UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

CLIMA ORGANIZACIONAL DENTRO DE EDUMAX SECUNDARIA

Programa Para Mejorar el Clima Organizacional en EDUMAX Secundaria

TRABAJO TERMINAL PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA EN CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN CON ENFASIS ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

PRESENTA

GEORGINA ARIZONA TUELLS

DIRECTORA DE TRABAJO TERMINAL
MTRA. MAURA HIRALES PACHECO

MEXICALI, B. C. **JUNIO del 2012**

INDICE

1. Introducción……..….pag.3

2. Contextualización Teórica del Objeto……...pag.6

3. Diagnóstico..……...…pag.11
   - 3.1 Descripción del área de estudio…….pag.11
   - 3.2 Muestra……...pag.11
   - 3.3 Metodología……...pag.11
   - 3.4 Instrumento……pag.13
   - 3.5 Resultados diagnóstico……pag.14
   - 3.6 Recomendaciones……pag.18

4. Propuesta de Intervención ……..pag.19
   - 4.1 Nombre de la propuesta de intervención……...pag.20
   - 4.2 Objetivo principal y Objetivos generales……....pag.20
   - 4.3 Contenidos…….pag.21
   - 4.4 Materiales de apoyo……..pag.23
   - 4.5 Distribución de tiempos…….pag.23

5. Conclusiones…….…….... ……...pag.24

6. Bibliografía……. …….pag.26

7. Anexos……. pag.28
   - 7.1 Lista de Asistencia…….....pag.29
   - 7.2 Gráficas……....pag.30

1. INTRODUCCION

El clima laboral se refiere al ambiente humano de un departamento, de una empresa, de un despacho o de toda una organización dentro del cual realizan su trabajo los empleados de esa organización, es como el aire que respiramos.

Litwin, escribe, que el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente percibido o experimentado por los miembros de la organización y que éste influye en su comportamiento. (Zamora Ruíz, 2003)

Efectivamente, el trabajador percibe el medio ambiente organizacional, y esta percepción influye en la motivación, en el rendimiento y en la satisfacción laboral. El medio ambiente controla, reglamenta y se estructura como un sistema de filtración perceptivo que llega al individuo. Todo lo que percibe el individuo lo podemos denominar Clima Laboral. (Zamora Ruíz, 2003)

Siguiendo al autor, el clima laboral u organizacional depende de los siguientes factores:

- La estructura de la organización: sentimientos de los trabajadores sobre su trabajo, sobre las normas, sobre los procedimientos.
- Recompensas: sensación de ser recompensado por el trabajo bien realizado.
- Responsabilidad: sensación de ser el jefe de uno mismo.
- Apoyo: sentimiento de ayuda mutua en la organización, de que existe una “buena camaradería”.
- Conflicto: sensación de que la dirección no teme las opiniones diferentes.
- Riesgos: el sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el puesto de trabajo.

Así pues, podemos considerar que el clima laboral es la cualidad interna que posee una organización, resultado de la conducta y normativas de sus miembros, que es percibida por ello, y que ese conjunto de percepciones influye en la conducta y actitudes de los individuos. (Zamora Ruíz, 2003)

La organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, y de esta manera “la sombra de la organización” se perpetúa en cierta medida.

Los valores humanos que componen el clima se autogeneran, se originan dentro de los individuos y de los grupos como resultado de sus actitudes y estilo de vida.

Los términos satisfacción en el trabajo y clima laboral se han usado con frecuencia como equivalentes, cuando el clima laboral o moral de trabajo, es la expresión mezclada de las actitudes de los diversos individuos que forman la organización y la satisfacción en el trabajo es la consecuencia de las actitudes que la persona guarda hacia su trabajo y hacia factores afines. La satisfacción en el trabajo aludirá a lo que la persona piensa y siente sobre sus diferentes puestos de trabajo, y el clima estaría producido por el grupo.

El clima es una realidad de la organización, como lo es también la jerarquía de niveles, o los procedimientos funcionales; en realidad es una estructuración perceptiva de la situación que es común a la organización. (Álvarez, 1992)

El clima afecta a los procesos psicológicos y organizativos, tales como la solución de problemas, el tratamiento de conflictos, la comunicación, la formación del personal, la motivación, e influye en la capacidad de innovación, en la eficiencia y productividad laboral y, en la satisfacción y bienestar de los miembros de la organización.

Los factores claves que contribuyen a crear el clima organizacional, que puede variar de favorable a desfavorable son los siguientes:

* Calidad de liderazgo
* Grado de confianza
* Sacrificio mutuo
* Comunicación
* Experiencia de progreso
* Sentimiento de realizar un trabajo útil
* Responsabilidad

* Recompensas justas
* El grupo de trabajo
* Contenido del puesto de trabajo
* Participación
* Tolerancia y libertad
* Seguridad

La estructura de este trabajo consta de dos apartados:
En el primer apartado, se hace referencia a la contextualización teórica del objeto y la metodología a seguir, así como el área de estudio, descripción de la muestra y el diagnóstico que se realizo para detectar áreas de oportunidades a trabajar. Se hacen las recomendaciones pertinentes para la realización de la intervención.

En el segundo apartado, se lleva a cabo la propuesta para el desarrollo del proyecto de intervención, el objetivo principal y los objetivos generales, el programa de intervención donde vienen involucradas las estrategias de motivación.

2. CONTEXTUALIZACION TEORICA DEL OBJETO

Clima organizacional

¿Qué es el clima organizacional?

De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Gonçalves, 1997).

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

Llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. (Infestas Gil, 1991)

Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el simil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso. El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas. (Garmendia; Navarro; Parra Luna, 1987)

Waters, citado por Sandoval, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar

similitudes y define el clima como: “Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.” (Sandoval; No. 27: 78-82)

De todas formas, si bien es cierto que no hay acuerdo sobre que es el clima organizacional es posible asumir algunas de sus características: es multidimensional, es decir, consta de varios aspectos que hay que tener en cuenta y es original de cada organización; ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización; y, es fragmentario, puede subdividirse en varios microclimas según el departamento, sección u organización de que se trate. (Lucas Marín, 2004)

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima. (Gonçalves, 1997).

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico. (Gonçalves, 1997).

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). (Gonçalves, 1997).

Basándonos en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.). (Zamora Ruíz, 2003)

Características del clima organizacional

Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización, tales como:

1. Estructura

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el

énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad *(empowerment)*

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

3. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

4. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización. (Zamora Ruíz, 2003)

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional, entre otros. (Ruiz Olabuénaga, 1999)

3. DIAGNOSTICO

3.1 Descripción del Área de Estudio

Edumax Secundaria es una secundaria privada que forma parte del Complejo Educativo Jean Piaget incorporada al Sistema Educativo de Bienestar Social con clave: 02PES0025B, el cual atiende a los tres niveles de educación básica; cuenta con 20 años de antigüedad y se encuentra ubicada en Avenida Rio Rhin Granjas Virreyes, perteneciente a XXI zona escolar de secundarias localizada en la ciudad de Mexicali. Edumax Secundaria fue creada en el año 2002, cuenta con cuatro grupos (un primero, un segundo y dos terceros), con un total de 77 alumnos. El nivel socioeconómico de los alumnos que asisten a la institución es de clase media y clase media alta. Actualmente el plantel cuenta con dos casas rodantes compuestas de ocho aulas funcionales: entre ellas unos laboratorios, biblioteca, aulas, dirección y baños. Esta institución cuenta con un director general el Lic. Solio Rosas Catalán, una subdirectora, maestros titulares para cada grupo y una maestra que cumple la función de prefecta. Estos maestros son de planta, existen 10 docentes que trabajan por horas al igual que dos intendentes.

3.2 Muestra

El estudio se realizó en Edumax Secundaria, escuela privada de nivel secundaria. El periodo de estudio comprendió el ciclo escolar 2011 – 2012. Los participantes fueron el personal docente. Los cuestionarios se aplicaron tanto a los 4 maestros de planta como a los 10 maestros que trabajan por horas, llegando al 100% de la planta docente. Cada uno de los docentes cuenta con un perfil profesional que avala su profesión y algunos de los docentes además de este título cuentan con otros estudios especializándolos en su área de enseñanza.

3.3 Metodología

El presente trabajo se realizó por medio de un estudio cualitativo descriptivo con un escalamiento tipo Likert, el cual derivado de la recolección de datos concluyo en un análisis estadístico para conocer el clima organizacional dentro de EDUMAX Secundaria.

El instrumento utilizado fue el cuestionario; el cual consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir. Se realizaron preguntas cerradas con varias alternativas de respuesta ya que las preguntas “cerradas” son fáciles de codificar y preparar para su análisis. Responder a un cuestionario con preguntas cerradas toma menos tiempo que contestar uno con preguntas abiertas. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos a los que se les administra. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externe su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala (Sampieri, Fernandez, & Baptista, 2006).

Para recabar los datos se elaboró un cuestionario con 15 afirmaciones que tenían 5 opciones de respuesta a elegir (1: totalmente en desacuerdo, 2: en desacuerdo, 3: ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4: de acuerdo y 5: totalmente de acuerdo). El cuestionario inicia con el titulo y después introduce el objetivo de su aplicación.

Se formuló una base de datos en Excel donde se recabó la información de los 14 cuestionarios, se realizó un análisis descriptivo y de frecuencias para identificar los resultados obtenidos. Se realizaron gráficas de barras en donde cada una llevo como título la afirmación formulada y las opciones de respuesta que aparecían en la misma; en cada opción aparece la cantidad de docentes que eligieron esa respuesta.

3.4 Instrumento

Se realizó el siguiente cuestionario a los docentes de EDUMAX Secundaria para conocer su opinión acerca de la institución donde laboran.

CLIMA ORGANIZACIONAL

En la búsqueda de oportunidades de mejora continua, se le solicita nos ayude a conocer la opinión que usted tiene sobre nuestra institución, respondiendo a este cuestionario, evaluando cada aseveración en una escala del 1 al 5.

Entendiendo:**1 como totalmente en desacuerdo, 2 como en desacuerdo, 3 como ni en acuerdo ni en desacuerdo, 4 como de acuerdo y 5 como totalmente de acuerdo.**

En Edumax Secundaria:	1	2	3	4	5
1. Se reconoce nuestra gestión de calidad.					
2. Formo parte de un buen equipo de trabajo.					
3. Se cuenta con un plan institucional que rige nuestras actividades.					
4. El personal es reconocido en proporción al trabajo desempeñado.					
5. Las actividades a realizar están claramente definidas y estructuradas.					
6. Nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta Institución.					
7. Nos adaptamos sin dificultad a los cambios.					
8. Mantenemos altos estándares de desempeño.					
9. Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo.					
10. La información y comunicación fluye oportuna y directamente.					
11. Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta institución.					
12. Me adapto con facilidad a los cambios.					
13. Desarrollo mis habilidades y conocimientos en un clima agradable.					
14. La percepción salarial y las prestaciones recibidas cumplen mis expectativas.					
15. El liderazgo ejercido en la institución facilita un clima organizacional óptimo.					

3.5 Resultados del Diagnóstico

El cuestionario se presento a los 14 docentes de EDUMAX Secundaria, la aplicación fue de 15 afirmaciones a contestar.

En los resultados de los cuestionarios se pudo observar que los docentes de EDUMAX Secundaria en su mayoría están en desacuerdo con las decisiones que toma el director general dentro de la institución. Los docentes no sienten que se reconozca su gestión dentro de la institución, desconocen si existe o no un plan institucional que rija sus actividades, no sienten que su percepción salarial y las prestaciones recibidas cumplen con sus expectativas y no creen que el liderazgo ejercido en la institución facilite un clima organizacional óptimo dentro de ella.

Robert Reich, ex Secretario de Trabajo de los EE.UU., apunta cinco políticas para implicar a los empleados, entendiendo que si se siguen, sin perder de vista nuestra realidad y los largos procesos que requieren los cambios de actitudes, estaremos en el buen camino de tener el clima laboral adecuado que necesitan nuestros despachos y requieren nuestros clientes:

1. Participación del trabajador
2. Aprendizaje en el trabajo
3. Compartir los beneficios
4. Normas de trabajo flexibles
5. Entorno de trabajo sano y seguro (Zamora Ruíz, 2003)

El cuestionario se aplicó a los docentes sin ningún tipo de ayuda solo se les explico que era un diagnóstico para saber su opinión acerca de como se sentían laborando en la institución, surgieron varias dudas por parte de los docentes acerca de si la dirección se iba a enterar de los resultados. Se les explico que era un trabajo de maestría y que

el resultado no afectaría en su trabajo, los resultados del diagnóstico fueron los siguientes:

En la pregunta 1: 12 docentes opinaron estar en desacuerdo, 1 docente opino estar de acuerdo y otro docente opino estar muy de acuerdo en el hecho de que en EDUMAX Secundaria se les reconoce su gestión de calidad. La afirmación fue: Se reconoce nuestra gestión de calidad.

En la pregunta 2: 12 docentes opinaron estar de acuerdo y otros dos docentes opinaron estar muy de acuerdo en el hecho de que ellos consideran que forman parte de un buen equipo de trabajo. La afirmación fue: Formo parte de un buen equipo de trabajo.

En la pregunta 3: 12 docentes opinaron no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, 1 docente opino estar de acuerdo y otro docente opino estar muy de acuerdo en el hecho de que se cuenta con un plan institucional que rige sus actividades. La afirmación fue: Se cuenta con un plan institucional que rige nuestras actividades.

En la pregunta 4: 12 docentes opinaron estar en desacuerdo, 1 docente opino estar muy en desacuerdo y otro docente ni de acuerdo ni en desacuerdo en el hecho de que el personal es reconocido en proporción al trabajo desempeñado. La afirmación fue: El personal es reconocido en proporción al trabajo desempeñado.

En la pregunta 5: 12 docentes opinaron estar en desacuerdo, 1 docente opino estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el ultimo opino estar muy de acuerdo en el hecho de que las actividades que realizan están claramente definidas y estructuradas. La afirmación fue: Las actividades a realizar están claramente definidas y estructuradas.

En la pregunta 6: 13 docentes opinaron estar de acuerdo y un docente opino estar muy de acuerdo en el hecho de que se sienten orgullosos de pertenecer a la institución. La afirmación fue: Nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta institución.

En la pregunta 7: 12 docentes opinaron estar de acuerdo, 1 docente opino estar muy de acuerdo y otro opino no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo con el hecho de que se adaptan sin dificultad a los cambios. La afirmación fue: Nos adaptamos sin dificultad a los cambios.

En la pregunta 8: 13 docentes opinaron estar muy de acuerdo y otro docente opino estar de acuerdo al afirmar que se mantienen altos estándares de desempeño dentro de la institución. La afirmación fue: Mantenemos altos estándares de desempeño.

En la pregunta 9: 12 docentes opinaron estar en desacuerdo, 1 docente opino estar muy en desacuerdo, otro docente opino estar ni en acuerdo ni en desacuerdo en el hecho de que no cuentan con los recursos necesarios para hacer bien su trabajo. La afirmación fue: Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo.

En la pregunta 10: 11 docentes opinaron estar en desacuerdo, 1 docente opino no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, 1 docente opino estar de acuerdo y el último docente opino estar muy de acuerdo en el hecho de que la información y la comunicación no fluye oportuna y directamente en EDUMAX Secundaria. La afirmación fue: La información y comunicación fluye oportuna y directamente.

En la pregunta 11: 13 docentes opinaron estar de acuerdo y otro docente opino estar muy de acuerdo en el hecho de que en lo personal se sienten orgullosos de pertenecer a la institución. La afirmación fue: Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta institución.

En la pregunta 12: 13 docentes opinaron estar de acuerdo y otro docente opino estar muy de acuerdo en el hecho de que en lo personal se adaptan con facilidad a los cambios. La afirmación fue: Me adapto con facilidad a los cambios.

En la pregunta 13: 12 docentes opinaron estar de acuerdo y otros dos docentes opinaron estar muy de acuerdo en el hecho de que desarrollan sus habilidades y conocimientos en un clima agradable. La afirmación fue: Desarrollo mis habilidades y conocimientos en un clima agradable.

En la pregunta 14: 12 docentes opinaron estar muy en desacuerdo y dos docentes en desacuerdo en el hecho de la percepción salarial y las prestaciones recibidas no cumplen con sus expectativas. La afirmación fue: La percepción salarial y las prestaciones recibidas cumplen mis expectativas.

En la pregunta 15: 10 docentes opinaron estar en desacuerdo, 3 docentes opinaron estar de acuerdo y un docente opino no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo en el hecho de que la falta de un liderazgo efectivo en su institución no facilita un clima organizacional óptimo. La afirmación fue: El liderazgo ejercido en la institución facilita un clima organizacional óptimo.

3.6 Recomendaciones

Después de realizar las encuestas a los docentes la recomendación inmediata en base a los resultados es que debe existir comunicación entre el personal docente y el directivo. Es evidente que el personal docente como tal se siente como un equipo de trabajo, la problemática empieza cuando se involucra al directivo. Los docentes consideran que forman parte de un equipo y consideran que la institución se basa en altos estándares de desempeño.

Los docentes necesitan que se reconozca su trabajo, necesitan saber que su directivo se preocupa por ellos y que también está abierto a escuchar sus sugerencias. Necesitan remuneración equitativa por el trabajo que realizan. El directivo debe implementar técnicas que busquen comprometer e implicar a todos los colaboradores en el objetivo de la institución: dar un servicio de resultados eficientes.

Es importante que los docentes también expresen sus inquietudes hacia el directivo. Debe ser un canal de comunicación entre docente – directivo, directivo - docente. SI bien la subdirectora es la que tiene trato directo con el directivo, si algún docente siente la necesidad siempre y cuando sea para el beneficio de la institución de expresar alguna inconformidad es libre para hacerlo. Directivo y docente deben tener perfectamente claro el objetivo que buscan y seguir el mismo camino para lograrlo.

4. PROPUESTA DE INTERVENCION

4.1 Nombre: Programa Para Mejorar el Clima Organizacional en EDUMAX Secundaria

4.2 Objetivo Principal:

- El objetivo principal es la propuesta para corregir, mejorar y mantener resultados positivos en el ambiente laboral de EDUMAX Secundaria.

4.2 Objetivos Generales:

- Proveer a EDUMAX Secundaria de herramientas necesarias para mejorar el clima organizacional.
- Señalar las intervenciones necesarias en cada área para mejorar el clima organizacional en EDUMAX Secundaria.
- Definir sobre quien recae la responsabilidad de cada intervención propuesta.
- Elevar la ponderación obtenida en las áreas que se calificó inferior a "de acuerdo" para la próxima evaluación de clima organizacional en EDUMAX Secundaria.
- Mantener un nivel elevado de motivación individual que se contagie en el ambiente laboral de forma global y positiva.
- Reforzar la identificación del docente con la institución, a través del reconocimiento de logros individuales y de equipo; de manera que el éxito obtenido en el desempeño laboral sea motivado en continuidad.
- Mantener de forma óptima los canales estratégicos de comunicación, a fin de que el docente esté enterado de las actividades que la institución está realizando.
- Crear un ambiente de relaciones armoniosas entre directivo y docente, y que al mismo tiempo el docente logre la confianza del directivo para la delegación de tareas.
- Mantener el ambiente físico óptimo para que el docente se sienta cómodo en sus labores.

4.3 Contenidos:

1era Intervención: Reconocimiento de logros individuales y de equipo

- Reuniones mensuales en las cuales se traten los logros y fracasos de la institución.
- Mantener la comunicación directivo - docente de manera abierta a fin de establecer objetivos claros, concretos y factibles.
- Establecimiento de metas individuales o por equipo que podrán ser propuestas por el mismo equipo de trabajo de manera democrática.
- Las metas deberán establecerse con tiempos límites, para que el reconocimiento o fracaso tengan parámetros de medición.
- Establecer objetivos medibles y darles seguimiento en las reuniones mensuales.
- Metas adicionales en el área de capacitación, profesionalización y desarrollo de competencias laborales; podrán ser propuestas después de detectar las debilidades individuales.

2nda Intervención: Motivación para asumir su puesto

- Revisar el plan de prestaciones y beneficios actual para determinar si existen necesidades no cubiertas en el mismo.
- Proponer ante la Dirección General la implementación de prestaciones o beneficios innovadores que beneficien la imagen de la institución ante los propios docentes.
- Reconocer los logros individuales y de equipo; de forma tanto individual como pública.
- Implementar el reconocimiento al esfuerzo, creatividad, actividades extracurriculares por medio de un programa llamado “docente del mes”; o publicando los éxitos en los calendarios mensuales o los frisos.
- Escuchar a los empleados, ellos pueden proveer de ideas creativas que auto motivarán su participación y desempeño diario.
- Revisar las descripciones de los puestos con el fin de enriquecer periódicamente las actividades de los mismos.
- Contactar una consultoría en Recursos Humanos que provea de un estudio de sueldos y salarios, para compararlo con el mercado salarial de otras instituciones.

3era Intervención: Comunicación

- Dirección General debe establecer la política de información que apoyará el área de comunicación, en donde la subdirección será el medio de enlace entre docentes e institución.
- Actualizar constantemente la información publicada en los calendarios mensuales.
- Proponer actividades de emisión de opinión: un buzón de sugerencias, un pizarrón de comentarios anónimos.
- Emitir un medio cíclico de comunicación interna (boletín interno), en el que se informe de aspectos como cumpleañeros, nuevos ingresos, etc. Así como actividades que la institución esté planificando o realizando.
- Educar a la subdirección y a las coordinaciones en relación a la objetividad que debe mantenerse para la recepción de los comentarios y sugerencias que tendrán por parte del personal docente, y que de igual forma, la actividad no sea únicamente escucharlos, sino discutir, acordar y poner en marcha las buenas ideas.

4ta Intervención: Relación con el directivo

- Fortalecer la comunicación a través de una política de puertas abiertas que genere la confianza del docente hacia el directivo.
- Fortalecer la confianza de los docentes al poner en práctica las nuevas ideas proporcionadas por ellos mismos.
- Delegar la responsabilidad de pequeños proyectos en aquellas personas que muestren iniciativa.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en coaching, para apoyar de esta forma la relación directivo – docente, reforzando la confianza y apertura de comunicación por parte del docente, al mismo tiempo que la dirección logre un mejor rendimiento profesional de su personal.
- Capacitar a los niveles jerárquicos en empowerment, de esta forma el directivo logrará apoyarse en su personal en la toma de decisiones y acciones inmediatas en la resolución de problemas.

5ta Intervención: Infraestructura

- Revisar periódicamente la infraestructura de la institución (iluminación, ventilación, etc.) a fin de mantenerla en buenas condiciones de forma proactiva y no reactiva.
- Evaluar el ambiente físico propio de las áreas donde el personal y los alumnos están trabajando y considerar si puede haber algún aporte para mejorarlo por parte de la institución.

4.4 Materiales de Apoyo:

- Aula de usos múltiples
- Equipo de cómputo
- Pizarrón
- Frisos
- Calendarios mensuales
- Reglamento de la institución
- Personal docente
- Personal directivo

4.5 Distribución de Tiempos:

Dependiendo de la intervención será el tiempo estimado.

- 1era intervención: una vez al mes, reunión de aproximadamente 40 minutos.
- 2nda intervención: se revisara una vez al mes durante las reuniones de consejo técnico consultivo pero durante todo el mes se puede trabajar con esta intervención.
- 3era intervención: esta intervención se estará trabajando durante todo el ciclo escolar.
- 4ta intervención: esta intervención también se estará trabajando durante todo el ciclo escolar.
- 5ta intervención: esta intervención se llevara a cabo dos veces durante el ciclo escolar (agosto, enero)

5. CONCLUSION

El hecho de que se implemente un programa para mejorar el clima organizacional en EDUMAX Secundaria de manera efectiva y continúa traerá beneficios inimaginables para la institución y para los docentes que laboran en ella. Es por eso que debe reconocerse la función clave que cumple el clima organizacional al elaborar y transmitir símbolos de identidad individual y social, así como al ser instrumento de análisis y comprensión que hace posible encontrar un sentido propio en los docentes de EDUMAX Secundaria.

Resulta absolutamente necesario realizar estudios de diagnóstico de los diversos tipos de instituciones que existen en tanto expresión de la cultura que representan, ya que aquí casi todo está por ser explorado, conocido e intentado. Un ejemplo seria el estudiar experiencias exitosas de otras instituciones para descubrir qué factores contribuyeron a su éxito y hasta dónde pueden ser recreados en otros espacios y tiempos; es necesario, también, estudiar y evaluar los programas de formación de los docentes.

Es posible realizar una valoración positiva de toda esta situación, sin duda este proyecto de intervención será una herramienta por demás importante a la hora de promocionar el buen funcionamiento de la institución y el desarrollo de los docentes en forma plena. (Garmendia, 1990)

Una de las mayores fortalezas de la institución tiene que ver con la percepción de la estructura organizacional. Sin duda, que los encuestados opinen positivamente sobre el considerarse parte de un equipo y el mantener altos estándares de desempeño sostiene una plataforma firme para trabajar las demás dimensiones.

Una vez presentado este trabajo es indispensable que se tomen las medidas necesarias para mejorar las condiciones laborales de los docentes en EDUMAX Secundaria. Es importante que el directivo tome en cuenta la seriedad de esta aportación que servirá como herramienta para lograr cambios importantes en la institución. Si el directivo toma conciencia de las áreas de oportunidad que pueden

mejorar por medio de las observaciones hechas en este trabajo y las sigue en debido tiempo y forma como ésta estipulado, los resultados se verán reflejados tanto a corto como a largo plazo y durante todo el ciclo escolar.

No se debe olvidar, y es el concepto que se reitera como central, que el clima es una percepción de los miembros de una organización sobre lo que ocurre en la organización, es decir lo que ocurre con sus miembros, la convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional. (Lucas Marín, 1997)

Mantiene una relación dialéctica con las condiciones estructurales e infraestructurales ya que no depende únicamente de ellas, sino de la percepción que el miembro de la organización tenga de ellas. En otras palabras, no tiene que ver exclusivamente con el como es la vida en la organización, sino en como las personas lo perciben. De nada sirve implementar la mejor de las estructuras, la más avanzada tecnología, o un excelente mantenimiento de los espacios, si la percepción que tienen los miembros de la organización sobre ella y sus integrantes no es buena. (Lucas Marín, 1997)

Viendo de primera mano las carencias e inconformidades y formando parte del personal docente de esta institución puedo hablar de mi propia experiencia y de lo beneficioso que seria para mi el que este proyecto de intervención realmente se llevara a cabo dentro de la institución.

6. BIBLIOGRAFIA

1. Álvarez, G., (1992). El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2

2. Garmendia, J.A. (1990). Desarrollo de la organización y cultura de empresa. Madrid: ESIC

3. Garmendia, J.A.; Navarro, M. y Parra Luna, F., (1987). Sociología industrial y de la empresa. Madrid: Aguilar

4. Goncalvez, Alexis. (1997). Dimensiones del clima organizacional. http://www.calidad.org/articles/dec97/artdec97.htm

5. Infestas Gil, A., (1991). Sociología de la empresa. Salamanca: Amaru

6. Lucas Marín, Antonio., (2004). Sociología de las organizaciones. Madrid: Mc Graw Hill

7. Lucas Marín, Antonio., (1997). Sociología para la empresa. Madrid: Mc Graw Hill 1997

8. Ruiz Olebuénaga, L. I. (1999). Sociología de las organizaciones. Deusto Bilbao

9. Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, M. P. (2010). METODOLOGIA de la Investigación. México: McGrawHill

10. Sandoval Caraveo, María del Carmen., (2004). Hitos de las Ciencias Económico - Administrativas, No. 27; 83-87

11. Zamora Ruíz, F., (2003). El determinante de un buen servicio Clima laboral
http://graduadosocialmadrid.org/revista/42/climafr.html

7. ANEXOS

7.1 LISTA DE ASISTENCIA

E D U M A X
SECUNDARIA BILINGÜE
Clave: 02PES0025B

LISTA DE ASISTENCIA DE PERSONAL

CICLO ESCOLAR 2011-2012

Fecha: Lunes ____ de Junio de 2012

NOMBRE	MATERIA	ENTRADA	FIRMA	SALIDA	FIRMA	OBSERVACIONES
Arizona Tuells Georgina	Coordinación Inglés					
Díaz de León Moisés	Física					
Fin Charlotte Christelle	Francés					
Mendoza García Maricela	Control Escolar Geografía					
Matus Mexia Héctor	Química					
Peñuelas Meza Karina	Computación					
Ramos Lozoya Paulina	Matemáticas					
Renteria López Brenda	Sub-dirección					
Rojas Maciel Viridiana	Español					
Saldaña Rivera Blanca Patricia	Biología					
Simón Cázares Jorge	Historia/Civismo/cultura					
Tapia Galindo María Dolores	Inglés					
Tavares Morquecho Christian Ivan	Educación Física					
Villalobos Cannet Bertha Grisell	Inglés					

OBSERVACIONES: _____
_____
_____

Director

Lic. Solio Rosas Catalán

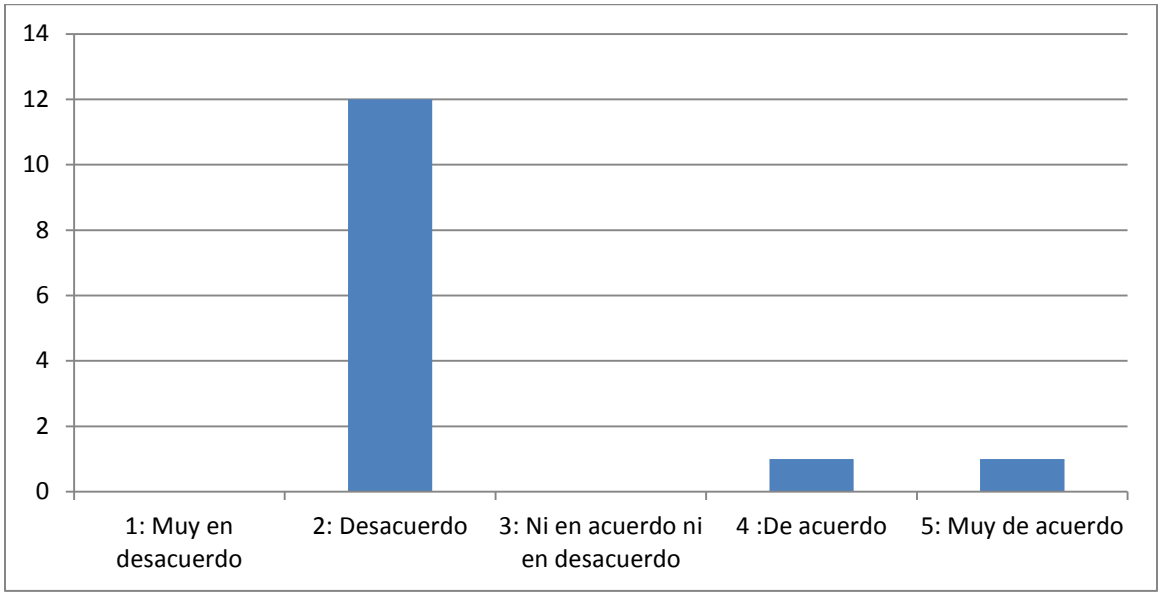
_____

7.2 GRAFICAS

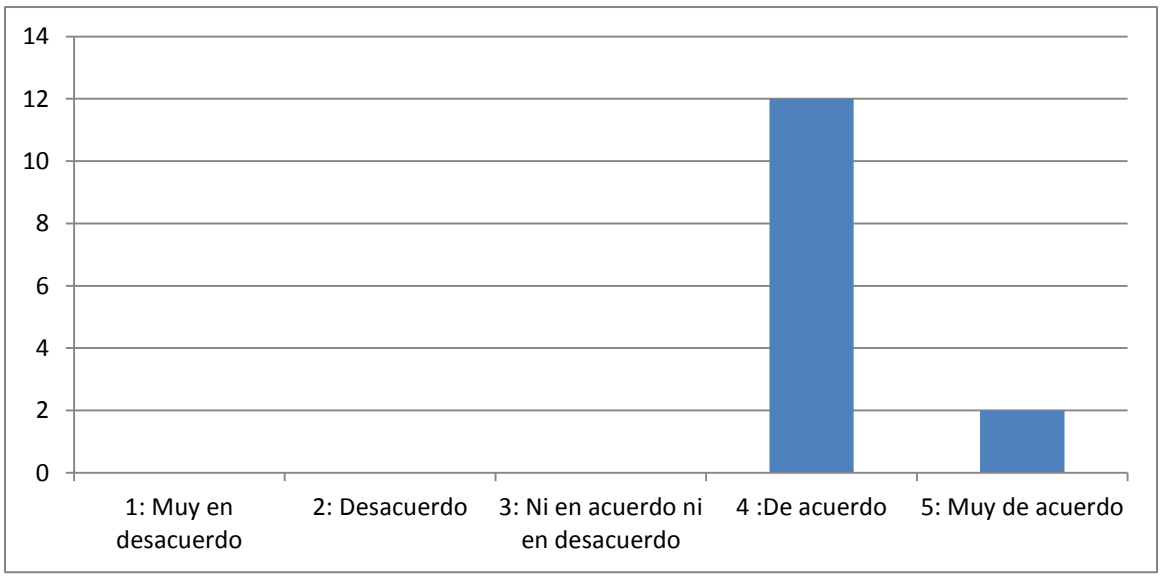
A continuación se presentan las gráficas de los resultados de los cuestionarios sobre Clima Organizacional aplicados a los docentes de EDUMAX Secundaria durante el segundo semestre del ciclo escolar 2011 – 2012.

CLIMA ORGANIZACIONAL

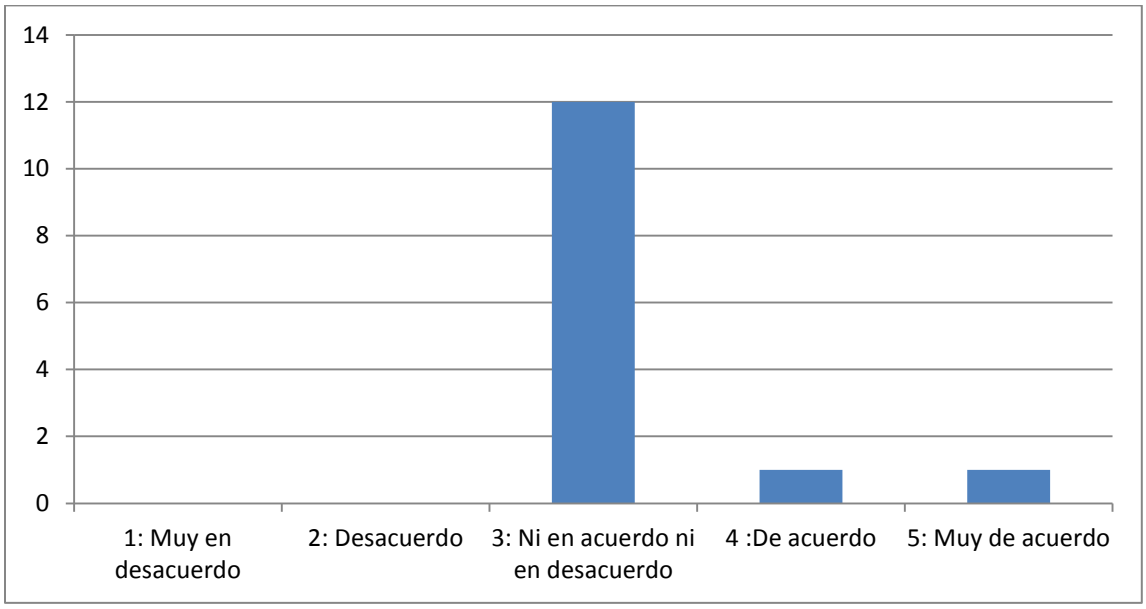
Pregunta 1: Se reconoce nuestra gestión de calidad.



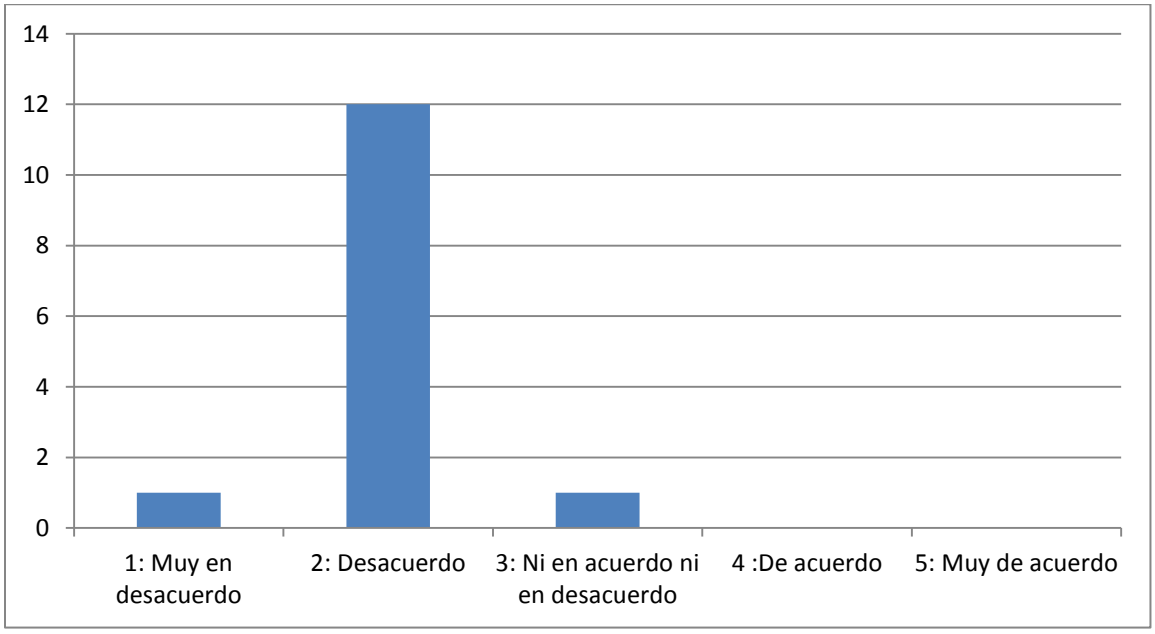
Pregunta 2: Formo parte de un buen equipo de trabajo.



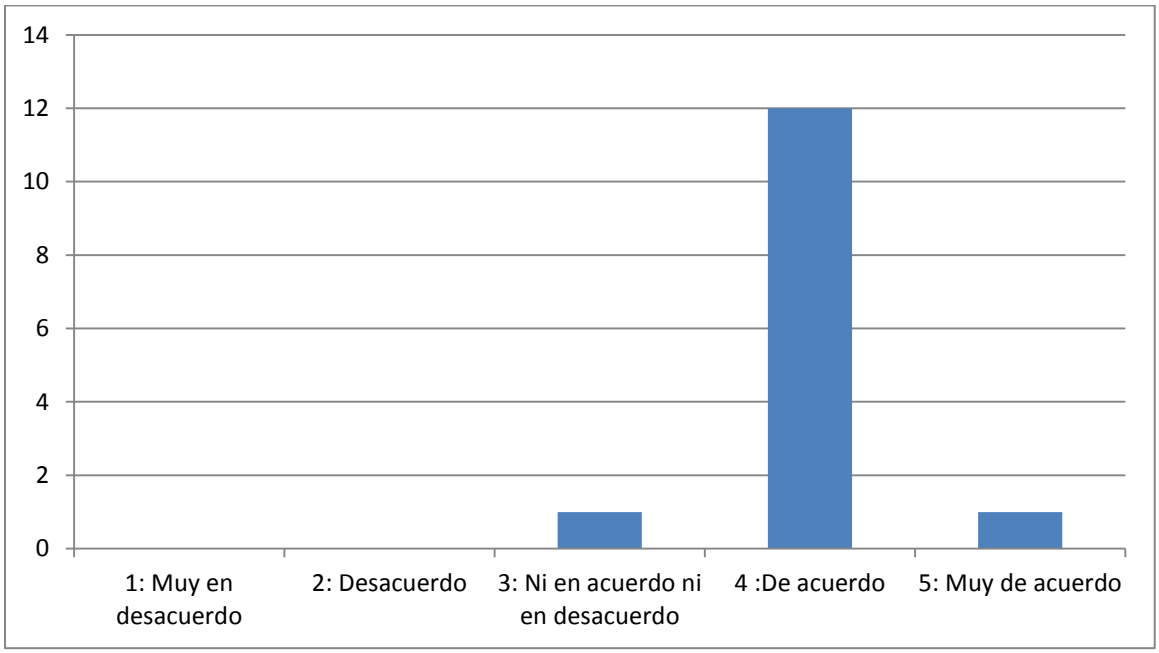
Pregunta 3: Se cuenta con un plan institucional que rige nuestras actividades.



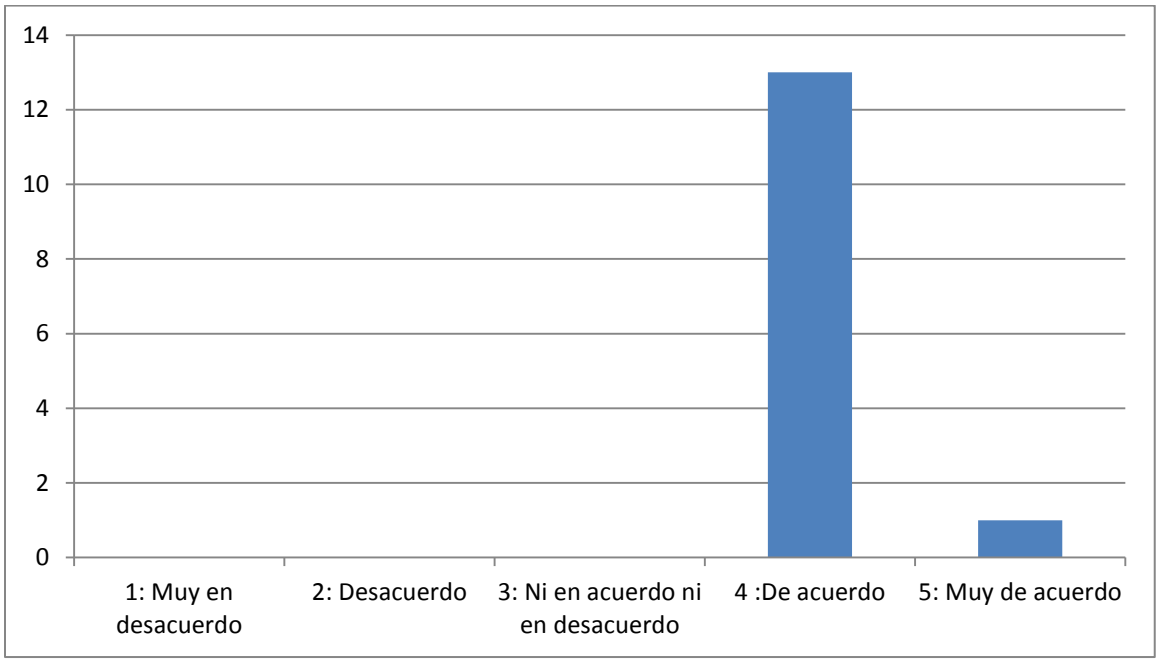
Pregunta 4: El personal es reconocido en proporción al trabajo desempeñado.



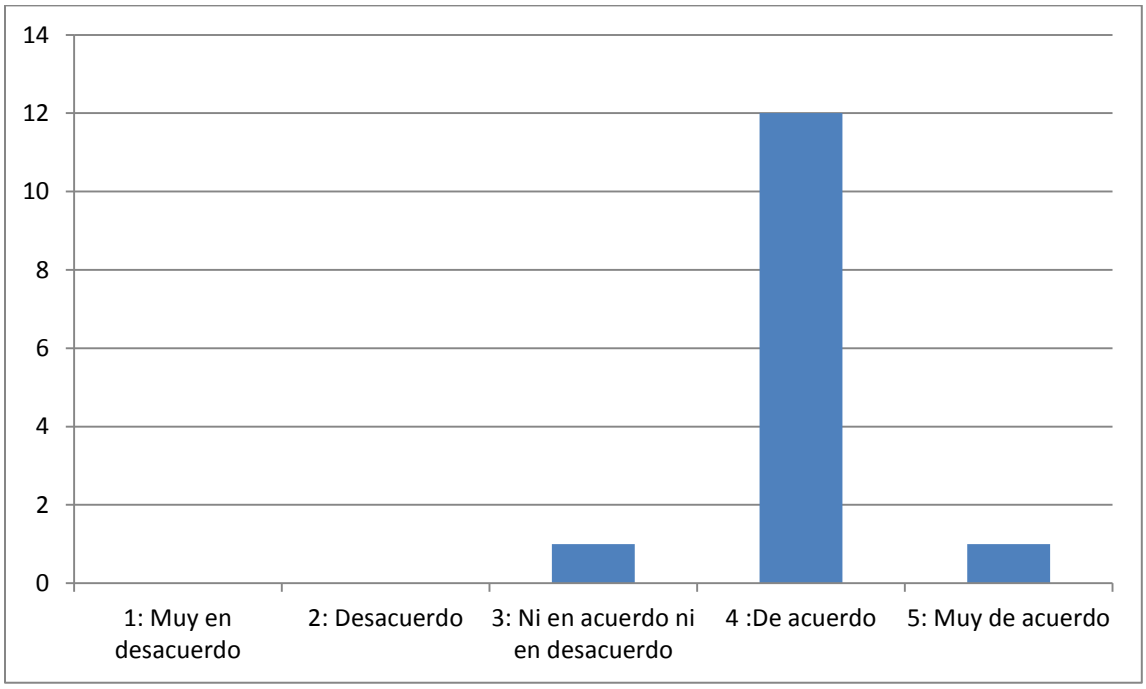
Pregunta 5: Las actividades a realizar están claramente definidas y estructuradas.



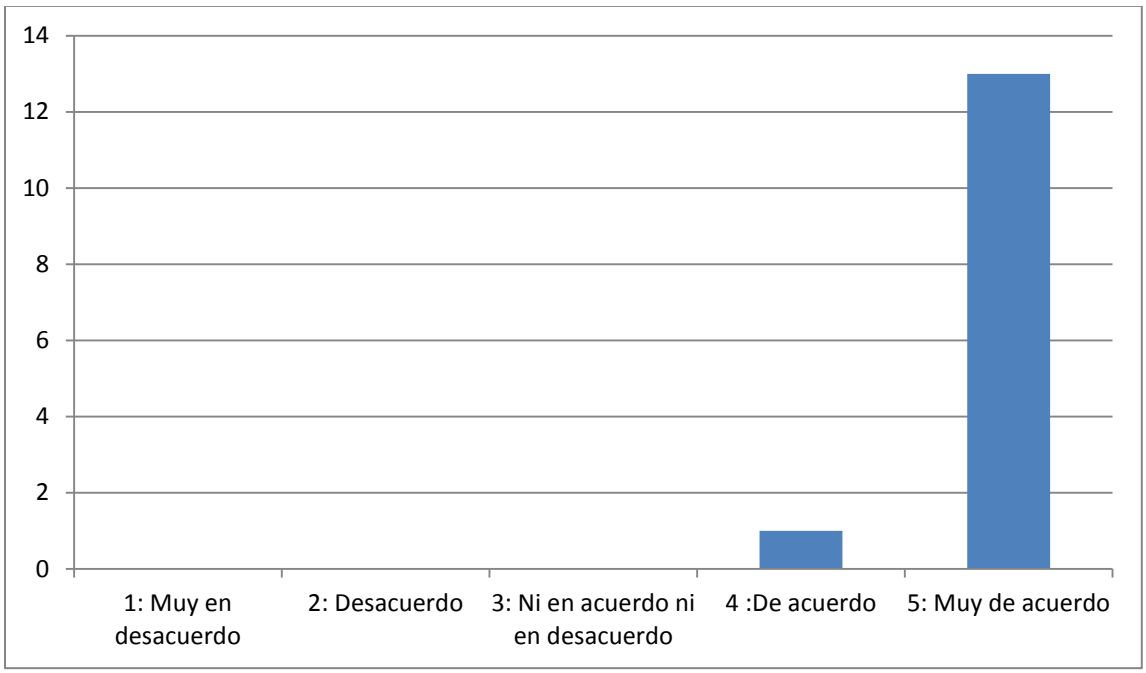
Pregunta 6: Nos sentimos orgullosos de pertenecer a esta institución.



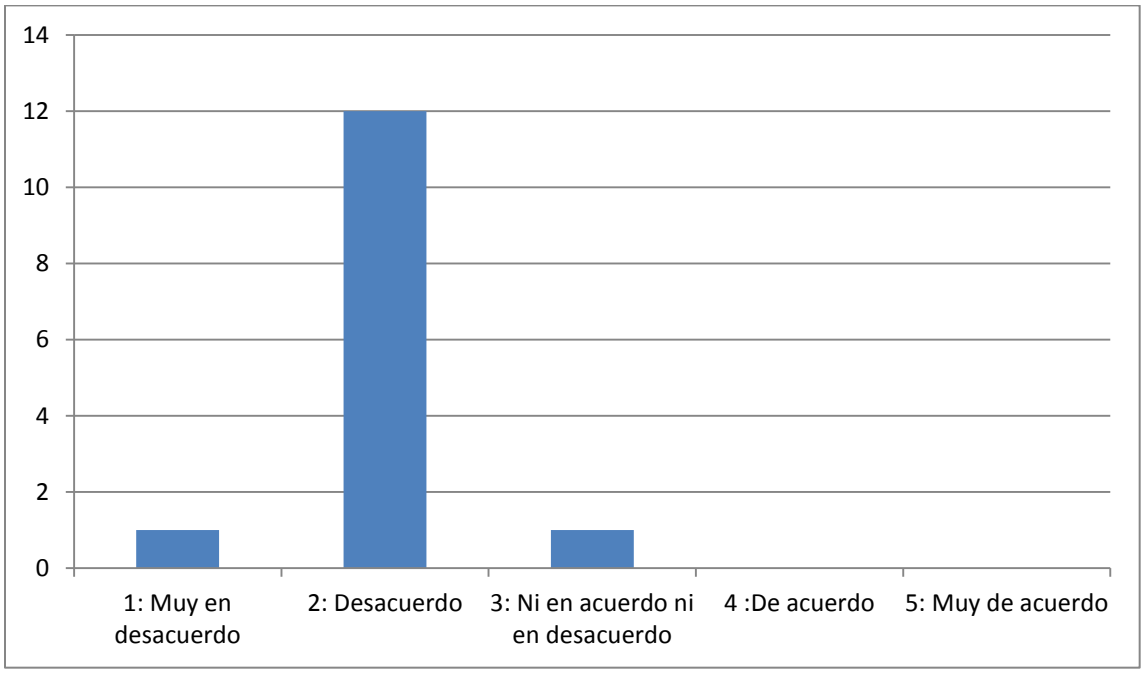
Pregunta 7: Nos adaptamos sin dificultad a los cambios.



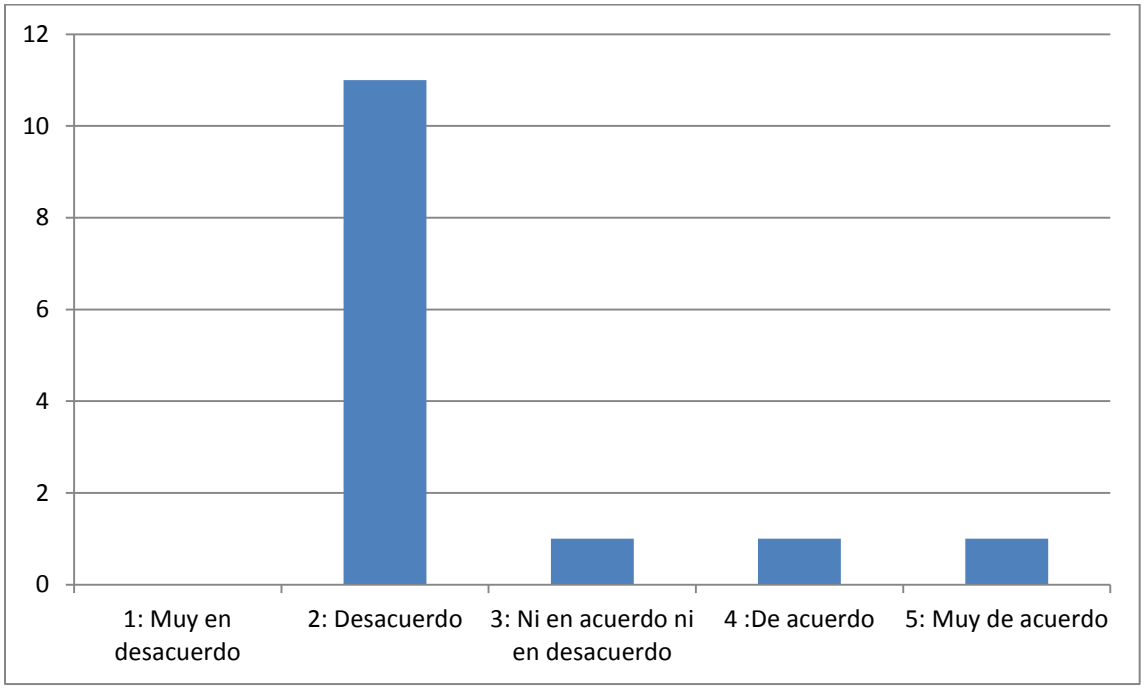
Pregunta 8: Mantenemos altos estándares de desempeño.



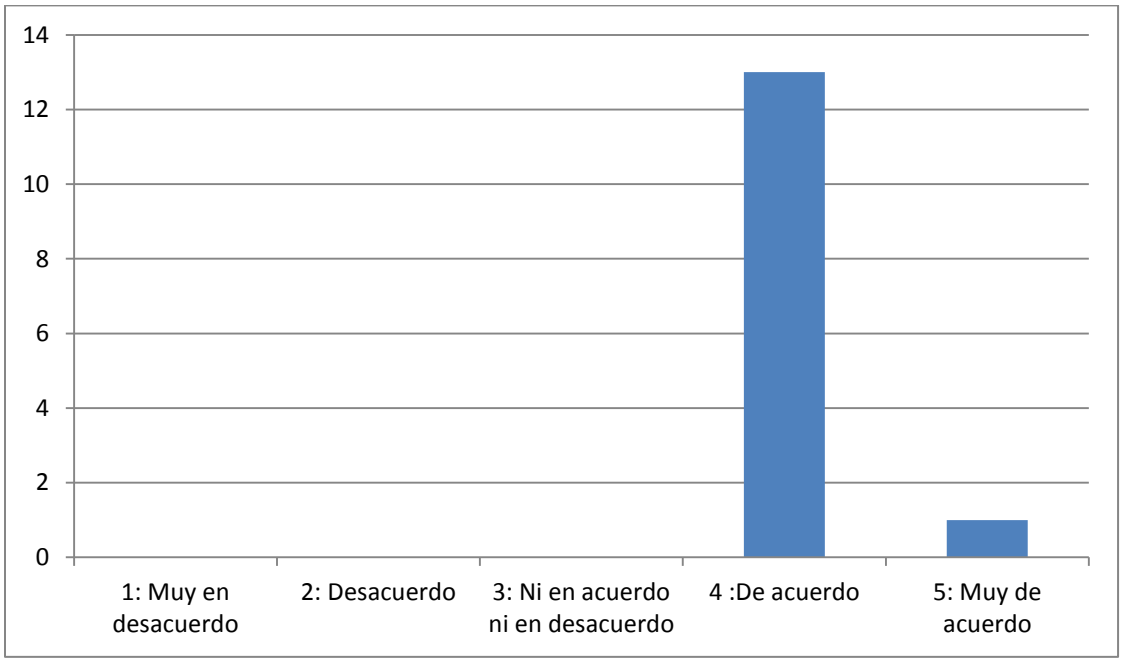
Pregunta 9: Tenemos los recursos necesarios para hacer bien nuestro trabajo.



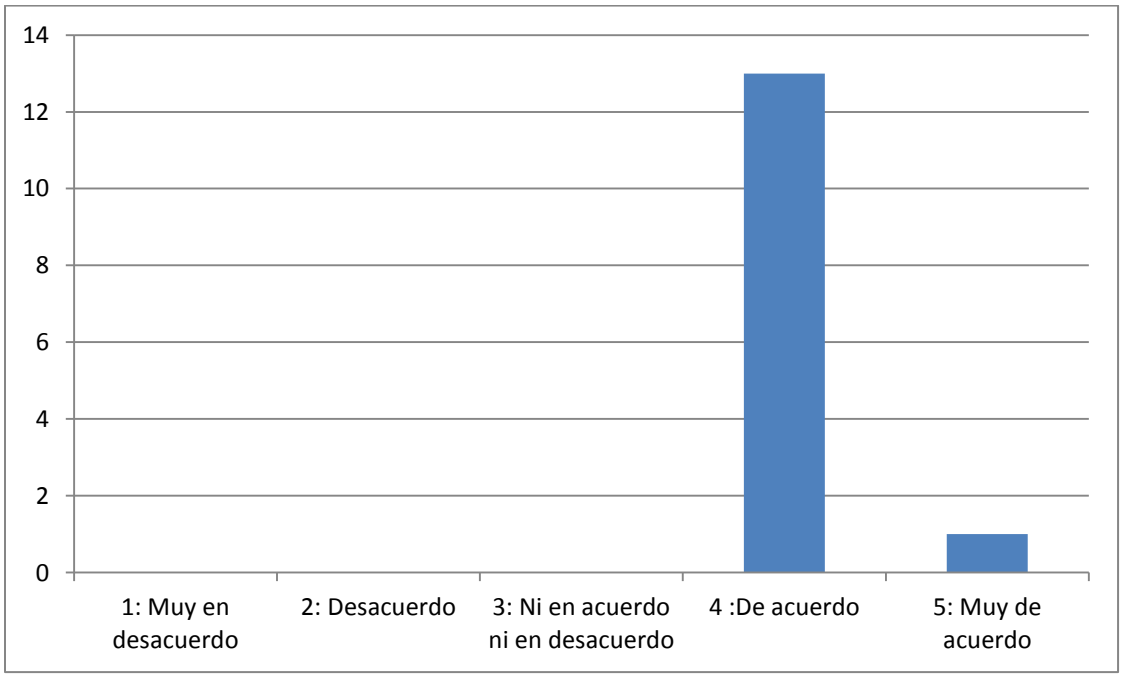
Pregunta 10: La información y comunicación fluye oportuna y directamente.



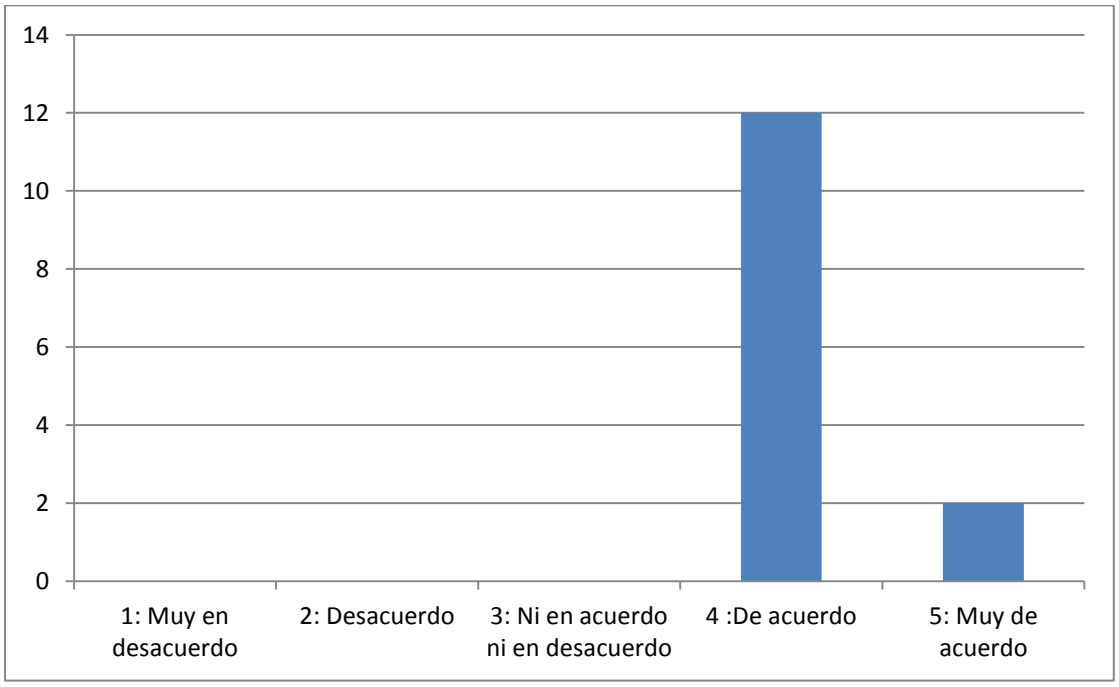
Pregunta 11: Me siento orgulloso(a) de pertenecer a esta institución.



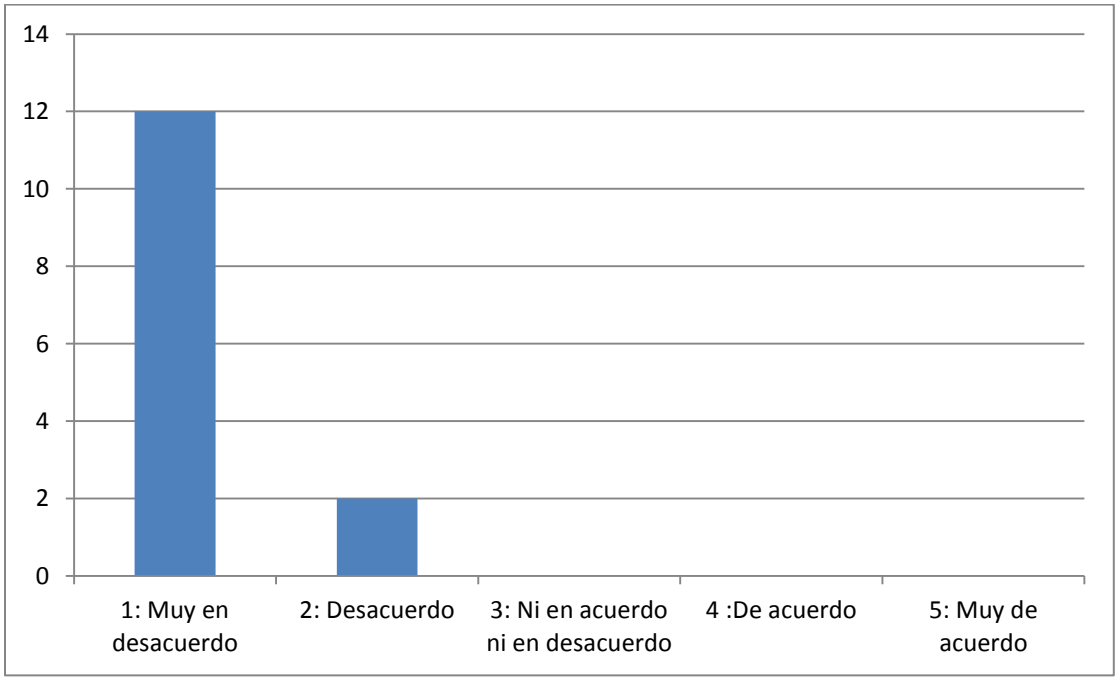
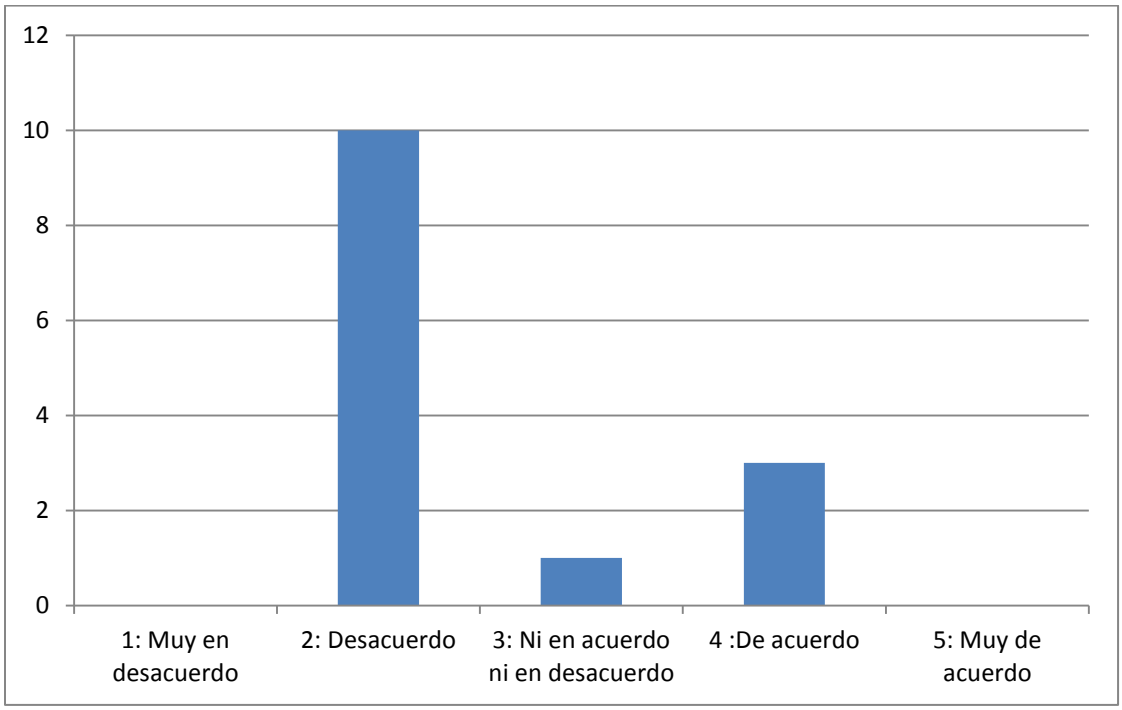
Pregunta 12: Me adapto con facilidad a los cambios.



Pregunta 13: Desarrollo mis habilidades y conocimientos en un clima agradable.



Pregunta 14: La percepción salarial y las prestaciones recibidas cumplen mis expectativas.



Pregunta 15: El liderazgo ejercido en la institución facilita un clima organizacional óptimo.