de trabajo sirve de marco de referencia mediante el cual el empleado interpreta las demandas de su medio y escoge los comportamientos que debe adoptar. Así, también, la estructura y los procesos

organizacionales son las dos grandes variables que componen el clima y que definen todas y cada una de sus dimensiones. El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior (Brunet, 2002, p.19).

Dentro de los antecedentes de este estudio, el desempeño organizacional es y ha sido utilizado para medir la competitividad y la efectividad, mediante la aplicación de las políticas previamente establecidas. Todo esto con el fin primordial de que la organización pueda lograr sus metas estratégicas. Sin embargo, esto no sucedía de manera estratégica en los años de 1960 y 1970 cuando los corporativos americanos evaluaban el desempeño, casi exclusivamente con mediciones financieras y a corto plazo, lo que las hacía menos competitivas que sus contrapartes japonesas y europeas (Swamy, 2002).

En México han sido realizados algunos trabajos sobre el personal que labora en las instituciones de gobierno, tales como “El Clima Laboral y Cultura Organizacional, Elementos Básicos para Elevar la Calidad en la Administración Educativa”, así como el estudio de la forma burocrática en esencia, que buscan la evaluación del bienestar individual, la eficacia organizacional así, como el bienestar social (Flores Ávila, 2004).

Rodríguez-Gallardo (2003) hace algunas suposiciones con respecto al involucramiento de los empleados y su adaptación al entorno, mencionando que:

la administración de personal a través de la forma burocrática, que está basada en la suposición de que los empleados son subordinados y que responden a la autoridad tradicional, en los últimos años ha fallado como la forma principal para lograr que el empleado se involucre y se adapte al cambio del entorno (p. 4).

La administración de recursos humanos es el desarrollo de todos los aspectos de un contexto organizacional de manera que pueda fomentar y dirigir el comportamiento administrativo de las personas. Esto implica a todas las decisiones y acciones

administrativas que afectan la naturaleza de las relaciones entre la organización y los empleados (Beer, Spector, Mills y Walton, 1989).

La capacitación y desarrollo de habilidades se ha ido desarrollando dentro las organizaciones de tal forma que a los empleados se inculca la cultura de capacitación para mejorar en sus actividades laborales. “Las medidas del desempeño organizacional han sido ampliamente aplicadas para el logro de una mejor administración de los recursos humanos” (Sung, 2003, p.57).

El autor Madrigal-Torres (2003) señala que:

el rejuogo de emociones y sentimientos individuales en la organización siempre ha existido, pero el difícil arte del liderazgo y la dirección de la inteligencia emocional desempeñan un papel muy importante, mucho más que la inteligencia intelectual. Las emociones, el estrés, la agresividad, el autoritarismo, la tolerancia y la tranquilidad se transmiten (p.3).

Es por eso que se considera como elemento importante para el estudio y la investigación las actitudes de los empleados como un factor clave en el desempeño óptimo del trabajo que tengan asignado en los diferentes departamentos administrativos donde laboren.

También se ha investigado sobre el desempeño grupal, donde señalan Montesinos y Martínez (2002) que:

Es un proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una determinada colectividad aprenden juntos, es decir, inventan y determinan nuevas formas para jugar el juego social de la cooperación y del conflicto y adquieren las capacidades cognoscitivas, de relación y organizativas correspondientes (p.3).

Dentro del SPE, las actividades laborales se realizan mediante procesos administrativos en los que intervienen e interactúa personal de varios departamentos

para poder alcanzar las metas organizacionales, de ahí la importancia de estudiar el desempeño a nivel grupal.

Las características del objeto de estudio en las organizaciones han sido definidas por Robbins (1996) de la siguiente manera:

Las organizaciones tienen sistemas de autoridad, estatus y poder, y las personas en las organizaciones tienen distintas necesidades de los distintos sistemas. Los grupos en las organizaciones también tienen un poderoso impacto sobre el comportamiento individual y sobre el desempeño organizacional (p.10).

El desempeño en una organización se debe a los esfuerzos de los integrantes de una organización. Por lo tanto es necesario reconocer que los individuos requieren de retroalimentación sobre el desarrollo de sus tareas laborales, así como ser dirigidos eficientemente en los procesos de trabajo por sus superiores. Se requiere avanzar hacia sistemas de organización en el desempeño de las funciones de trabajo más modernos para así poder obtener un buen desempeño laboral.

Los objetivos que guiaron el presente estudio de caso son:

Primeramente se busca determinar cuáles son los factores más significativos que afectan el desempeño del personal que labora en el SPE. Para poder cumplir con el objetivo anterior se desarrollaron los siguientes específicos: Evaluar como afecta el clima laboral en relación al desempeño óptimo de sus labores; Determinar los criterios necesarios para la correcta aplicación de la capacitación a cada estrato para optimizar el desempeño; Identificar como la cultura organizacional que se presenta en el sector público educativo afecta la eficiencia del personal que labora; Reconocer si se relaciona el liderazgo de los mandos medios con el desempeño dentro del SPE.

La importancia de la situación que se presenta en el estudio es justificable ya que se pretende descubrir el ambiente que prevalece dentro del SPE de acuerdo a las variables que se eligieron en las hipótesis presentadas en este documento y saber si realmente y en que grado afecta el desempeño del personal administrativo. Este

estudio aportará información que servirá de apoyo para mejorar las líneas de acción a los procesos administrativos que se realizan dentro del SPE, así como lograr el beneficio de los empleados para un óptimo y pleno desarrollo de sus capacidades intelectuales y de servicio hacia el público en general.

Se procedió a trabajar con la hipótesis general, que a continuación se detalla de la siguiente forma: El desempeño dentro del sector público educativo, depende totalmente del clima laboral y la cultura organizacional, trabajo en equipo, liderazgo y la adecuada capacitación del personal que labora en las oficinas; continuando con las hipótesis específicas: el clima laboral, que existe en sector público educativo es un factor que beneficiará el buen desempeño; el desempeño del personal del sector público educativo está directamente relacionado con la capacitación que recibe; el contar con una buena cultura organizacional dentro del sector público educativo favorece de manera directa al desempeño del personal; el desempeño está directamente vinculado al liderazgo de los mandos medios hacia los subordinados dentro del sector público educativo.

El método que se utilizó en este tipo de investigación es cuantitativo. Lo anterior se realizó con base en los objetivos del estudio, al esquema de la investigación y al alcance de sus contribuciones.

Esta investigación es de tipo descriptivo-correlacional, ya que tiene el propósito de evaluar la relación existente entre las variables presentadas en las hipótesis de la presente investigación así como se buscará conocer como se comportará una variable a través de las otras variables (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

En cuanto a la importancia del estudio de caso, Robbins (1996) señala que:

El desempeño debe comenzar con el reconocimiento de que los grupos de trabajo forman parte de una organización más grande, y que factores como la estrategia, la estructura de autoridad, los procedimientos de selección y los sistemas de

recompensa de la organización, pueden proporcionar un clima favorable o desfavorable para la operación del grupo (p.495).

Para el logro de los objetivos organizacionales se requiere capacitar al personal de forma técnica, de tal forma que de acuerdo a los procesos que realizan contribuyan a mejorarlos, así como reconocer la importancia de construir un clima que favorezca la realización de las actividades, mediante principios y modelos a seguir que constantemente se renueven.

Este estudio se limita al SPE del municipio de Ensenada, ya que sólo se encuestaron a los administrativos y mandos medios del medio local, sin embargo la información que se genera puede servir de apoyo a los demás municipios del Estado de Baja California de los diferentes SPE en los procesos administrativos que realizan de acuerdo a la realidad que vive cada uno de ellos.

El presente estudio de caso comprende cinco capítulos. En el primer capítulo se describe el marco de referencia, fundamentando esta investigación en las teorías de las organizaciones y del comportamiento organizacional. En este apartado se citan varios autores que hablan sobre la variable dependiente del desempeño de personal, que a su vez se vincula por medio de los empleados con las variables independientes de clima laboral, cultura organizacional, capacitación y liderazgo. Se realizan una serie de reflexiones del por qué los individuos dentro del ambiente laboral requieren de ciertos factores para poder desempeñarse de una manera eficiente.

En el segundo capítulo se describe la metodología que se utilizó en este estudio, donde se describe más a fondo la estructura organizacional administrativa del SPE con sus características, la ubicación física de la dependencia, la definición conceptual de las variables así como la descripción del cuestionario que se aplicó y se incluyen las tablas de variables que se utilizaron para medir las respuestas a las preguntas aplicadas a los administrativos y mandos medios.

En el tercer capítulo se describen resultados y discusiones, donde se explican los datos que arrojaron las gráficas, las cuales relacionan cada variable independiente con la variable del desempeño de personal tanto para administrativos como para directivos. También se presentan resultados estadísticos donde se aplica el ANOVA y la prueba de Tuckey. En las discusiones se presenta la relación que se dio con respecto a las hipótesis citadas en la introducción, tanto en los administrativos como en los mandos medios. Finalmente, en el capítulo cuarto se concluyen los resultados y se da una serie de recomendaciones para futuras investigaciones.

Capítulo 1 Marco Referencial

1.1. Marco Teórico.

Para desarrollar el presente tema de estudio dentro del marco teórico se consideró fundamentar la investigación en las Teorías de las Organizaciones y del comportamiento organizacional, ya que el problema planteado está directamente relacionado con el personal administrativo que labora dentro del SPE y el ambiente que lo rodea.

Por lo tanto, se consideró que los equipos de trabajo estarían orientados a dos aspectos importantes: la medición de las características de los puestos de trabajo y por consiguiente la evaluación de actitudes y estados psicológicos laborales, llegando a la satisfacción que experimentan los empleados en el trabajo que realizan.

Según Robbins (1996), el comportamiento organizacional indica que el comportamiento de las personas opera a niveles individuales, grupales y organizacionales” (p. 8). Por lo que señalan preguntas sobre el desempeño de personal, que se cuestionan los autores Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001), donde las personas, sus actitudes, sus percepciones, capacidades de aprendizaje, sentimientos y metas son importantes para la organización. Preguntándose, “¿Por qué el desempeño es alto o bajo? ¿Cómo se puede mejorar el desempeño? ¿Puede la capacitación tener un efecto significativo sobre el desempeño en el trabajo?” (p.4) De acuerdo a lo mencionado será de importancia al público en general la lectura de esta investigación o ahondar más sobre el tema.

De acuerdo a lo que escribe Casado (2003):

Preveo que hasta que las empresas no consideren a sus activos *humanos* – en toda la amplia y compleja dimensión de este calificativo que en realidad es un sustantivo- como auténtico capital, y le otorguen tanta importancia como al capital financiero, no avanzaremos. Seguiremos sumidos en la gestión de paradojas casi esquizoides que

minarán la confianza, impedirán el compromiso y disociarán el alma, la razón y la voluntad de nuestra más importante ventaja competitiva: nuestras personas (p. 339).

Los individuos trabajan, juegan, se comunican, compiten, aceptan, y rechazan a otros, se unen a grupos, abandonan grupos, reciben reconocimientos y hacen frente al estrés. De todas las funciones administrativas el liderazgo es la más orientada hacia el ser humano (Robbins, 1996, p. 381-383).

Por lo que Albarrán (2001) comenta al respecto que el ejercicio del liderazgo demanda que los líderes piensen inteligente y creativamente para crear las condiciones que eleven la calidad de vida organizacional de manera tal que fomenten el incremento del potencial productivo.

1.2. Teoría de Las Organizaciones.

Es necesario que los empleados administrativos de la institución se introduzcan a profundidad en las actividades que realizan, que asimilen que el trabajo que desempeñan es importante, donde intervienen otros empleados y que puedan comprender que cada puesto de trabajo se desarrolló con un fin específico.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) comentan, en relación al alto o bajo desempeño de los individuos con respecto a sus labores de trabajo, que cuando existe un conflicto disfuncional demerita el desempeño; en cambio, cuando hay un conflicto funcional, donde se apoyan las metas de grupo, el desempeño se eleva. Debido a que existe un número considerable de individuos que laboran dentro de la institución se encuentra que existe diferencia de actitudes que pueden llegar a afectar el buen desempeño. El criterio que diferencia el funcional del disfuncional es el desempeño del grupo, más no se puede aceptar que un nivel de conflicto sea aceptable o inaceptable en todas las condiciones. Es por ello que, la división de los procesos de trabajo y la autoridad con que apliquen y distribuyan las tareas, los directivos y mandos medios hacia los empleados, facilitará el cumplimiento de los resultados.

Adicionalmente, como parte del liderazgo, es necesario que exista una estructura organizacional, ya que por medio de ella los procesos de trabajo se dividen y coordinan de una manera formal, es necesario que los mandos medios a la hora de ordenar la estructura de una organización incluya una serie de factores como la cadena de mando, especialización del trabajo y la correcta departamentalización. Sin embargo no se puede generalizar el tipo de estructura en las organizaciones ya que existen diferentes tipos de comportamientos de los empleados que prefieren las que cuentan con libertad y flexibilidad y que pueden llegar a ser más competitivos que los que se desarrollan dentro de estructuras mecanizadas por lo que será necesario centrarse en las diferencias individuales (Robbins, 1996).

Con respecto a lo escrito anteriormente es necesario reconocer que dentro del S.E.E. se sigue administrando sobre estructuras organizacionales ya impuestas. Con estas estructuras impuestas, los empleados no tienen la libertad de elegir si quieren o no trabajar dentro de ella. Sin embargo, puede llegar a ser una forma de saber si hay flexibilidad o no por parte de ellos para adecuarse a la situación y de esta forma seguir desempeñándose en sus funciones de la mejor manera.

1.3. Teoría del Comportamiento Organizacional.

Con respecto a esta teoría Robbins, comenta que:

El comportamiento organizacional que estudia el impacto que los individuos, grupos y estructuras ejercen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los resultados para el mejoramiento de la eficacia de una organización, estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones, individuos, grupos y estructuras, aplicando los conocimientos obtenidos a fin de que las organizaciones puedan trabajar con mayor eficacia (p.9).

En el SPE, los cambios estructurales llegan a ser demasiado rápidos por razones políticas por lo que, el personal que labora debe estar preparado para aceptar los cambios que resulten de las nuevas administraciones, de tal forma que no afecte su desempeño laboral. A este respecto, Robbins (1996) comenta que cuando existen

dichos cambios se requiere de empleados más flexibles y que puedan aprender a enfrentar los cambios rápidos y la innovación.

Daudoub (2001) se planteó la pregunta “¿Por qué es importante el clima en la organización?”, respondiéndola de la siguiente forma:

El clima es una variable compleja que se ve afectada por diversos factores, y que a su vez influye en diversos procesos psicológicos tales como la capacidad para solucionar problemas, para trabajar en equipo, para aprender y para generar innovaciones (p. 2).

Se menciona la variable de satisfacción en el trabajo, ya que se puede traducir en productividad en el trabajo cuando este alcanza sus metas aplicando de tal forma la eficacia y la eficiencia, es por ello que se puede definir como una actitud general al trabajo propio, es decir a aumentar el desempeño dentro de la organización (Robbins, 1996).

Castañón (2001) apoya el hecho de que es necesaria la creatividad para amoldar de una manera sencilla los puestos de acuerdo a las necesidades laborales y que con esto aumentarán los niveles de desempeño:

Las modificaciones en las características del puesto conlleva al incremento de la satisfacción laboral y del compromiso organizacional, cuya naturaleza, así como la influencia que éstas variables ejercen sobre ciertos comportamientos y actitudes laborales en el proceso de implantación de Equipos de Alto Desempeño. En estas organizaciones, los integrantes poseen altos niveles de desempeño y productividad, y bajos niveles de ausentismo (p.1).

Es necesario que los directivos y mandos medios influyan en los empleados de tal forma que se sientan comprometidos con la organización para que de como resultado el logro de altos estándares de desempeño. Robbins (1996) afirma que los empleados se ven influidos por una serie de comportamientos, como lo son: estilos de

liderazgo, poder y política, relaciones intergrupales, niveles de conflicto y como afectan dentro de la organización.

Capítulo 2

Metodología

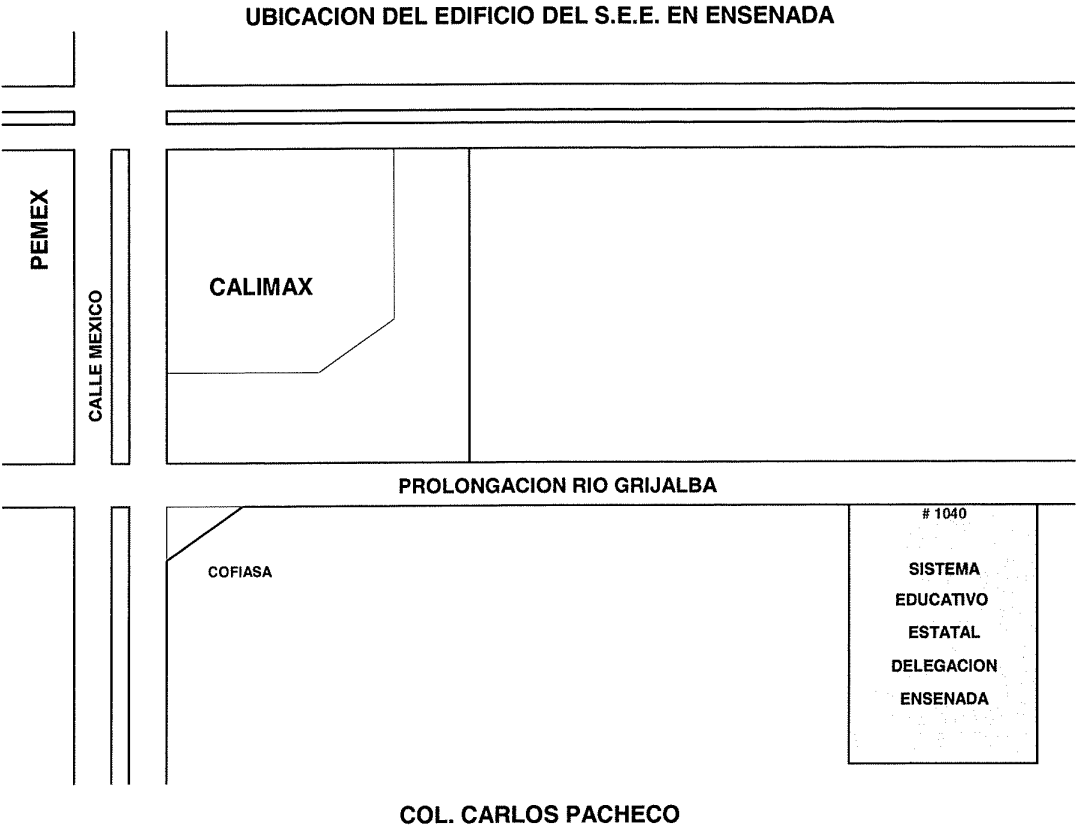
Para proceder a la realización de la presente investigación es necesario primero tener clara una teoría previa que sirva como parámetro para la recolección de datos, por ello se revisaron las teorías planteadas en los antecedentes, como modelos a partir de los cuales se desarrolla el presente trabajo.

2.1 Características del Sector Público Educativo

El SPE está ubicado en la ciudad de Ensenada, Baja California (Ver Figura 2.1). Esta institución es un organismo descentralizado que apoya todas las actividades educativas que se desarrollan dentro de los niveles básicos de educación preescolar, primarias y educación media a través de los apoyos administrativos, traduciéndolos en recursos materiales, financieros y humanos, a lo que se le llama departamentos administrativos. El SPE actualmente cuenta con un total de 189 empleados entre administrativos y educativos que apoyan al magisterio que labora en el municipio.

Los departamentos que se estudiaron se encuentran dentro de las áreas puramente administrativas, empezando por finanzas que engloba las áreas de pagaduría, ingresos y egresos; administración de personal con sus áreas de servicios, aclaraciones de pago, incidencias de los departamentos educativos y archivo; informática, administración, carrera magisterial y la coordinación administrativa que es el área guía y regula a los departamentos administrativos.

Figura 2.1

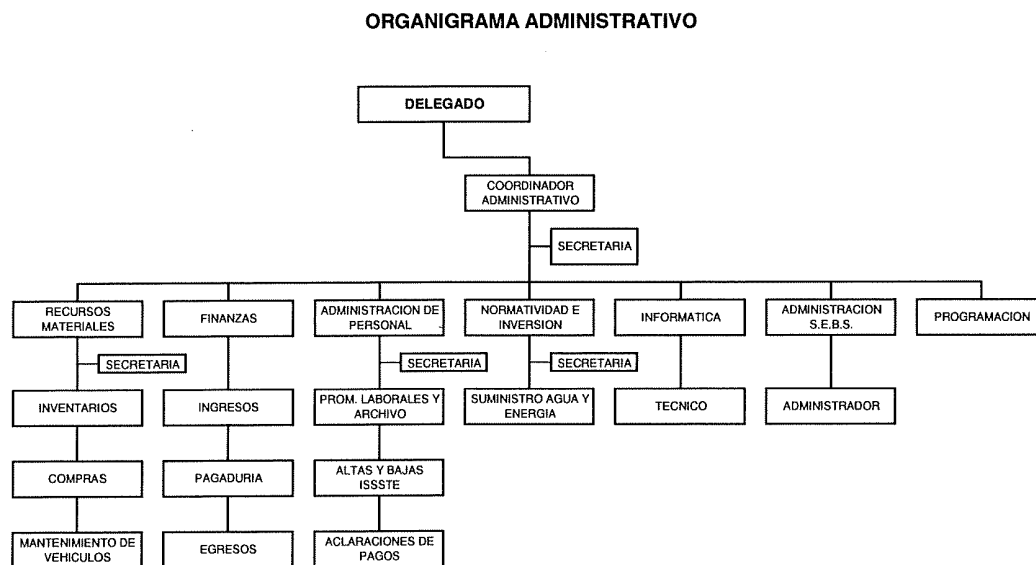


Fuente: Elaboración propia

El sistema educativo estatal está organizado de acuerdo al organigrama administrativo que se presente.

Actualmente cuenta con el coordinador administrativo quien se encarga coordinar las acciones de los diferentes departamentos, que se componen de Recursos Materiales, Finanzas, Administración de Personal, Normatividad e Inversión, Informática y Administración de SEBS, con su respectivo personal (Figura 2.2).

Figura 2.2 Diagrama de la estructura administrativa del Sector Público Educativo en Ensenada.



Fuente: Elaboración propia.

2.2 Metodología

El diseño de la investigación consistió de un análisis cuantitativo y se basa en la teoría de las organizaciones. Las hipótesis generadas contienen variables medibles, derivadas de la teoría antes mencionada y serán operacionalizadas más adelante, en esta investigación (Hernández, Fernández y Baptista, 2003).

Se presenta a continuación la definición conceptual de las variables utilizadas en este estudio.

2.3 Definición Conceptual de las variables.

Desempeño del personal

El desempeño del personal es un sistema formal y estructurado que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos, conductas y resultados relacionados con el trabajo (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).

- **VARIABLES**

- **Clima Laboral:** El clima es una resultante de la forma en que interactúan los patrones motivacionales de los miembros con el estilo de liderazgo de las personas claves que ejercen el mando, todo esto dentro del contexto de las estructuras, valores y normas existentes en la organización (Robbins, 1996).
- **Cultura Organizacional:** Es la forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o en menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en la institución (Robbins, 1996).
- **Capacitación:** Encaminada a lograr ciertas habilidades para poder desempeñar una gran variedad de valores y poder hacer frente a las nuevas tecnologías en uso y así poder mejorar la calidad de servicio (Robbins, 1996).
- **Liderazgo:** Consiste en influir en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas (Robbins, 1996).

VARIABLES CONTEXTUALES

Características del personal

- Edad, género, estado civil, antigüedad y escolaridad: en el cuestionario que se aplicará al personal administrativo del Sector Público Educativo deberá responder de acuerdo a cada caso.

Edad: tiempo que una persona ha vivido desde su nacimiento.

Género: Especie, conjunto de cosas semejantes entre sí por tener uno o varios caracteres esencialmente comunes.

Antigüedad: Tiempo que se lleva en un cargo o empleo.

Escolaridad: Estudios realizados tanto básico como profesionales y técnicos.

Sector Público Educativo en Ensenada

- El personal que labora en las áreas de administración de Personal, Finanzas, Administración de SEBS, Normatividad e Inversión, Informática, Recursos Materiales y Servicios, Coordinación Administrativa. Serán las personas que a través del cuestionario y en base a sus respuestas se emitirán los resultados y sus conclusiones.

TABLA 2.1 Diagrama de operacionalización de variables para administrativos

VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES	PREGUNTAS CUESTIONARIO
<i>Clima Laboral</i>	Confianza en realización del trabajo de Jefes hacia subordinados. Resistencia al cambio. Equidad en el trabajo. Adaptabilidad. Compromiso organizacional. Conflictos entre el personal.	2, 6, 1, 3, 5,7 4, 1
<i>Cultura Organizacional</i>	Comunicación Actitudes, Comportamiento Motivación, participación, valores, Equipo de Trabajo.	8,13,15, 9,11, 12, 14, 10,
<i>Capacitación</i>	Retroalim.s./desempeño, Oportunidad para el desempeño Habilidad Aptitud técnica Conocimiento de resultado, Iniciativa, Especialización	16, 17, 18, 19, 19, 21, 20,
<i>Liderazgo</i>	Unidad de mando Autoridad, Delegación de autoridad Relaciones Interpersonales Lealtad, Negociación	25, 28, 22, 24,27, 26, 29,

<u>Variable Dependiente:</u> Desempeño del personal	Administrativos Contrato, confianza y base	
--	---	--

Variable contextual 1: Características particulares del personal	Edad, género, estado civil, antigüedad y escolaridad	
Variable contextual 2: Sector público educativo de Ensenada. (Personal Administrativo)	Área de Admón.. De personal Finanzas, Auditoría Interna, Recursos Materiales y Servicios, Informática, administración y Coordinación Administrativa.	

Tabla 2.2 Diagrama de operacionalización de variables para Mandos Medios

VARIABLES INDEPENDIENTES	INDICADORES	PREGUNTAS CUESTIONARIO
<i>Clima Laboral</i>	Confianza en realización del trabajo de Jefes hacia subordinados. Resistencia al cambio. Equidad en el trabajo. Adaptabilidad. Compromiso organizacional. Conflictos entre el personal.	1,2,5, 3, 7,
<i>Cultura Organizacional</i>	Comunicación Actitudes, Comportamiento Motivación, participación, valores, Equipo de Trabajo.	20, 24, 19 9, 16 ^a , 10, 13,16,17, 14, 22
<i>Capacitación</i>	Retroalimentación s/ desempeño Oportunidad para el desempeño Habilidad Aptitud técnica Conocimiento de resultado Iniciativa, Especialización	26, 28, 29, 27, 32, 31,33
<i>Liderazgo</i>	Unidad de mando Autoridad, Delegación de autoridad Relaciones Interpersonales, Lealtad, Supervisión, Negociación	39,41, 44, 34, 37 38,45

<u>Variable Dependiente:</u> Desempeño del personal	Administrativos Contrato, confianza y base	
--	---	--

Variable contextual 1: Características particulares del personal	Edad, género, estado civil, antigüedad y escolaridad	
Variable contextual 2: Sector público educativo de Ensenada. (Personal Administrativo)	Admón. de personal Finanzas, Recursos Materiales y Servicios, Informática, administración y Coordinación Administrativa.	

2.4 Descripción de Cuestionario

El instrumento de investigación que se utilizó para la recolección de datos fue un cuestionario, el cual fue elaborado en dos formas particulares; una dirigida para mandos medios y otra para administrativos (ver anexo 2). El cuestionario para administrativos estaba formado por un total de 29 preguntas, mientras que el cuestionario de mandos medios tenía solo 30 preguntas, ambos con respuestas cerradas, es decir, acompañadas por una escala ponderada, con el fin de poder cuantificar la magnitud de opinión de los informantes.

La escala de respuesta utilizada en cada pregunta fue de tipo Likert, es decir, en cada pregunta el informante tenía cinco alternativas de respuesta que van desde siempre, frecuentemente, algunas veces hasta nunca. Cada una de las escalas estaba definida con una expresión que denotaba el grado de magnitud. La escala estaba siempre ponderada de la mayor a la menor magnitud.

Las preguntas relacionadas con el Clima laboral y Cultura Organizacional fueron extraídas de un instrumento validado y publicado por Flores-Ávila (2004), mientras que las preguntas sobre Liderazgo fueron extraídas de Gómez-Beltrán, Madrigal-Torres y Venegas-González (2002). Las preguntas fueron adaptadas a la institución en donde se realizó la investigación. Las únicas preguntas que no fueron extraídas de trabajos publicados fueron las relacionadas con capacitación, para lo cual se realizó el siguiente ejercicio: Todo el instrumento fue sometido para su revisión a expertos en la materia de investigación. Posteriormente, con propósitos de “pilotear” el instrumento, fue aplicado a un grupo de 20 personas con cuyos resultados fue corregido el posible problema de comprensión y ambigüedad de cada pregunta.

La aplicación del cuestionario se distribuyó por separado a mandos medios y administrativos, con los cuales se buscó obtener información sobre las variables que

se mencionan en el método, con el uso de los indicadores previamente seleccionados.

Los cuestionarios se aplicaron en forma ordenada por departamento o área administrativa donde se explicaron las instrucciones para contestar en forma correcta el documento.

La muestra seleccionada solo consideró al personal administrativo y mandos medios dentro de las oficinas administrativas, que fue el lugar en donde se limitó la realización de este estudio. Es importante hacer notar que no fue considerado el personal educativo, debido a que estas personas se encontraban fuera del área de estudio. La muestra del subgrupo de la población total del Sector Público Educativo tenía 51 personas entre administrativos y mandos medios que son los que proporcionaron la información solicitada.

Una vez aplicado el instrumento, se procedió al vaciado de las respuestas en el programa Excel las matrices obtenidas nuevamente se dividieron en administrativos y mandos medios, con el objetivo de crear gráficas agrupándolas por conjuntos de preguntas relacionadas con cada una de las dimensiones e indicadores que caracterizan a las variables del estudio y que se presenta en el apartado de análisis y resultados. El tratamiento de resultados consistió en utilizar matrices de respuesta para trabajarlos estadísticamente con el análisis de varianza (ANOVA) y la prueba de Tuckey.

Capítulo 3

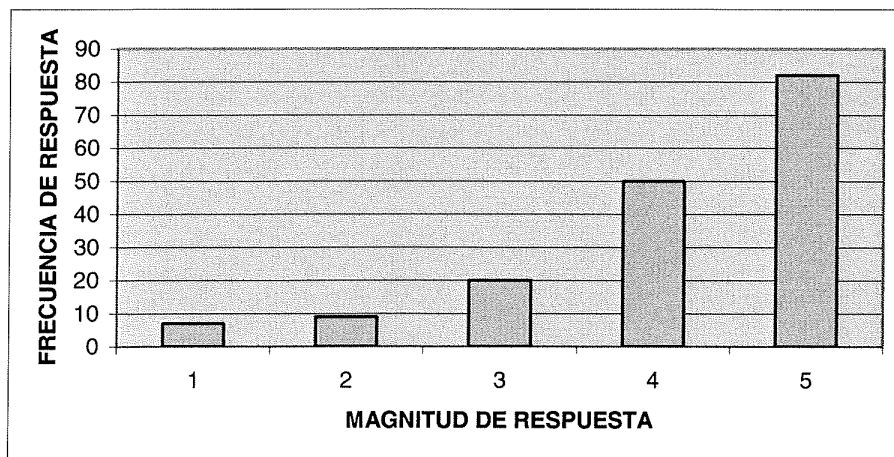
Resultados y Discusión

A continuación se presentan gráficas en forma de barras sobre la influencia que presentan las cuatro variables independientes de clima laboral, cultura organizacional, capacitación y liderazgo sobre la variable dependiente del desempeño de personal.

3.1 Resultados de las gráficas de respuestas de los mandos medios del SPE en Ensenada

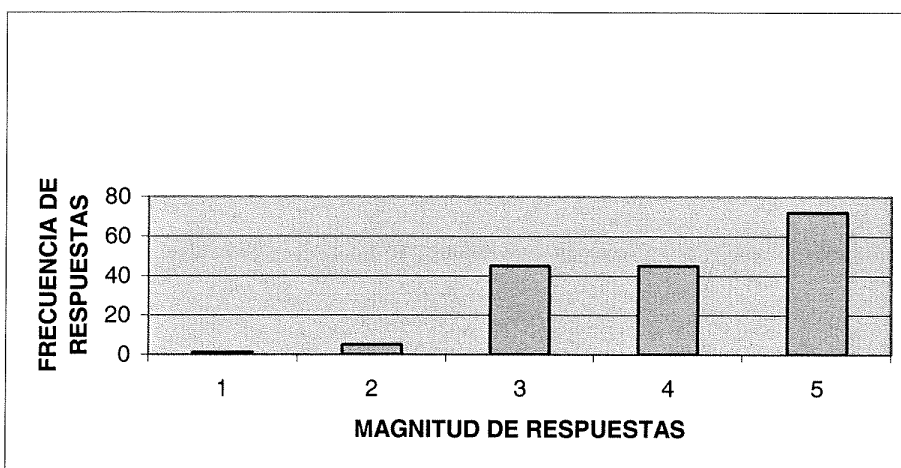
En relación a los datos recolectados en los mandos medios, se puede apreciar que el desempeño del personal no se ve tan influenciado por la variable del clima laboral. Esto es, en una escala del 1 al 5, en donde el 1 es “siempre” y el 5 es “nunca”, se puede observar en la figura 3.1 que el personal no estuvo muy de acuerdo que el efecto del clima laboral “siempre” fuera el promotor más importante de su desempeño.

Figura 3.1 Representación gráfica de la opinión de los mandos medios respecto a la influencia del clima laboral sobre el desempeño del personal.



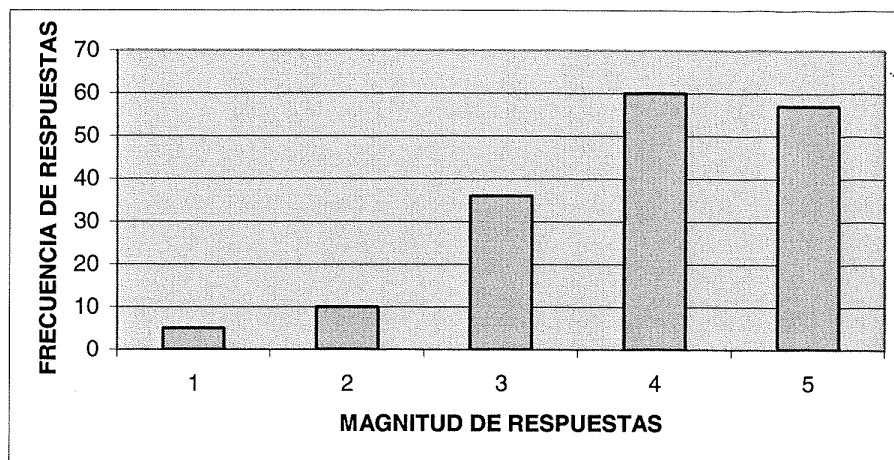
Con respecto a la influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño del personal en los mandos medios, se pudo apreciar que existió un acuerdo generalizado en que la cultura organizacional no es tan determinante sobre el desempeño del personal. Sin embargo, se alcanza a apreciar una ligera tendencia a reconocer que medianamente si existe esta relación de cultura con desempeño (Figura 3.2).

Figura 3.2 Influencia de la cultura organizacional sobre el desempeño del personal de los mandos medios en el SPE.



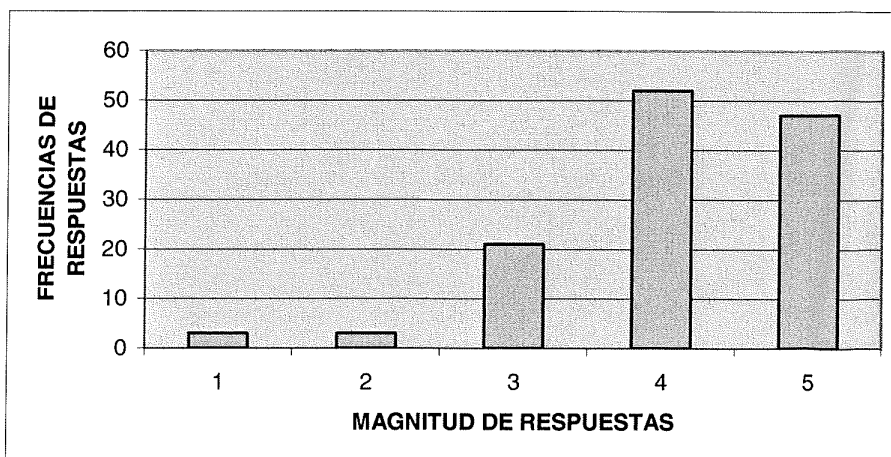
En los mismos mandos medios, los resultados de la influencia de la capacitación indican un comportamiento de opinión muy parecido al de la figura anterior. En la figura 3.3 se puede apreciar que la frecuencia de capacitación no influye casi nada en el desempeño del personal. Sin embargo, se observó que el personal no estuvo muy de acuerdo que el efecto de la frecuencia de capacitación “siempre” fuera el promotor más importante de su desempeño.

Figura 3.3. Frecuencia de la capacitación sobre el desempeño de personal de los mandos medios.



El liderazgo en mandos medios mostró, de manera muy similar al comportamiento de las dimensiones anteriores, una tendencia a manifestar poco acuerdo en que este liderazgo tuviera alguna influencia significativa sobre el desempeño de personal. Sin embargo, se puede observar en las respuestas, que existe una opinión medianamente de acuerdo en que esta relación si existe (vease figura 3.4).

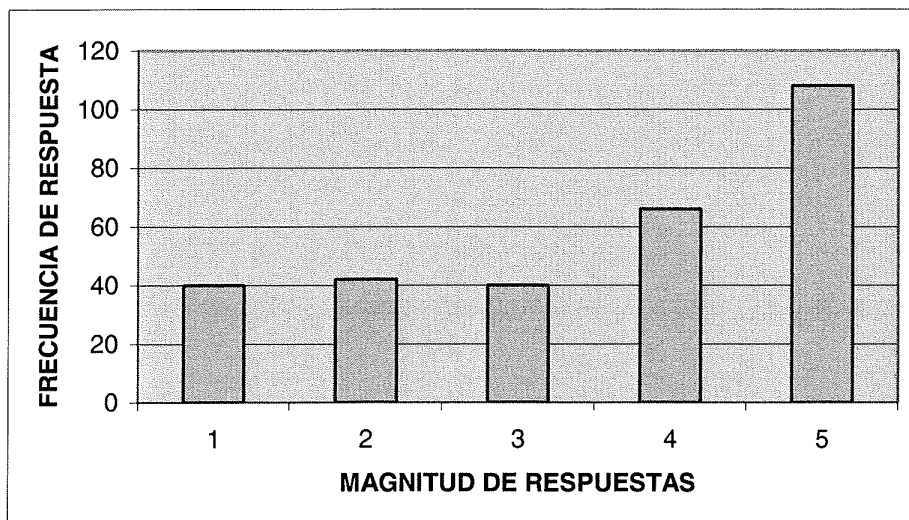
Figura 3.4 Influencia del liderazgo sobre el desempeño de personal de los mandos medios del S.P.E.



3.1.2 Gráficas de respuestas de los administrativos del S.E.E. en Ensenada, agrupadas en dimensiones

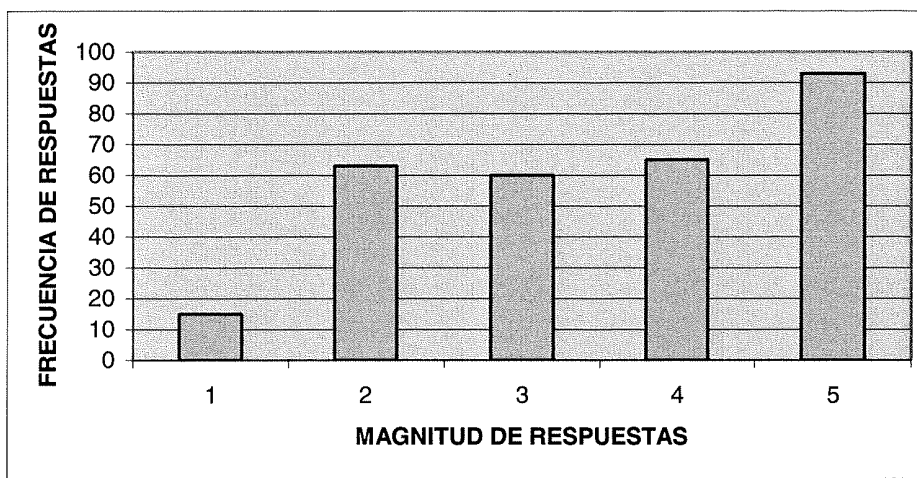
Los resultados tanto en su magnitud como en la frecuencia de respuestas del clima laboral influye con un puntaje más alto en general, que la gráfica de los mandos medios sobre la variable del desempeño. Sin embargo el clima laboral tampoco es determinante para los administrativos en el desempeño de personal (Figura 3.5).

Figura 3.5 Influencia del clima laboral sobre el desempeño de personal de los administrativos en el SPE.



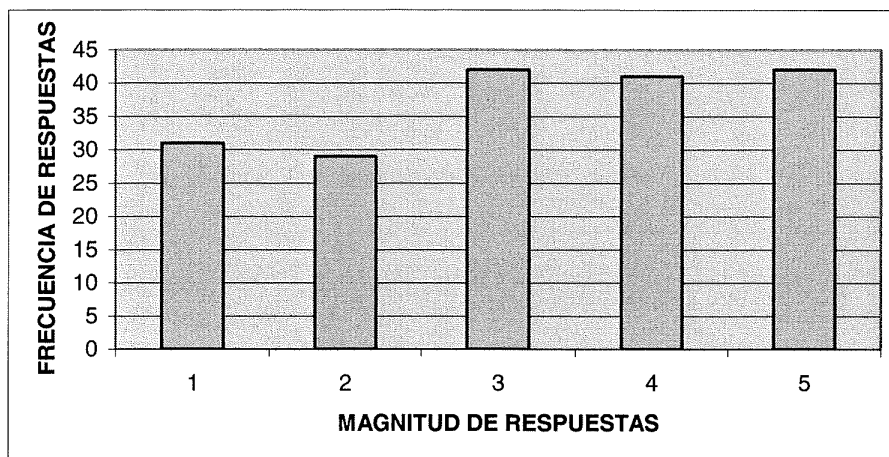
En la presente gráfica se observa que la cultura organizacional es importante para los administrativos y que si influye en el desempeño de personal aunque sigue presentándose con mayor intensidad el “nunca” de acuerdo a la magnitud y frecuencia de respuestas (Figura 3.6).

Figura 3.6 Influencia de la cultura organizacional en el desempeño de personal de los administrativos del SPE.



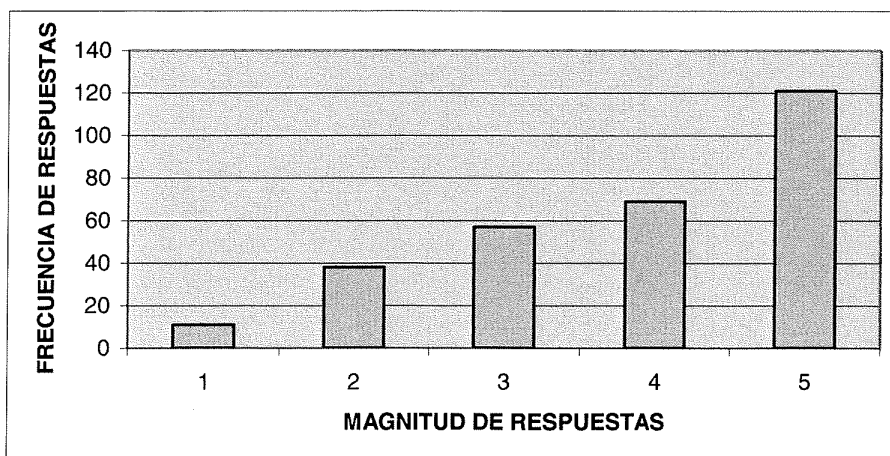
En comparación con las figuras anteriores las cuales presentaban un comportamiento ascendente continuo, al apreciar el comportamiento de la influencia de la capacitación sobre desempeño de personal, se observa un comportamiento diferente. En esta relación de variables el comportamiento no es continuo mostrando una ligera diferencia de los puntos de vista de las opiniones menos fuertes con valores más bajos, con un aumento de los últimos tres puntos de vista, los cuales mostraron los valores más altos (Figura 3.7).

Figura 3.7 Influencia de la capacitación en el desempeño de personal de los administrativos del SPE.



En las respuestas de los administrativos con relación al liderazgo se observa que la magnitud supera a las anteriores figuras así como su magnitud de respuesta, encontrando que existe muy poca influencia de la variable de liderazgo sobre el desempeño de personal (Figura 3.8).

Figura 3.8 Influencia del liderazgo en el desempeño de personal de los administrativos del SPE.



A continuación se presentan los resultados estadísticos del estudio:

PARA ADMINISTRATIVOS

ANOVA

VAR00002

	Sum of Squares	df	Mean Square	F
Between Groups	353.304	29	12.183	7.931
Within Groups	1658.895	1080	1.536	
Total	2012.199	1109		

Con el uso del análisis de varianza entre todas las preguntas formuladas para administrativos se pudo apreciar la presencia de por lo menos una pregunta diferente comparada con respecto a todas las demás.

PARA MANDOS MEDIOS

21 ENCUESTADOS (NO. DE OBSERVACIONES POR TRATAMIENTO)

K=30 PREGUNTAS (NO. DE TRATAMIENTOS)

(30) (21)= 630 NO. TOTAL DE OBSERVACIONES

ANOVA

VAR00002

	Sum of Squares	df	Mean Square	F
Between Groups	124.300	29	4.286	4.921
Within Groups	522.571	600	.871	
Total	646.871	629		

LA F CRITICA ES 1.46 CON ESO SE RECHAZA LA HIPOTESIS DE QUE TODAS LAS MEDIAS DE LOS TRATAMIENTOS SON IGUALES.

Con el uso de la prueba de diferencias honestamente significativas (HSD) de Tukey (con varianzas iguales asumidas) se probó la diferencia entre preguntas. Este procedimiento consistió en realizar múltiples comparaciones pareadas y así poder determinar cuales eran las medias que diferían (vease anexo 4 y 5)

3.2 Discusión

Los resultados obtenidos dieron lugar al siguiente análisis:

3.2.1. Mandos medios.

Dentro de los resultados que se obtuvieron en las gráficas, primeramente se observa que para los mandos medios no existe demasiada influencia del clima laboral sobre el desempeño de personal. Ante ello no se puede afirmar que el clima laboral establece una relación con el desempeño del personal. Por lo tanto, con los resultados obtenidos se obtiene evidencia para rechazar la hipótesis que manifiesta que los mandos medios opinan que el clima laboral determina el buen desempeño del personal.

Sin embargo, Chiavenato (2004) afirma que “El clima organizacional, es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otras, a los clientes, a los proveedores” (p.167). Ante esta afirmación es posible contrastar los resultados de este trabajo, argumentando que para los mandos medios del SPE en Ensenada, se considera que la forma de administrar a los subordinados sigue siendo la forma burocrática, lo cual ha sido caracterizado por Rodríguez-Gallardo (2003) de la siguiente manera:

Está basada en la suposición de que los empleados son subordinados y que responden a la autoridad tradicional, durante años ha tenido éxito al coordinar los esfuerzos de trabajo de un número de personas, pero en los últimos años ha fallado como la forma principal para lograr que el empleado se involucre y se adapte al cambio del entorno (p. 4).

Con respecto a la cultura organizacional, se aprecia una ligera tendencia a que exista una relación entre esta variable con el desempeño de personal. Esta relación refleja que los mandos medios no toman en cuenta las actitudes, la participación, los valores, los equipos de trabajo así como la comunicación dentro del SPE. Es en ello donde radica la importancia de tomar en cuenta esta variable, ya que los anteriores indicadores fomentan un efectivo desempeño dentro del Sector Público Educativo.

A este respecto, Chiavenato (2004) afirma que:

la cultura organizacional refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, reunidas, representan el modo particular en que una organización funciona y trabaja (p.167).

Esta afirmación soporta la importancia de que exista una estrecha relación de la cultura organizacional con el desempeño de sus empleados, lo cual coincide medianamente con los resultados de este trabajo.

Por otra parte, los resultados de la influencia de la capacitación indican un comportamiento de opinión muy parecido al de la cultura organizacional. Eso se puede apreciar cuando se presenta muy poco interés por la variable de la capacitación en específico de los mandos medios. Esto resulta contraproducente ya que se requiere de la constante superación e innovación en su educación. Todo esto se requiere para aplicar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridos en la capacitación dentro del centro de trabajo.

Hellriegel, Jackson y Slocum (2002) comentan que:

La mayor parte de las organizaciones grandes no sólo se basan en el aprendizaje en el trabajo para cultivar a sus líderes, sino que se aseguran además de que sus empleados más talentosos reciban evaluaciones formales y asistan a programas de capacitación en materia de liderazgo (p. 422).

De acuerdo a lo afirmado por estos autores, es fundamental reconocer la importancia de mejorar continuamente el desempeño profesional y fortalecer con ello a la organización donde se labora. Considerando los indicadores de este estudio de caso, como lo son la habilidad, el conocimiento de resultado, aptitud técnica, la

retroalimentación sobre el desempeño, se puede apreciar que, la capacitación existe a nivel estatal pero no se practica a nivel local para los mandos medios.

El liderazgo en mandos medios mostró, una tendencia a manifestar poco acuerdo en que esta variable tuviera alguna influencia significativa sobre el desempeño de personal dentro de los mandos medios. Esto puede significar el hecho de que SPE en Ensenada trabaja de forma táctica y en su mayoría de manera operacional, ya que a nivel Mexicali se trabaja en su mayor parte de manera estratégica por parte de los Directivos, es decir, elaboran y planean las estrategias que se manejan primero a nivel estatal y después en los municipios. Sin embargo, de acuerdo a la hipótesis cuatro, Chiavenato (2004) describe que “Con frecuencia, el concepto de liderazgo y el de administración se consideran indebidamente como equivalentes” (p.454), lo cual significa que puede haber liderazgo sin fundamentos administrativos o viceversa. Esto puede ser un caso de lo que sucede en la organización de estudio.

Este autor también hace referencia que “en la práctica, todo administrador o gerente debe ser un líder, si bien no todo líder debe ser administrador o gerente” (p. 456). Por lo tanto también es cierto que implantar el liderazgo en una organización, es una forma de tener empatía por sus subordinados, poder dialogar con ellos y de esa forma llegar a un consenso que ayudará a la cultura organizacional a mejorar los planes de trabajo.

Otros autores, como Robbins (1996), comentan al respecto que:

Los miembros del equipo de trabajo deben de estar de acuerdo en qué es lo que debe hacer cada quien, y asegurarse de que todos los miembros lleven igual carga de trabajo. Además, el equipo necesita determinar la forma en qué se fijarán los programas, las habilidades técnicas que necesitan desarrollarse y la forma en que el grupo resolverá los conflictos y tomará y modificará las decisiones (p.356).

Aún y cuando sea a nivel local dentro del SPE, es importante que se mejore el liderazgo en la institución de forma eficaz y equitativa por parte de los mandos medios, que debe existir unidad de mando, autoridad, relaciones interpersonales y una adecuada supervisión.

3.2.2. Administrativos.

En cuanto a la información que arrojaron las gráficas de los cuestionarios que se aplicaron al personal, en la variable del clima laboral se observó mayor respuesta, influyendo un poco más en el desempeño de personal en comparación con los resultados de mandos medios. Es por ello que se puede decir que los indicadores que se tomaron en cuenta como la confianza por parte de los jefes hacia los subordinados, la equidad en el trabajo, la adaptabilidad así como el compromiso organizacional, los administrativos si lo toman en cuenta para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.

Robbins (1996) comenta a este respecto que: "Es importante que los miembros del grupo crean que la jerarquía de status es justa. Cuando estos perciben injusticias, se crea un desequilibrio del que resultan diversos tipos de comportamiento correctivo" (p. 312). Este efecto, aunque no evidente, pudiera manifestarse dentro del SPE. Es por ello importante considerar que entre los subordinados, cuando se percibe algún tipo de injusticia contra cualquiera de sus compañeros, se generan rumores, baja la productividad del trabajo y en general el ambiente laboral se ve afectado.

La cultura organizacional se puede decir que es relevante para los administrativos y que si influye en su desempeño personal debido a que los resultados se presentan con poca diferencia en esta variable. Chiavenato (2004) comenta a este respecto que:

La cultura organizacional determina su capacidad para interactuar y colaborar con todos sus socios y los valores culturales deben ser compartidos y transmitidos continuamente a través de varios medios: la integración de nuevos socios o asociados, el entrenamiento y desarrollo de las personas, las reuniones diarias y la comunicación intensiva (p.178).

El SPE por el hecho de ser una institución pública importante ya que se refiere a la educación básica, actualmente el número de empleados ha rebasado las expectativas. Es por ello que se considera importante transmitir de manera oportuna y eficaz la cultura organizacional con que se cuenta dentro de la institución y que a su vez tanto mandos medios como administrativos asimilen las ventajas que puede proporcionar el hecho de que todos tengan un mismo concepto de esta variable sobre el desempeño de personal. En comparación con los resultados anteriores, los cuales presentaban un comportamiento ascendente continuo, al apreciar el comportamiento de la influencia de la capacitación sobre desempeño de personal, se observa un comportamiento diferente, ya que, los administrativos si coinciden con la hipótesis dos en cuanto que para ellos si es importante la capacitación, impactando en el desempeño de personal.

En las respuestas de los administrativos con relación al liderazgo se observa que existe muy poca influencia de la variable de liderazgo sobre el desempeño de personal por parte de los administrativos. Es decir, los administrativos no perciben que exista liderazgo en el SPE con respecto a sus jefes inmediatos, así mismo que influye de manera significativa en el desempeño de personal.

Si en la SPE los líderes se enfocaran a las personas y fueran más sensibles a los sentimientos de éstas, concentrándose en construir un ambiente más agradable para sus seguidores, pudieran contar con un personal más productivo. Sin embargo, Chiavenato (2004) afirma que los líderes que se enfocan al cumplimiento de tareas y calendarios de trabajo llegan a obtener los mismos resultados de productividad.

Capítulo 4

Conclusiones y Recomendaciones

Después del análisis y resultados con que se ha trabajado en el presente estudio de caso se pueden señalar varios puntos a considerar con respecto al desempeño de personal en el SPE en Ensenada, ligado a las variables de clima laboral, cultura organizacional, capacitación y liderazgo, tanto en administrativos como en mandos medios.

Los servidores públicos en la actualidad deberán ser más competitivos y poner énfasis en su capacitación. Esto se afirma con base en los resultados obtenidos, ya que se advirtió poco interés por la mejora continua, que a pesar de que ya está en vigor la Ley de Profesionalización de los Servidores Públicos no se ha promovido de lleno a nivel local. Lo anterior trae como consecuencia que persista la apatía o falta de tiempo para capacitarse.

Es importante dentro del SPE, fomentar la capacidad para guiar, coordinar, motivar e inspirar a los empleados. La premisa anterior se afirma con base en que este fomento dará como resultado una mejora en sus actitudes, habilidades y conductas concretas, cimentadas en un conjunto de valores. También se percibió la necesidad de que se involucre al personal en los compromisos de cada departamento lo cual puede permitir una mejor evaluación del desempeño, donde ellos mismos conozcan el alcance de las metas logradas, tanto grupales como individuales, con el propósito de mejorarlas.

En la actualidad es reconocida la imagen del servidor público como punto clave en la gestión pública. Es por ello necesario reforzar esta idea, fortaleciendo el clima laboral de la institución a través de evaluaciones periódicas completas que permitan calificar el desempeño del personal administrativo en general y poder así, ubicar los puntos

de mejora en las diferentes áreas o departamentos. Esto es muy importante, debido a que lo que pasa internamente se refleja externamente con el público en general.

Los servidores públicos con que cuenta la administración de la institución (SPE) necesitan considerar la importancia de fomentar la cultura organizacional. Debido a que ésta cultura es un conjunto de las más importantes normas de comportamiento, contienen las reglas no escritas que condicionan la forma en la cual las personas logran que se hagan las cosas. Los servidores públicos que acatan esas disposiciones interactúan entre sí, así como también con los que son externos. De la misma forma los integrantes de la institución estudiada deben estar orientados y regidos por un conjunto de valores y principios que den como resultado el mejoramiento de los procesos de trabajo y estos a su vez brinden calidad en el servicio.

Se debe reconocer que los equipos de trabajo se desarrollan óptimamente si el líder que los apoya se conoce a sí mismo, maneja bien su autocontrol de tal forma que conozca bien a los integrantes y que este consiente de que cada uno de ellos debe ser tratado de diferente forma para el logro de los objetivos. Es imposible dentro de una dependencia trabajar aislado, ya que mediante los procesos de trabajo, todos los miembros están conectados de alguna forma, es por ello que el liderazgo debe mejorarse dentro del Sistema Educativo.

Es recomendable que los procesos de evaluación de desempeño se apliquen tanto a administrativos como a mandos medios, ya que dentro del SPE en Ensenada sólo se aplican a los primeros una vez al año con el objeto de motivar al personal entregando un premio en efectivo a los tres primeros lugares. Sin embargo, es necesario reconocer que no existe retroalimentación personal sobre las evaluaciones. También es recomendable que se realicen cada trimestre, ya que las evaluaciones son un instrumento eficaz para obtener conocimiento de las situaciones que se están presentando en las diferentes áreas o departamentos administrativos. Lo anterior con

el fin de reorientar políticas y procedimientos así como información sobre el liderazgo que se está empleando.

Estas conclusiones rechazan las hipótesis planteadas para los mandos medios, mas no para los administrativos, referentes a que un mejor ambiente laboral se refleja con un mejor desempeño organizacional. Dicho de otra forma, con respecto a los resultados obtenidos, los mandos medios opinaron que no existe una relación directa entre el ambiente laboral y el desempeño de personal, sin embargo los administrativos en base a sus respuestas demostraron lo contrario. Es decir, que para los administrativos el ambiente laboral si tiene relevancia sobre su desempeño. Esto refleja la importancia de que el presente estudio se aplique al resto de los municipios, con el objeto de conocer el comportamiento de las respuestas que proporcionen y así poder proponer y aportar estrategias que mejoren el desempeño a nivel Estatal.

ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Congruencia

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	PREGUNTAS	PREGUNTAS DE VARIABLES OPERATIVAS	SUPUESTOS/HIPOTESIS
Desempeño del Personal		¿Qué factores encontrarán los directivos y mandos medios con los subordinados al establecer nuevos proyectos dentro del sector público educativo?		El desempeño dentro del S.P.E. , depende totalmente del clima laboral, la cultura organizacional, la capacitación y el liderazgo del personal que labora en las oficinas administrativas
	1.- Clima Laboral 2.-Cultura Organizacional		1.-¿El clima Laboral es determinante, tanto en los subordinados como en los directivos y mandos medios para tener un desempeño óptimo de aptitudes y habilidades en sus labores profesionales? 2.-¿La cultura organizacional es un factor determinante, en el comportamiento del personal del S.P.E. con relación a un buen desempeño laboral?	H1.-El clima laboral, que existe en el S.P.E. es un factor que beneficiará el buen desempeño del personal administrativo. H2.-El contar con una buena cultura organizacional dentro del S.P.E. favorece de manera directa al desempeño del personal.
	3.-Capacitación 2.-Liderazgo		3.-¿En el medio laboral del S.P.E. es necesario que se aplique la capacitación adecuada a cada estrato para optimizar el desempeño del personal? 4.-¿El desempeño del personal, está directamente relacionado con el liderazgo que ejercen los directivos y mandos medios hacia los empleados dentro del S.P.E.?	H3.-El desempeño del personal del S.P.E. está directamente relacionado con la capacitación que recibe. H4.-El desempeño está directamente vinculado el liderazgo de los directivos y mandos medios hacia los subordinados dentro del S.P.E.

ANEXO 2: Cuestionario para administrativos

INVESTIGACIÓN DEL "DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA EDUCATIVO ESTATAL (SEE) COMO CONSECUENCIA DE SU AMBIENTE LABORAL"

CUESTIONARIO

Para administrativos:

SEXO ____ EDAD ____ ANTIGÜEDAD ____ ESCOLARIDAD ____
Femenino
Masculino

LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNO DE LOS ENUNCIADOS Y MARQUE CON UNA X EL CONCEPTO QUE MÁS SE APEGUE A SU MODO DE PENSAR:

(CLIMA LABORAL)

1.-Cuando se originan nuevos procesos de trabajo hay apertura por parte del personal en el S.E.E. para conocerlos e inmediatamente aplicarlos.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

2.-Participa activamente usted como administrativo en la realización de la programación anual de cada departamento, aportando nuevas ideas.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

3.-Usted como administrativo del SEE percibe igualdad de trato en relación con sus compañeros por parte de los jefes inmediatos.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

4.- Usted como administrativo trabaja con dedicación y efectividad sin importarle el horario.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

5.- Usted como administrativo realiza tareas que pertenecen al departamento pero que no le corresponden, con entusiasmo y ganas de apoyar.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

6.-Usted como administrativo percibe que el SEE reconoce su buen desempeño y lo estimula a seguir superándose.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

7.-Usted como administrativo sabe cuál es su misión comprometiéndose a lograr las metas programadas.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

(CULTURA ORGANIZACIONAL)

8.- Usted como administrativo sabe con exactitud, cuál es la filosofía, misión y visión del SEE

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

9.- Usted como administrativo percibe que el resto del personal comparte la filosofía de la institución al realizar sus tareas programadas.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

10.-Usted como administrativo percibe que existe participación colectiva por conseguir el bien común.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

11.- Usted como administrativo se siente orgulloso de laborar dentro del SEE

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

12.- Usted como administrativo percibe que el ambiente que predomina dentro del SEE es informal.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

13.- Usted como administrativo considera que el ambiente de trabajo es tranquilo y existe armonía entre sus compañeros dentro del SEE

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

14.- Usted como administrativo percibe que recibe apoyo por parte de sus compañeros cuando lo requiere en la realización de sus tareas.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

15.- Usted como administrativo considera que las creencias y principios básicos del SEE son transmitidos al personal para guiar y normar el comportamiento y desempeño de los objetivos previamente programados.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

(CAPACITACIÓN)

16.- Usted como administrativo considera que su jefe inmediato lo retroalimenta en la evaluación de su desempeño en las tareas realizadas.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

17.- Usted como administrativo considera que los cursos de capacitación a los que asiste y que imparte el área de capacitación en Oficialía Mayor, son aplicables en el desarrollo de sus actividades o tareas designadas.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

18.- Usted como administrativo considera que se le brinda la oportunidad para desempeñar nuevas actividades con mayor responsabilidad dentro del SEE.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

19.- Usted como administrativo considera que después de haber asistido a un curso de capacitación han mejorado sus aptitudes técnicas.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

20.- Usted como administrativo considera que le falta especialización a los cursos de capacitación que se imparten dentro del SEE.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

21.- Usted como administrativo considera que conoce a profundidad los manuales sobre procedimientos y políticas que requiere para la realización de sus tareas.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

(LIDERAZGO)

22.- Considera usted como administrativo que su jefe inmediato delega funciones y responsabilidades a sus subordinados.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

23.- Considera usted como administrativo que su jefe inmediato sabe orientarlo hacia la realización de las tareas programadas con efectividad.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

24.- Usted como administrativo percibe que las crisis dentro del SEE son oportunidades y no peligros.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

25.- Considera usted como administrativo que el jefe inmediato aprovecha sus aptitudes y energía para conseguir un desempeño efectivo.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

26.- Usted como administrativo percibe que su jefe inmediato promueve con el ejemplo la lealtad entre compañeros dentro del SEE.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

27.- Usted como administrativo considera que su jefe inmediato sabe interrelacionarse con sus compañeros de trabajo y el resto del personal dentro del SEE.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

28.- Considera usted como administrativo que su jefe inmediato ejerce autoridad sobre él y sus compañeros de manera efectiva.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

29.- Usted como administrativo considera que su jefe inmediato negocia efectivamente con él y con sus compañeros al querer llegar a algún acuerdo entre las dos partes dentro del SEE.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

Anexo 3: Cuestionario para mandos medios

INVESTIGACION DEL “DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL SECTOR EDUCATIVO PÚBLICO COMO CONSECUENCIA DE SU AMBIENTE LABORAL”

CUESTIONARIO

Para Mandos medios:

SEXO ____ EDAD ____ ANTIGÜEDAD ____ ESCOLARIDAD ____
FEMENINO
MASCULINO

LEA CUIDADOSAMENTE CADA UNO DE LOS ENUNCIADOS Y MARQUE CON UNA X EL CONCEPTO QUE MÁS SE APEGUE A SU MODO DE PENSAR:

(CLIMA LABORAL)

1.- El SEE confía plenamente en sus capacidades como jefe administrativo, para realizar el logro de los objetivos de la institución.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

2.- Cuando se originan nuevos procesos de trabajo hay apertura por parte usted como jefe administrativo en el SEE para conocerlos e inmediatamente aplicarlos.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

3.- Participa activamente como jefe administrativo en la realización de la programación anual de cada departamento, aportando nuevas ideas.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

4.- Usted como jefe administrativo del SEE percibe igualdad de trato en relación con sus compañeros jefes por parte de los directivos.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

5.- Usted como jefe administrativo trabaja con dedicación y efectividad sin importarle el horario.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

6.- Usted como jefe administrativo percibe que el SEE reconoce su buen desempeño y lo estimula a seguir superándose.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

7.- Usted como jefe administrativo actúa directamente en las reuniones que se realizan dentro de su departamento y en las reuniones de jefes.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

(CULTURA ORGANIZACIONAL)

8.- Usted como jefe administrativo sabe con exactitud, cuál es la filosofía, misión y visión del SEE.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

9.- Usted como jefe administrativo considera que comparte la filosofía y fin último del SEE al realizar su trabajo.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

10.- Considera usted como jefe administrativo que los objetivos generales del SEE están acordes con los presupuestos entregados a los departamentos.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

11.- Usted como jefe administrativo percibe que existe participación colectiva por conseguir el bien común.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

12.- Usted como jefe administrativo se siente orgullo de laborar dentro del SEE.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

13.- Usted como jefe administrativo considera que el ambiente de trabajo es tranquilo y existe armonía entre sus compañeros dentro del SEE.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

14.- Considera usted como jefe administrativo que su jefe directo lo mantiene a él y a sus compañeros informados sobre los cambios y nuevos lineamientos de la institución.

Siempre ____ Frecuentemente ____ Medianamente ____ Algunas Veces ____ Nunca ____

15.- Usted como jefe administrativo percibe que recibe apoyo por parte de sus subordinados cuando lo requiere en la realización de sus tareas.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

16.- Usted como jefe administrativo considera que los valores que se promueven dentro del SEE se comparten entre los compañeros de trabajo.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

17.- Usted como jefe administrativo considera que las creencias y principios básicos del SEE son transmitidos al personal para guiar y normar el comportamiento y desempeño de los objetivos previamente programados.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

(CAPACITACIÓN)

18.- Usted como jefe administrativo considera que existe retroalimentación con sus subordinados en la evaluación de su desempeño en las tareas realizadas.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

19.- Usted como jefe administrativo considera que los cursos de capacitación a los que asiste y que imparte el área de capacitación en Oficialía Mayor, son aplicables en el desarrollo de sus actividades o tareas designadas.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

20.- Usted como jefe administrativo considera que se le brinda la oportunidad para desempeñar nuevas actividades con mayor responsabilidad dentro del SEE.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

21.- Usted como jefe administrativo considera que después de haber asistido a un curso de capacitación han mejorado sus aptitudes técnicas y de estrategia.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

22.- Usted como jefe administrativo considera que le falta especialización a los cursos de capacitación que se imparten dentro del SEE.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

23.- Usted como jefe administrativo considera que conoce a profundidad los manuales sobre procedimientos y políticas que requiere para la realización de sus tareas.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

(LIDERAZGO)

24.- Considera el jefe administrativo que delega funciones y responsabilidades a sus subordinados.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

25.- Considera como usted jefe administrativo que sabe orientar a sus subordinados hacia la realización de las tareas programadas con efectividad.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

26.- Considera usted como jefe administrativo percibe que las crisis dentro del SEE son oportunidades y no peligros.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

27.- Considera el jefe administrativo que aprovecha las aptitudes y energía de sus subordinados para conseguir un desempeño efectivo.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

28.- Considera usted como jefe administrativo percibe como un hecho natural que hayan diferencias entre jefes y subordinados y entre departamentos.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

29.- Considera usted como jefe administrativo que ejerce autoridad sobre él y sus compañeros de manera efectiva.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

30.- Usted como jefe administrativo considera que sabe negociar efectivamente con sus subordinados y jefe inmediato al querer llegar a algún acuerdo entre las dos partes dentro del SEE.

Siempre ____ Frecuentemente____Medianamente____Algunas Veces____ Nunca____

ANEXO 4: Anova aplicada a Administrativos

Comparación entre las preguntas formuladas a los administrativos con la aplicación de la prueba Tuckey

Dependent Variable: VAR00002

Tuckey HSD

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I)	(J)				Lower Bound	Upper Bound
VAR00001	VAR00001					
1.00	2.00	1.5938	.2901	.000	.5062	2.6815
3.00						
	2.00	1.6038	.2883	.000	.5233	2.6843
4.00						
	2.00	2.5938	.2901	.000	1.5062	3.6815
	6.00	1.9459	.2881	.000	.8658	3.0261
	7.00	1.4865	.2881	.000	.4064	2.5666
	10.00	1.4054	.2881	.000	.3253	2.4855
	11.00	1.2973	.2881	.003	.2172	2.3774
	13.00	1.4865	.2881	.000	.4064	2.5666
	14.00	1.1892	.2881	.012	.1091	2.2693
	16.00	1.4865	.2881	.000	.4064	2.5666
	17.00	1.5405	.2881	.000	.4604	2.6207
	18.00	1.4054	.2881	.000	.3253	2.4855
	19.00	1.8919	.2881	.000	.8118	2.9720
	20.00	1.2703	.2881	.004	.1901	2.3504
	21.00	1.9189	.2881	.000	.8388	2.9991
	25.00	1.2162	.2881	.008	.1361	2.2964
5.00						
	2.00	2.0533	.2901	.000	.9657	3.1409
	6.00	1.4054	.2881	.000	.3253	2.4855
	19.00	1.3514	.2881	.001	.2712	2.4315
	21.00	1.3784	.2881	.001	.2982	2.4585
6.00						
7.00						
	2.00	1.1074	.2901	.040	1.975E-02	2.1950
8.00						
	2.00	2.4587	.2901	.000	1.3711	3.5463
	6.00	1.8108	.2881	.000	.7307	2.8909
	7.00	1.3514	.2881	.001	.2712	2.4315
	10.00	1.2703	.2881	.004	.1901	2.3504
	11.00	1.1622	.2881	.018	8.203E-02	2.2423
	13.00	1.3514	.2881	.001	.2712	2.4315
	16.00	1.3514	.2881	.001	.2712	2.4315
	17.00	1.4054	.2881	.000	.3253	2.4855
	18.00	1.2703	.2881	.004	.1901	2.3504
	19.00	1.7568	.2881	.000	.6766	2.8369
	20.00	1.1351	.2881	.025	5.500E-02	2.2153
	21.00	1.7838	.2881	.000	.7036	2.8639

	25.00	1.0811	.2881	.049	9.454E-04	2.1612
9.00						
	2.00	1.8371	.2901	.000	.7495	2.9247
	6.00	1.1892	.2881	.012	.1091	2.2693
	19.00	1.1351	.2881	.025	5.500E-02	2.2153
	21.00	1.1622	.2881	.018	8.203E-02	2.2423
10.00						
	2.00	1.1884	.2901	.014	.1008	2.2760
11.00						
	2.00	1.2965	.2901	.003	.2089	2.3842
12.00						
	2.00	2.2425	.2901	.000	1.1549	3.3301
	6.00	1.5946	.2881	.000	.5145	2.6747
	7.00	1.1351	.2881	.025	5.500E-02	2.2153
	13.00	1.1351	.2881	.025	5.500E-02	2.2153
	16.00	1.1351	.2881	.025	5.500E-02	2.2153
	17.00	1.1892	.2881	.012	.1091	2.2693
	19.00	1.5405	.2881	.000	.4604	2.6207
	21.00	1.5676	.2881	.000	.4874	2.6477
13.00						
	2.00	1.1074	.2901	.040	1.975E-02	2.1950
14.00						
	2.00	1.4047	.2901	.001	.3170	2.4923
15.00						
	2.00	1.8641	.2901	.000	.7765	2.9517
	6.00	1.2162	.2881	.008	.1361	2.2964
	19.00	1.1622	.2881	.018	8.203E-02	2.2423
	21.00	1.1892	.2881	.012	.1091	2.2693
16.00						
	2.00	1.1074	.2901	.040	1.975E-02	2.1950
18.00						
	2.00	1.1884	.2901	.014	.1008	2.2760
20.00						
	2.00	1.3236	.2901	.002	.2360	2.4112
22.00						
	2.00	1.5398	.2901	.000	.4522	2.6274
23.00						
	2.00	1.8911	.2901	.000	.8035	2.9788
	6.00	1.2432	.2881	.006	.1631	2.3234
	19.00	1.1892	.2881	.012	.1091	2.2693
	21.00	1.2162	.2881	.008	.1361	2.2964
24.00						
	2.00	1.7290	.2901	.000	.6414	2.8166
	6.00	1.0811	.2881	.049	9.454E-04	2.1612
25.00						
	2.00	1.3776	.2901	.001	.2900	2.4652
26.00						
	2.00	1.8911	.2901	.000	.8035	2.9788
	6.00	1.2432	.2881	.006	.1631	2.3234
	19.00	1.1892	.2881	.012	.1091	2.2693

	21.00	1.2162	.2881	.008	.1361	2.2964
27.00						
	6.00	1.4595	.2881	.000	.3793	2.5396
	19.00	1.4054	.2881	.000	.3253	2.4855
	21.00	1.4324	.2881	.000	.3523	2.5126
28.00						
	2.00	1.9452	.2901	.000	.8576	3.0328
	6.00	1.2973	.2881	.003	.2172	2.3774
	19.00	1.2432	.2881	.006	.1631	2.3234
	21.00	1.2703	.2881	.004	.1901	2.3504
29.00						
	2.00	1.8641	.2901	.000	.7765	2.9517
	6.00	1.2162	.2881	.008	.1361	2.2964
	19.00	1.1622	.2881	.018	8.203E-02	2.2423
	21.00	1.1892	.2881	.012	.1091	2.2693
30.00						
	2.00	1.7560	.2901	.000	.6684	2.8436
	6.00	1.1081	.2881	.036	2.797E-02	2.1882
	21.00	1.0811	.2881	.049	9.454E-04	2.1612

* The mean difference is significant at the .05 level.

Anexo 5: Anova aplicada a Mandos Medios

Para los mandos medios:

LA INTENCION EN CUALES DE LAS PREGUNTAS SON LAS QUE HACEN LAS DIFERENCIAS (TRATAMIENTOS) A 95% DE CONFIANZA

Multiple Comparisons

Dependent Variable: VAR00002

Tukey HSD

		Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
(I) VAR01	(J) VAR01				Lower Bound	Upper Bound
1.00						
	10.00	1.1905	.2880	.012	.1109	2.2701
	22.00	1.1429	.2880	.023	6.324E-02	2.2225
	23.00	1.1905	.2880	.012	.1109	2.2701
2.00						
	6.00	1.2381	.2880	.006	.1585	2.3177
	10.00	1.5238	.2880	.000	.4442	2.6034
	11.00	1.1905	.2880	.012	.1109	2.2701
	16.00	1.0952	.2880	.041	1.562E-02	2.1749
	17.00	1.3810	.2880	.001	.3013	2.4606
	22.00	1.4762	.2880	.000	.3966	2.5558
	23.00	1.5238	.2880	.000	.4442	2.6034
	28.00	1.1429	.2880	.023	6.324E-02	2.2225
5.00						
	6.00	1.0952	.2880	.041	1.562E-02	2.1749
	10.00	1.3810	.2880	.001	.3013	2.4606
	17.00	1.2381	.2880	.006	.1585	2.3177
	22.00	1.3333	.2880	.001	.2537	2.4129
	23.00	1.3810	.2880	.001	.3013	2.4606
	6.00	1.1905	.2880	.012	.1109	2.2701
	10.00	1.4762	.2880	.000	.3966	2.5558
	11.00	1.1429	.2880	.023	6.324E-02	2.2225
	17.00	1.3333	.2880	.001	.2537	2.4129
	22.00	1.4286	.2880	.000	.3490	2.5082
	23.00	1.4762	.2880	.000	.3966	2.5558
	28.00	1.0952	.2880	.041	1.562E-02	2.1749
	6.00	1.3333	.2880	.001	.2537	2.4129
	10.00	1.6190	.2880	.000	.5394	2.6987
	11.00	1.2857	.2880	.003	.2061	2.3653
	13.00	1.1429	.2880	.023	6.324E-02	2.2225
	16.00	1.1905	.2880	.012	.1109	2.2701
	17.00	1.4762	.2880	.000	.3966	2.5558
	22.00	1.5714	.2880	.000	.4918	2.6510
	23.00	1.6190	.2880	.000	.5394	2.6987
	28.00	1.2381	.2880	.006	.1585	2.3177
	10.00	1.0952	.2880	.041	1.562E-02	2.1749
	23.00	1.0952	.2880	.041	1.562E-02	2.1749
	10.00	1.1905	.2880	.012	.1109	2.2701
	22.00	1.1429	.2880	.023	6.324E-02	2.2225
	23.00	1.1905	.2880	.012	.1109	2.2701

* The mean difference is significant at the .05 level.

Anexo 6: Glosario.

GLOSARIO

- **Actitudes:** Juicios o afirmaciones que evalúan objetivos, personas o hechos (Robbins, 1996).
- **Adaptabilidad:** Grado en que el personal se ajusta o adecua a los planes y programas de la institución (Robbins, 1996).
- **Ambiente de Trabajo:** Todo lo concerniente a las variables de clima laboral, cultura organizacional, capacitación y liderazgo de acuerdo con los indicadores mencionados en la tabla de variables dentro del Sector Público Educativo.
- **Aptitudes técnicas:** Habilidad para comprender, realizar cálculos aritméticos rápidos y correctos (Larousse, 1997).
- **Autoridad:** Los gerentes tienen derecho y la autoridad de dar ordenes para que las tareas se lleven a cabo (Hellrieger, Jackson y Slocum, 2002).
- **Comportamiento Organizacional:** Campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento en el mejoramiento de la efectividad de una organización (Robbins, 1996).
- **Compromiso Organizacional:** Grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y sus metas, y desea mantener la membresía en la organización (Robbins, 1996).
- **Comunicación:** Es la transferencia de comunicación y entendimiento entre una persona y otra persona mediante símbolos que comunican significado (Robbins, 1996).
- **Confianza.-** El esfuerzo de la persona por ser ético consigo mismo y con los demás (Robbins, 1996).
- **Conflicto:** Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra ha afectado negativamente algo que le interesa a la primera, o que está a punto de afectarlo (Robbins, 1996).

- **Conocimiento de Resultados:** Conocimiento.-Acción y efecto de conocer. Entendimiento, inteligencia, razón, (Larousse, 1997). Denota el grado en que los empleados reciben retroalimentación de su desempeño. Conocimientos internos.- Tercera fase del proceso creativo, es en su mayor parte el resultado de un duro trabajo (Koontz y Weihrich, 1991).
- **Delegación:** Es el proceso de otorgar autoridad a una persona (o grupo) para que tome decisiones y actúe en ciertas situaciones (Robbins, 1996).
- **Desempeño:** Medida de la efectividad en la aplicación de políticas previamente establecidas. Actuar, trabajar, dedicarse a una actividad; Cumplir las obligaciones inherentes a una profesión, cargo u oficio (Diccionario e la Real Academia Española, s.f.).
- **Desempeño del personal.-** Es un sistema formal y estructurado que sirve para medir, evaluar e influir en los atributos, conductas y resultados relacionados con el trabajo (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).
- **Equidad:** Grado en que el jefe es amigable y justo con sus subordinados (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).
- **Equipo de Trabajo:** Grupos cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño que es mayor que la suma de sus aportes individuales (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).
- **Especialización:** Es el proceso de identificar determinadas tareas y asignarlas a individuos, equipos, departamentos y divisiones (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).
- **Habilidad intelectual.-** Son aquellas necesarias para desarrollar actividades.
- **Habilidades:** Se refiere a la capacidad de un individuo para desarrollar las diversas tareas de un puesto (Robbins, 1996).
- **Iniciativa:** Debe darse libertad a los empleados para que formulen y realicen sus planes (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002).
- **Lealtad:** Insatisfacción expresada por la espera pasiva para que las condiciones mejoren (Robbins, 1996).

- **Motivación:** Voluntad de realizar altos niveles de esfuerzo y alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual (Hellrieger, Jackson y Slocum, 2002).
- **Negociación:** Proceso mediante el cual dos o más individuos o grupos, con metas comunes o encontradas, presentan y analizan propuestas con la finalidad de llegar a un acuerdo (Robbins, 1996).
- **Oportunidad para el desempeño:** Los altos niveles de desempeño son parcialmente función de la ausencia de obstáculos que limitan al empleado, (Robbins, 1996).
- **Participación del Empleado:** Proceso participativo que utiliza la capacidad total de los empleados y está diseñado para estimular un mayor compromiso con el éxito de la organización (Hellrieger, Jackson y Slocum, 2002).
- **Relaciones Interpersonales:** Conceptualmente es la relación que se da entre dos o más personas en el ámbito laboral (Robbins, 1996).
- **Resistencia al Cambio:** Oposición al régimen establecido, consistente en desobediencia a determinadas normas que dificulta el normal funcionamiento de un sistema (Robbins, 1996).
- **Retroalimentación sobre Desempeño:** Jefe y subalterno se reúnen para cambiar información y analizar como mejorar el desempeño (Robbins, 1996).
- **Servidor Público:** Debe de estar orientado, por un conjunto de valores y principios que fomenten una cultura de servicio público, sustentada en principios: de legalidad, honradez, vocación de servicio, eficiencia y eficacia e imparcialidad, pues mientras no se cambie la mentalidad de la persona no podremos tener acceso a unos servicios con calidad.
- **Supervisión:** Es la capacidad de ejercer la autoridad en la revisión de la tarea asignada al empleado (Hellrieger, Jackson y Slocum, 2002).
- **Unidad de Mando:** Cada empleado debe recibir instrucciones sobre determinada operación de parte de una sola a fin de evitar expectativas contradictorias y confusiones (Hellrieger, Jackson y Slocum, 2002).
- **Valores:** Convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible personal o socialmente a un modo de

conducta o estado final de existencia opuesto o inverso (Hellrieger, Jackson y Slocum, 2002).

Referencias Bibliográficas:

- Albarrán, H. (2001). *Liderazgo creativo: incrementando el nivel de desempeño*. pp.1-5. Consultado el 24 de marzo de 2004 en: <http://www.lagente.com>
- Albrecht, K. y Zemke, R. (2000). *Gerencia en el Servicio*. Colombia: Fondo Editorial Legis.
- Arnaut-Salgado, A.M. (2005). La gestión del sistema educativo federalizado (1992-2005). *Revista Educare*. Año 1:2, pp. 8-13.
- Ávalos Aguilar, R. (1995). Innovación de la gestión pública: análisis y perspectiva. *Revista "Gestión y Estrategia"*, no. 8, julio-diciembre, México. Consultado en Noviembre de 2004 en: <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num8/doc1.htm>
- Barrón-Montelongo, J. (2004). En memorias del: *Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas*. Gestión De La Calidad Total En Los Servicios Públicos. pp. 1-23. Manuscrito no publicado.
- Beer, M., Spector, B.P.R., Mills, D.Q. y Walton, R.E. (1989). *Dirección de los recursos humanos: Técnicas de Harvard Business School*, México: Compañía Editorial Continental.
- Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- Casado, J. M. (2003). *El Valor de la Persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano*. Madrid: Prentice Hall.
- Castañón-Burunda, A. (2001). *Medir el compromiso y la satisfacción de los equipos de trabajo*. pp. 1-6. Consultado el 18 de marzo de 2004 en: <http://www.lagente.com>.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Ediciones Thompson.
- Dabdoub, L. (2001). *Liderazgo creativo en organizaciones que aprenden*. pp.1-4. Consultado el 24 de marzo de 2004 en: <http://www.lagente.com>
- Flores Ávila, L. (2004). En memorias del: Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, *Clima laboral y cultura organizacional, elementos básicos para elevar la calidad en la administración educativa*, pp.1-22. Manuscrito no publicado.

- Fócil-Ortega, M. (2003). *VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, Panamá. pp. 1-15. Manuscrito no publicado.
- Gibson, J, Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001). *Las Organizaciones*. 10ª edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Gómez-Beltrán M, Madrigal-Torres B y Venegas-González P. (2002). En memorias del: Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas. *Liderazgo y Maquiavelismo en el Directivo*. pp. 1-9. Manuscrito no Publicado.
- Hellriegel, D, Jackson, S., Slocum, J. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias*. 9ª Edición. México. Thomson Editores.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. 3ª Edición. México: McGraw-Hill Interamericana Editorial.
- Koontz, H y Weihrich, H. (1991). *Elementos de Administración*. 5a Edición. McGraw Hill Interamericana de México. México.
- Larousse-Bordas. (1997). *El Pequeño Larousse Ilustrado*. 2ª Edición. México. Ediciones Larousse.
- Montesinos, R y Martínez, G. (2002). En memorias del Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, *Capital Intelectual y el aprendizaje organizacional*. pp. 1-10. Manuscrito no Publicado.
- Madrigal-Torres, B. (2003). En memorias del: Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas, *Inteligencia Emocional del Directivo, La importancia que reviste en su relación interpersonal*. pp. 1-14. Manuscrito no publicado.
- Ornelas C. (1995). *El Sistema Educativo Mexicano. La transición de fin de siglo*. 1ª Edición. México. Editorial Fondo de Cultura Económica.
- Osborne, D y Gaebler, T. (1997). *La Reinención del Gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. España: Editorial Paídos.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica*. 7ª Edición. México.
- Rodríguez-Gallardo, L. (2003). En memorias del: *Congreso Anual de Ciencias Administrativas ACACIA Administración de Personal en el Sector Público*., pp.1-24. Manuscrito no publicado.
- Schmelkes, C. (1998). *Manual para la Presentación de Anteproyectos e informes de investigación* (Tesis). 2ª Edición. México.

Sung, S. (2003). Focus on performance. *T+D*, 57, 10.

Swamy, R. (2002). Strategic performance Measurement in the millennium. *CMA Management*, 76, pp: 44-47.

Vargas, C. (2002). *Cómo evitar la desmoralización*. pp.1-4. Consultado el 18 de marzo de 2004 en:
<http://www.lagente.com>