



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

AREA: DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

TRABAJO PRÁCTICO

**“PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE CAMBIO DE CULTURA LABORAL EN
EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CBTis 195 EN LA CIUDAD DE
AGUASCALIENTES, AGS”**

**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

AREA: DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO

QUE PRESENTA

AMIRA IVETTE JAUREGUI PÉREZ

COMITÉ TUTORAL:

DIRECTORA: M.D.O. XANE VILLORDO CHAVEZ

LECTOR 1: M.M. ALFREDO VILLALOBOS GARCÍA

LECTOR 2: M.A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA

Aguascalientes, Ags., mayo de 2011

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo práctico que he realizado para obtener el grado de Maestría me produce una enorme necesidad de agradecer a todas las personas que han hecho posible la culminación de este esfuerzo. Primero que nada a Dios por permitirme encontrar paz en momentos de angustia, cansancio y desesperación.

Agradezco a mi familia, mis padres Martha y Francisco, que con el apoyo de ellos y sus palabras de aliento me aliviaron en determinados momentos difíciles. A mis hermanos Paco, Hinder, Mayra, Yunue y Gil que fueron muy comprensivos cuando me sentí agobiada con las tareas o trabajos en esta experiencia.

A mi amado José que ha sido y es un soporte maravilloso en mi vida, un regalo de Dios y ha estado aquí siempre apoyando con palabras de aliento y amor en mi desarrollo personal y profesional, pues recuerdo desde el primer momento que tome la decisión de obtener una maestría, sus palabras y actitudes siempre fueron positivas. Soy afortunada al estar rodeada de gente que me ama y me ha hecho muy sencillo el trayecto de mi vida.

Debo agradecer de manera especial a mi directora de tesis Xane Villordo, mis lectores Alfredo Villalobos y Patricia Margarita Silva, ya que fueron muy gentiles en compartirme toda su experiencia, conocimiento, paciencia, ya que fueron un cimiento importante y me dieron todos los elementos para aterrizar finalmente este proyecto.

Y por supuesto a mis compañeros y amigos de grupo quienes con su compañía hicieron este viaje el más ameno y nutritivo aprendizaje. Todos y cada uno de ellos con sus personalidades alegres, responsables y solidarias, ya son parte de mis experiencias de vida junto con todos mis maestros, a todos ellos...

¡¡GRACIAS POR PERMITIRME SER PARTE DE SU VIDA!!

AUTORIZACIONES



UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES

CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

Oficio No. /CCEA / SIP / 003 / 2011

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumn@ **AMIRA IVETTE JAUREGUI PEREZ**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS (DESARROLLO DE CAPITAL HUMANO), con el título **"PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE CAMBIO DE CULTURA LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CBTIS 195, EN LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES, AGS."**, este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	M.D.O. XANE VILLORDO CHAVEZ
Lector 1	M.M. ALFREDO VILLALOBOS GARCIA
Lector 2	M.A. PATRICIA MARGARITA SILVA IBARRA

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 11 de Mayo de 2011
" SE LUMEN PROFERRE "

DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Vó.Bo.

DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado del CCEA
c.c.p.- Depto. de Apoyo al Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestría

*mchn



DRA. MARÍA DEL CARMEN MARTÍNEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PRESENTE

Por medio del presente como Comité Tutorial designado de la alumna Amira Ivette Jáuregui Pérez con ID 17066 quién realizó el trabajo de titulación titulado "PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DE CAMBIO DE CULTURA LABORAL EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL CBTis 195 EN LA CIUDAD DE AGUASCALIENTES, AGS." y con fundamento en el artículo 175, apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que pueda proceder a imprimirlo así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área: **Desarrollo de Capital Humano**.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags. Mayo 11 de 2011.
"SE LUMEN PROFERRE"

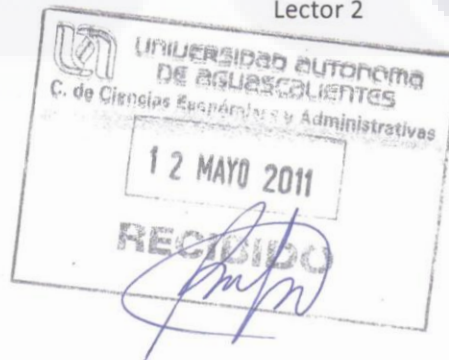
Xane Villordo
MDO. Xane Villordo Chávez
Director



M. en M. Alfredo Villalobos García
Lector 1

Patricia Margarita Silva Ibarra
M. A. Patricia Margarita Silva Ibarra
Lector 2

- c.c.p. El interesado.
- c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado de la MCEA.
- c.c.p. Secretaría Técnica de la MCEA.
- c.c.p. Jefe del Departamento de Recursos Humanos.
- c.c.p. Consejero Académico área Desarrollo de Capital Humano.



Recibido
Mayo 12/11

RESUMEN

La cultura laboral del personal administrativo del CBTis 195 conforma los aspectos de: la forma de convivencia, reacciones ante sucesos comunes, los métodos de trabajo, la perspectivas ante otros grupos, la rapidez o lentitud con que se responde a cambios en el ambiente externo, su rigidez o su flexibilidad, las normas ideales y las normas reales que se viven dentro de la Institución.

La cultura, conformada por un conjunto de valores duraderos y compartidos por más de 25 años, genera comportamientos y rutinas organizativas. Una cultura que favorezca la actitud positiva del servidor público y cree las condiciones para que su acción sea eficazmente llevada a cabo, desempeña un papel esencial en la gestión de un organismo público, ya que por su naturaleza ofrece “servicio”.

Se observa que donde existe una cultura fuerte y ampliamente arraigada se han encontrado, en función de los valores dominantes, elementos facilitadores del cambio o importantes barreras del mismo. Así, los organismos centralizados como lo es la Secretaría de Educación Pública cuentan con algunas relaciones laborales basadas en la cooperación de los actores podrían haber encontrado condiciones culturales favorables para superar las resistencias al cambio e implantar un sistema de trabajo eminentemente participativo y de cooperación. Por el contrario las organizaciones donde la cultura contrapone a valores ampliamente arraigados han tenido grandes dificultades para su implantación.

Las principales diferencias que se manifiestan en las relaciones laborales son: los derechos de los administrativos que se generan por la antigüedad, después el nivel académico que estos van adquiriendo con el paso del tiempo, el sueldo que perciben y por último las funciones que ellos desempeñan.

Para que se lleve a cabo un cambio de cultura laboral en la institución se debe sufrir irremediamente un proceso de adaptación y adecuación a los contextos actuales a través de capacitación, trabajo en equipo y fortalecimiento en los canales de comunicación.



ÍNDICE GENERAL

RESUMEN

INTRODUCCION 1

Antecedentes 1

Planteamiento del problema 6

Definición del problema 6

Justificación 6

Objetivos 7

Hipótesis 8

Delimitación de la investigación 8

MARCO TEORICO

Parte I: Fundamentos teóricos de la cultura

Capítulo I: Cultura 9

1.1 Definición de la cultura 9

1.2 Definición y diferencia de clima organizacional 10

1.3 Teorías de la cultura y vínculo con las obras sobre Gerencia Organizacional 11

Capítulo II: Marco Normativo

2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y del Estado de Aguascalientes..... 17

2.2 Legislaciones referentes al trabajo 19

2.3 Legislaciones referentes a la Educación Pública..... 20

2.4 Legislaciones referentes a los servidores públicos..... 22

2.5 Reglamentos para servidores públicos 22

Capítulo III: Cultura laboral

3.1 Definición de cultura laboral 24

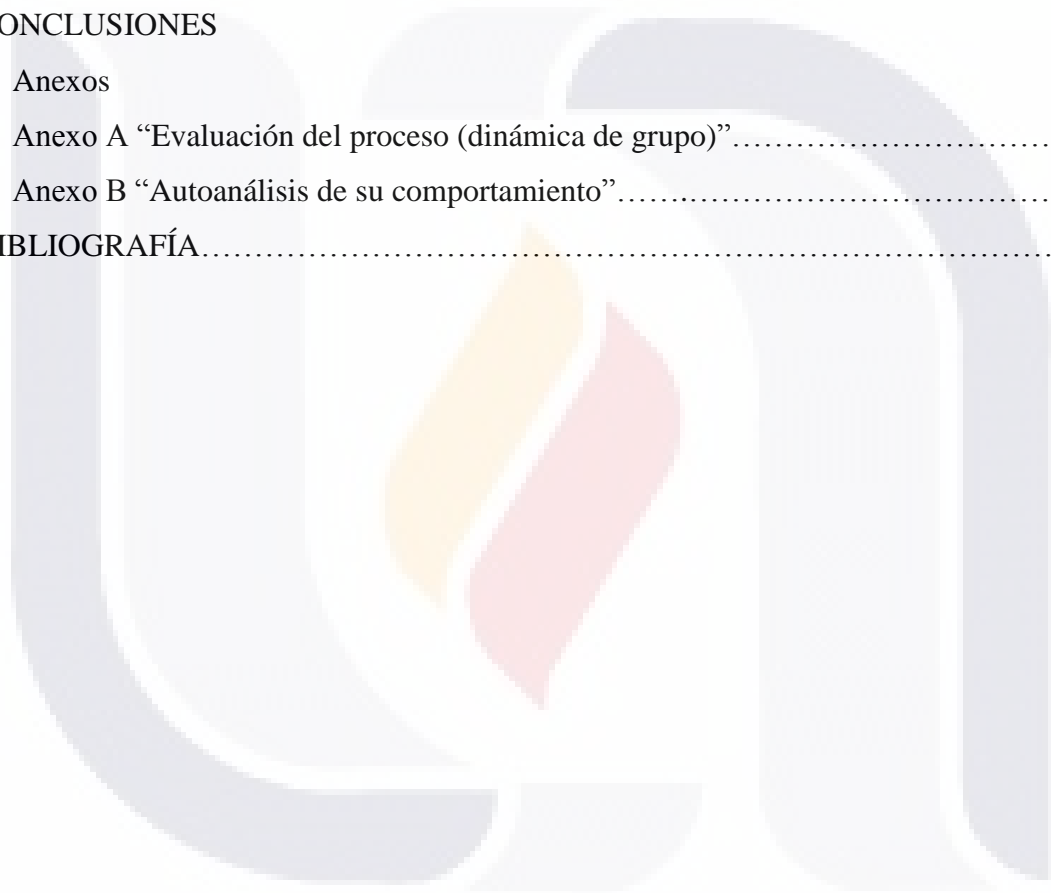
3.2 Características 26

3.3 Eficiencia..... 27

Parte II: Metodología para el análisis de la cultura laboral en instituciones de educación media superior: CBTis 195.

Capítulo IV: Diseño Metodológico

4.1 Tipo de investigación	29
4.2 Definición y características de la población	29
4.3 Técnica	30
4.4 Desarrollo de la metodología	30
Capítulo V: Resultados y análisis	
5.1 Análisis de datos	39
5.2 Análisis preliminar y de resultados	41
CONCLUSIONES	
Anexos	
Anexo A “Evaluación del proceso (dinámica de grupo)”	54
Anexo B “Autoanálisis de su comportamiento”	56
BIBLIOGRAFÍA	58



INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número del personal de CBTis 195 año 2010. Fuente: propia.....3



INDICE DE GRÁFICAS O FIGURAS

Figura 1 Organigrama de los departamentos administrativos del CBTis 195.....	4
Figura 2: Esquema de valores de cultura laboral.....	25
Figura 3: Eficiencia en el CBTis 195.....	28
Figura 4: Correlación para una cultura laboral de éxito.....	38
Figura 5: Propuesta de nueva dinámica de cultura laboral del personal administrativo.....	40
Gráficas de resultados del diagnóstico	43



INTRODUCCIÓN

Como seres humanos tenemos actitudes, percepciones, habilidades, etc. basados en nuestras experiencias de vida, la manera en que se nos inculcaron costumbres y la transformación de hábitos. Esto por consecuencia los reflejamos y transmitimos en menor o mayor grado, positiva o negativamente en nuestros lugares de trabajo.

Por ello la presente investigación muestra la relevancia de la cultura laboral, que es la base de toda estructura de las instituciones y el resultado que estas ofrecen en los cortos e incluso a largos plazos. Se particulariza la situación del CBTis 195 cuya institución de educación es de nivel medio superior de la ciudad de Aguascalientes.

Se observará que no sólo se concreta en el proceso administrativo en sí, es decir, en cuestión de la operatividad de las herramientas que se utilizan para llevar a cabo un trámite y terminarlo con éxito (funciones administrativas), sino que existen otras variables como lo es la actitud o incluso la estabilidad emocional.

Se sustentan estas variables con un marco teórico, además se anexan los diagnósticos que se han implementado en el personal administrativo de dicha institución y resultados que arrojan. Se concluye con algunas propuestas para llegar a ser un empleado productivo, estableciendo tiempos y especificación que se consideran necesarios para tener un cambio de cultura organizacional.

Es importante mencionar que la dirección del plantel toma iniciativa implementando un programa sobre la actitud ante el trabajo de todos los que conforman la organización, para ello realiza mecanismos haciendo preguntas a través de sus jefes inmediatos, o de comunicación informal, lo importante es que con ello demuestra que le interesan las opiniones de los subordinados y lo trascendente es cambiar o tomar decisiones al respecto, pues es un proceso autocrítico.

Además a los puestos directivos se les da la instrucción de involucrarse en ambos turnos, con el objetivo de unificar las actividades, alcanzar las mismas metas y dar claridad para la destrucción de barreras de comunicación.

ANTECEDENTES

El CBTis 195 fue fundado hace 25 años con las carreras de Técnico en Secretario Ejecutivo, Mantenimiento Industrial y Química, con una plantilla de 28 docentes, 12 administrativos y una matrícula de 250 alumnos. Los docentes tenían preparación normalista y el 90% de los administrativos contaban con carrera comercial.

a. Personal administrativo

		Docentes	Administrativos	Totales
	H	39	12	51
	M	52	22	74
	Totales	91	34	125
Totales por edad	Menor a 30	3	2	5
	De 30 a 40	12	8	20
	De 41 a 50	38	12	50
	De 51 a 60	31	6	37
	Más de 61	7	6	13
Totales por experiencia	Menor a 5	19	5	24
	De 5 a 10	1	1	2
	De 11 a 15	19	6	25
	De 16 a 20	15	10	25
	De 21 a 25	22	8	30
	De 26 a 30	10	2	12

		Docentes	Administrativos	Totales
	Mayor a 30	5	2	7
Totales por escolaridad	Primaria	0	1	1
	Secundaria	1	8	9
	Técnico Básico	0	1	1
	Carrera Comercial	0	6	6
	Bachillerato General	0	5	5
	Bachillerato Técnico	2	10	12
	Técnico Superior	0	0	0
	Normal	6	0	6
	Licenciatura	70	3	73
	Maestría	12	0	12
	Doctorado	0	0	0
Formación profesional docente	Ciencias agropecuarias	5	0	5
	Ciencias naturales y exactas	4	0	4
	Ciencias de la salud	17	0	17
	Ciencias sociales y administrativas	22	2	24
	Educación y humanidades	17	1	18
	Ingeniería y tecnología	18	0	8
	Ciencias computacionales	8	0	8

Tabla 1: Número del personal de CBTis 195 año 2010. Fuente: propia

El perfil del 80% de los administrativos cuenta con un nivel técnico y el resto con nivel de secundaria, del total del personal administrativo el 15% actualmente continúan a nivel licenciatura. El 40% del costo total de sus mensualidades es patrocinado por la

subdirección de enlace por convenio con el ITA. El 64.7% son mujeres, y el 35.3% son hombres, la media del nivel económico es de \$3500 mensuales.

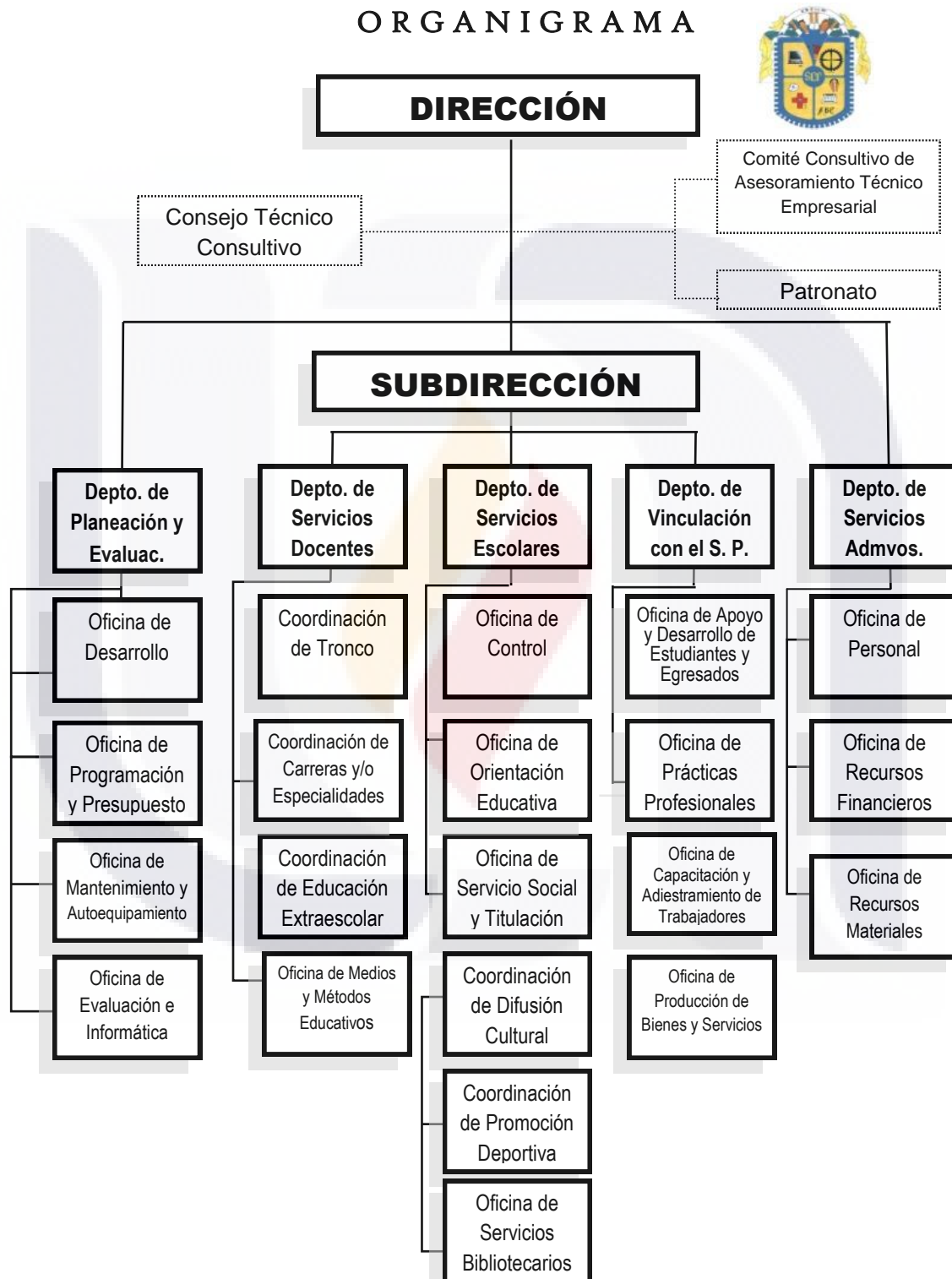


Figura 1 Organigrama de los departamentos administrativos del CBTis 195. Fuente: propia

El 80% del personal administrativo tiene entre 15 y 25 años de servicio, el 15% entre 5 y 10 años y el 5% entre 1 y 5 años, lo que se traduce en que el plantel tiene gente con una consolidación de costumbres, experiencias, vivencias, hábitos y conductas que afectan a la actualización de programas para la eficiencia de trámites administrativos que se requieren dentro de la comunidad estudiantil.

b. Personal docente

El 89% esta titulado a nivel profesional, 5% pasantes de nivel profesional, el 6% tiene posgrado, sus perfiles son: 25% del área físico-matemático, 30% económico – administrativos, 20% ciencias biomédicas, 15% ciencias sociales y humanidades y el 10% otros.

c. Alumnado

El CBTis 195 inicia el ciclo escolar 2009 – 2010 con una matrícula de 1897 alumnos, teniendo una deserción en el mes de agosto de 108 alumnos equivalente al 5.38%, obteniendo el resultado de una matrícula de 2005 alumnos en el mes de julio del 2010. Las edades son entre 15 y 18 años, que provienen de secundarias técnicas o generales donde el 92% del total de la matrícula continúan con la especialidad de la educación media básica, el 5% cambia la especialidad, y solo el 3% de la población viene de secundarias privadas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, SITUACION A ATENDER

- Definición del problema.

¿Cómo diseñar y elaborar un programa para mejorar la cultura laboral en el personal administrativo del CBTis 195 de la ciudad de Aguascalientes y así eficientar los servicios ofrecidos?

- Justificación

En México los jóvenes cuentan con tecnologías de información y ello facilita las tareas enseñanza – aprendizaje, y quienes tienen una estructura mental, hábitos o conductas de antaño, se encuentran con un fuerte reto trascendente hacia un cambio en toda su estructura personal.

Es importante resaltar que la Secretaría de Educación Media Superior proporciona continuamente a todo el personal docente y administrativo capacitaciones de todo tipo que son vitales para el funcionamiento y resultados de metas, e incluso está abierto a propuestas de intereses personales, siempre y cuando compartan la visión de formar alumnos eficientes para que en un futuro desarrollen sus habilidades que las competencias exigen dentro de la formación de técnicos en la especialidad que elijan.

La educación media superior juega un papel importante en el desarrollo intelectual de los jóvenes aguascalentenses, por lo que las instituciones educativas deben contar con una plantilla de personal administrativo comprometido con sus labores para lo que la nación los contrata, por lo anterior se les hace llamar servidores públicos.

Es así que la educación es vital en todos los niveles, y en todos los actos de las comunidades estudiantiles conformadas por alumnos, administrativos, docentes, directivos, pues tiene un impacto en nuestra sociedad, lo relevante dentro de estas funciones es el tener un cambio de cultura laboral, eficientando los servicios a los alumnos, y así cumplir con la

política de calidad que emana desde la Secretaría de Educación Media Superior que es “brindar servicios de excelencia para satisfacer las expectativas de nuestros usuarios con relación a las Tecnologías de la Información, cumpliendo con apego a la normatividad vigente y con el compromiso de mantener un Sistema de Gestión de Calidad y Mejora Continua” (Política de calidad, Secretaría de Educación Pública).

Es así que la reforma integral del sistema de educación media superior pretende, desarrollar todas las dimensiones de la persona de manera integral: conocimientos, habilidades, valores y actitudes necesarios para ser un individuo, creativo, reflexivo, crítico, autónomo y comprometido con su sociedad.

En la institución educativa, CBTis 195 como en todos los planteles dependientes de la SEP, se han sistematizado todos los procesos informáticos para unificarlos y centralizarlos con el objetivo de mejora continua, de ello resulta un rompimiento con esquemas tradicionales y resistencia a un cambio. Esto significa que se obtendrá información relevante sobre la cultura laboral de la institución y con ella se generará una propuesta para tener un cambio con búsqueda en la mejora continua.

➤ **Objetivos**

Objetivo general del trabajo

Diagnosticar la cultura laboral en el personal administrativo del CBTis 195, en la ciudad de Aguascalientes, Ags, para una propuesta de cambio de colaboración, respeto, desarrollo y confianza.

➤ **Objetivos específicos del trabajo**

Realizar una propuesta para el cambio de la cultura laboral en el personal administrativo del CBTis195 de la ciudad de Aguascalientes para eficientar los servicios ofrecidos:

- ✓ Proponer que el personal administrativo colabore de manera conjunta con las autoridades al diseño y logro de los objetivos Institucionales, sin distinción de ideología o personalidad.
- ✓ Realizar una calendarización de actividades de capacitación para el personal administrativo del CBTis 195.

➤ Hipótesis

A mayores cambios de la cultura laboral en el personal administrativo del CBTis 195 mayor eficiencia en el servicio ofrecido.

➤ Delimitación de la investigación

Dentro de la Administración Pública existen dependencias de carácter educativo, la presente investigación se enfoca en un nivel medio superior, nombrado Centro Bachillerato Tecnológico industrial y de servicios No. 195 (CBTis 195), ubicado en Aguascalientes, Ags. Esta institución depende del subsistema Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), quien a su vez depende de la Secretaría de Educación Media Superior (SEMS) y por último de la Secretaria de Educación Pública (SEP).

Lo anterior con la finalidad de especificar que el plantel sujeto a estudio, conforme a la Ley de la Administración Pública Federal se considera como centralizado, es decir, es un fenómeno que posee varias dimensiones; política, económica, administrativa, social, cultural, todas ellas con un denominador común: la concentración de poder en un órgano central que concentra atribuciones, decisiones, recursos, para dar la capacidad para establecer fines y los medios para alcanzarlo, a través de un nivel jerárquico donde delega autoridad para tareas específicas, en el caso del CBTis 195, es el de brindar servicio a la comunidad estudiantil.

MARCO TEÓRICO

PARTE I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA CULTURA

CAPITULO I: *CULTURA*

1.1 Definición de cultura

La cultura es el conjunto de todas las formas, los modelos o los patrones, explícitos o implícitos, a través de los cuales una sociedad regula el comportamiento de las personas que la conforman. Como tal incluye costumbres, prácticas, códigos, normas y reglas de la manera de ser, vestimenta, religión rituales, normas de comportamiento y sistemas de creencias. Desde otro punto de vista se puede decir que la cultura es toda la información y habilidades que posee el ser humano. El concepto de cultura es fundamental para las disciplinas que se encargan del estudio de la sociedad, en especial para la antropología y la sociología.

La cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos, a través de ellos se disciernen los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden (UNESCO, 1982: Declaración de México)

La cultura se basa a los conceptos de *Comportamiento social*: Los hábitos, valores y actitudes que conforman las costumbres de una sociedad son parte fundamental de su cultura. *Aprendizaje*: La cultura es aprendida, ya que es algo vivo, modificable. *Historia*: El pasado es de gran importancia pues muchas decisiones y mitos nacionales se establecen como tales en ciertos momentos de la historia por lo cual su comprensión es parte de la cultura de un grupo o una sociedad. *La manera tradicional de hacer las cosas*: La forma en que las personas deciden cómo convivir son costumbre heredadas y parte fundamental de la

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

cultura, crean un valor compartido que integra la identidad de una sociedad. (Cantú Humberto, 2006, p 70).

La cultura es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos compartidos por los miembros de una organización. (http://www.proyectosalohogar.com/Enciclopedia/NE_cultura.htm).

1.2 Definición y diferencia de clima organizacional

El clima organizacional se define como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. La diferencia de cultura a clima organizacional es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente. Es organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados.

Muchas veces se tiende a confundir el significado correspondiente a los términos cultura y clima organizacional, es por ello que se presenta a continuación una serie de enfoques que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

- a. Enfoque estructuralista: define el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
- b. Enfoque subjetivo: define el clima como el concepto que el empleado se forma de la organización.
- c. Enfoque de síntesis: éste se caracteriza por ser el más reciente y visualiza el clima desde el punto de vista estructural y subjetivo a la vez. Para éste el clima es el efecto subjetivo percibido en el sistema y en otros factores importantes como las actividades,

creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización determinada (Ferreira Núñez Patricio y Disla Leonel., 2003)

La teoría de clima organizacional de Likert establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción. (Likert, R., 1967).

1.3 Teorías de cultura y vínculos con las obras sobre Gerencia Organizacional

1.3.1 La Escuela Funcionalista (Bronislaw Malinowski) define que la cultura es un instrumento que permite a los individuos afrontar mejor los problemas concretos que encuentran al tratar de satisfacer sus necesidades. Se explican las principales manifestaciones de la cultura (instituciones, mitos, etc.) en relación con las necesidades fundamentales de los seres humanos.

En los vínculos con los escritos de Gerencia Organizacional trata que el sistema sociocultural de las organizaciones refleja o debe reflejar la búsqueda del hombre por la satisfacción de sus necesidades a través de la participación y del trabajo organizacionales. De cierta forma las organizaciones son lugares de promulgación y escenificación para la satisfacción de las necesidades de los participantes.

Los principales investigadores en Gerencia Organizacional de esta teoría son: Escuela de relaciones humanas (Elton Mayo, Fritz Jules Roethlisberger etc.) Escuelas del hombre social (Thomans; Zaleznick). La organización de sí mismo (Maslow, Mc Gregor, Likert, Argyris). McClelland y las motivaciones empresariales y gerenciales. La estrategia gerencial (Andrews; Guts, Learned, Clayton Christensen, Bruce D. Henderson)

1.3.2 La escuela Funcionalista-Estructuralista (Radcliffe-Brown) define que la cultura es un mecanismo que permite a los individuos adaptarse a la vida en una sociedad dada, por la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos.

Los vínculos con los escritos de Gerencia Organizacional son que una organización es un sistema social que contempla metas precisas, dotado de un subsistema de valores que presupone la aceptación de los valores del microsistema, justificando así la posición y el papel de la organización en el sistema social circundante. Las organizaciones son expresiones funcionales de los valores y mitos justificativos de la sociedad circundante.

Los principales investigadores en Gerencia Organizacional de esta teoría son: Escuela estructuro-funcionalista (Talcott Parsons, Chester Barnard, Michel Crozier). El hombre complejo (Schein, Bennis).

1.3.3 La escuela Ecológico-Adaptacionista (White, Service, Rappaport, Vayda, Harris) define que la cultura es un sistema de comportamiento transmitido socialmente, que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos. Entre los sistemas socioculturales y su ambiente, existe una interacción dialéctica.

Vínculos con los escritos de Gerencia Organizacional: Las organizaciones son producto de la interacción dialéctica con el ambiente, pero la cultura es solo uno de los factores influyentes de contingencia. Puede constituir subculturas un poco diferentes de su sociedad, pero tienden más bien a estar conformes.

Los principales investigadores en Gerencia Organizacional de esta teoría son: Teoría del sistema abierto (Katz y Kahn). Teoría de las contingencias (Thompson, Perrow, Lawrence, Ilorsch, Burns y Stalker, Blau y Scott). Estudios interculturales de organizaciones (Dore, Tracy y Azumi, Pascale, Hickson, Hinings, etc.) Perspectivas del sistema socio-técnicos (Emery y Trinst; Miller y Rice). El grupo Aston (Pugh, Hickson.) Escuela de ecología demográfica (Annan y Freeman; Aldrich). Nueva escuelas de relaciones organización-ambiente (Pfeffer y Salancik, Meyer y Col)

1.3.4 En la escuela Histórico-Difusionista (Boas, Benidict, Kluckhohn, Kroeber) la cultura consiste en configuración o formas temporales, interactivas, súper orgánicas y autónomas, producto de circunstancias y de procesos históricos: difusión, aculturación, asimilación.

Vínculos con los escritos de Gerencia Organizacional: Las formas organizacionales nacen y desaparecen según las circunstancias históricas. Las organizaciones son actualizaciones sociales de su propia génesis y de sus transformaciones en el curso de los años.

Los principales investigadores en Gerencia Organizacional de esta teoría son: Chandler, Stinchcombe, Scott, Filley y House.

1.3.5 En la escuela Cognoscitiva (Goodenowgh) la cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimientos que contiene todo lo que se debe creer o saber, a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de su sociedad.

1.3.5.1 La cultura organizacional se define como una percepción duradera y general de las características de la organización. Su función primordial es influir en el comportamiento individual hacia los modos de acción que conviene a la organización y a sus objetivos.

1.3.5.2 Las organizaciones son productos sociales basados en los mapas colectivos de cognición de los miembros. Ellos proporcionan el esquema necesario para la acción organizacional.

Los principales investigadores en Gerencia Organizacional de esta teoría son: Clima organizacional (Evan, Campbell, et al., James y Jones, Decotús y Koys, Schnelder, Payner y Pugh, Tagiuri y Litwin, Springer y Gable, etc). Aprendizaje organizacional (Argiris y Schön, Hedberg, Arrow, Heirs y Pehrson, Hedberg y Jónsson).

1.3.6 Para las escuelas Estructuralistas (Levi-Strauss) las diferencias culturales son sistemas simbólicos creados por la mente humana. Su diversidad superficial resulta de permutaciones y transformaciones de los mecanismos universales y subconscientes que les dan ciertas características comunes. La cultura es el conjunto de procesos cognitivos uniformes que crean el esquema general.

Vínculos con los escritos de Gerencia Organizacional: ¿Las organizaciones y los procedimientos son manifestaciones sociales diversas de procesos de pensamiento universal y subconsciente? March y Simón afirman que las estructuras y los procesos organizacionales reflejan las características y los límites de los procesos cognitivos humanos. Pero el tema nunca se ha profundizado.

Los principales investigadores en Gerencia Organizacional de esta teoría son: Presuposiciones cognitivas (March y Simon). Investigaciones sobre el estilo cognitivo (Mckenney y Keent, Kold).

1.3.7 La escuela de Estructura de equivalencias mutua (Wallace) define que la predicción recíproca del comportamiento de manera funcional sin tener que acudir a los valores comunes y a los objetivos colectivos compartidos.

Vínculos con los escritos de Gerencia Organizacional: Las organizaciones constituyen lugares de intersección y de sincronización de funciones individuales de utilidad; las micro motivaciones de los empleados se amalgaman en macro comportamiento organizacional gracias a la elaboración de estructuras cognitivas que sirven para la predicción recíproca del comportamiento.

Los principales investigadores en Gerencia Organizacional de esta teoría son: Hemisferios izquierdo y derecho del cerebro (Mintzberg). El espíritu de gerencia (Summer, O'Connell y Perry, Ewing). Mapas de casualidad y de equivalencia recíproca (Weick, etc). Calculo de la participación (Barnard, March y Simon, Etzioni, Silverman, Celnick, Perrow). Organizaciones de tipo a (Oushi y Gaerger, etc).

1.3.8 La escuela Simbólica (Geertz, Schneider) define a la cultura como producto de la mente, es el sistema de significados y de símbolos colectivos según el cual los humanos interpretan sus apariencias y orientan sus acciones.

Vínculos con los escritos de Gerencia Organizacional: 1.Producto de su historia y de las ideologías de los funcionarios gobernantes una organización implica un sistema simbólico que interpreta las acciones de los miembros y solicita su compromiso. 2. Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas provenientes de la decodificación continua de sus acciones e interacciones organizacionales por parte de sus miembros.

Los principales investigadores en Gerencia Organizacional de esta teoría son: Sociología interpretativa accionalista de las organizaciones (Weber, Silverman). Escuela institucionalista (Celtznick, Clark, Rhenman, Pettigrew, Eldridge y Crombie, Wilkins, Harrinson, Berg, Stymne, Handy). Fenomenología, interaccionismo simbólico y etnometodologia (Gofftman, Turner, Brown, Garfinkel, Cicourel, Bittner, Burrell y Morgan, Smirsich, Berger y Luckmann.)

1.3.9 El autor Ingrid Rodríguez Guerra menciona que las primeras obras al respecto de cultura organizacional, popularizaron términos como valores, creencias, presunciones básicas, principios y otros que inmediatamente se vincularon con constitutivos de un concepto que comenzaba a enraizarse en el campo empresarial.

Se entiende que la cultura tiene que ver con el proceso de sociabilización que se da dentro de una empresa, a través de una objetivación social. No existe organización sin una cultura inherente, que la identifique, la distinga y oriente su accionar y modos de hacer, rigiendo sus percepciones y la imagen que sus públicos tengan de ella. Las manifestaciones culturales son a su vez categoría de análisis, a través de las cuales se puede llevar a cabo el diagnóstico cultural en una empresa u organización.

1.3.10 Trelles concluye que la función de la cultura es guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización a sus objetivos; Robbins nos dice que nos proporciona normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados; y Shein menciona que la función cultural es solucionar los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos.

1.3.11 Para Antonio Lucas Marín los elementos en la cultura organizacional son las técnicas o instrumentos, los códigos simbólicos o nuestro lenguaje, los modelos de la realidad o actitud, el mundo normativo, valores, héroes que son los que mejor nos personifican o sobresalen, ritos y rituales, redes de trabajo de la comunicación cultural, historias y mitos, tabúes, comunicación y normas.

1.3.12 Haciendo un comparativo de una organización hacia una institución pública, podemos rescatar que está en su esencia y en su acción tiene una naturaleza social. Para Villar, la cultura es producto de conocimiento, ideología, valores y leyes del día a día, así como la mención del autor Sánchez Fajardo, donde la cultura la describe como un universo abierto, como una construcción infatigable de sentidos, como espacios de encuentros y desencuentros, como suma de la complejidad de lenguajes para pensar un mundo ético en tanto afirmación de la vida y un mundo estético en tanto justificación de la misma.

CAPITULO II: MARCO NORMATIVO

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Constitución Política del Estado de Aguascalientes, Ley Orgánica de la Administración Pública, Ley Federal del Trabajo, Ley del ISSSTE, Ley de Educación del Estado de Aguascalientes, Ley General de Educación del Estado de Aguascalientes, Ley General de Educación, Ley del Instituto de Educación de Aguascalientes, Ley de Responsabilidades de Servidores Públicos del estado de Aguascalientes, Programa del Desarrollo Educativo, Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, Reglamento General de los Planteles Dependientes de la DGETI

2.1 Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 3° - La educación que imparte el Estado - Federación, Estados, Municipios -, tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentará en él, a la vez el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia:

Fracción IX. El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la Federación, los Estados y los Municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público, y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan.

El artículo 109 expone que el congreso de la Unión y las Legislaturas de los Estados, dentro de los ámbitos de sus respectivas competencias, expedirán las leyes de responsabilidades de los servidores públicos y las demás normas conducentes a sancionar a quienes, teniendo este carácter incurran.

Además del artículo 123 en el apartado B que trata la legislación respecto al trabajo entre los poderes de la unión, el gobierno federal y sus trabajadores, la parte que corresponde a la burocracia

2.1.1 Constitución Política del Estado de Aguascalientes

Artículo 6º.- La educación es un derecho de todas las personas que atiende a las necesidades de su desarrollo y un proceso colectivo de interés general y público.... (Párrafo 7) Los resultados de todo el proceso educativo, así como los factores que inciden en él, deberán evaluarse por el Estado e informar a la sociedad de la situación que guarde el sistema educativo.

La atención a la demanda social de la educación media y la educación superior en el Estado será una prioridad de las instituciones públicas y por ello, se ampliará el acceso a esos niveles para garantizar el debido fomento al desarrollo económico y social de la región a la vez que el arraigo local de los jóvenes. El título 4 trata de las responsabilidades de los servidores públicos, en los artículos 108 y 109.

Artículo 127º. Los servidores públicos de la Federación, de los Estados, del Distrito Federal y de los municipios, de sus entidades y dependencias, así como de sus administraciones paraestatales y paramunicipales, fideicomisos públicos, instituciones y organismos autónomos, y cualquier otro ente público, recibirán una remuneración adecuada e irrenunciable por el desempeño de su función, empleo, cargo o comisión, que deberá ser proporcional a sus responsabilidades...

VI. El Congreso de la Unión, las Legislaturas de los Estados y la Asamblea Legislativa del Distrito Federal, en el ámbito de sus competencias, expedirán las leyes para hacer efectivo el contenido del presente artículo y las disposiciones constitucionales relativas, y para sancionar penal y administrativamente las conductas que impliquen el incumplimiento o la elusión por simulación de lo establecido en este artículo.

2.1.2 Ley Orgánica de la Administración Pública Federal

Artículo 2o.- En el ejercicio de sus atribuciones y para el despacho de los negocios del orden administrativo encomendados al Poder Ejecutivo de la Unión, habrá las siguientes dependencias de la Administración Pública Centralizada: I.- Secretarías de Estado; II.- Departamentos Administrativos, y III.- Consejería Jurídica. Artículo 12.- Cada Secretaría de Estado o Departamento Administrativo formulará, respecto de los asuntos de su competencia; los proyectos de leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, y órdenes del Presidente de la República. Y en el Artículo 38.- A la Secretaría de Educación Pública corresponde el despacho de los siguientes asuntos: I.- Organizar, vigilar y desarrollar en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas.

2.2 Legislaciones referentes al trabajo

2.2.1 Ley Federal del trabajo

Contiene 991 artículos y 13 transitorios, lo relevante es la descripción del trabajo en su Artículo 3o.- El trabajo es un derecho y un deber sociales. No es artículo de comercio, exige respeto para las libertades y dignidad de quien lo presta y debe efectuarse en condiciones que aseguren la vida, la salud y un nivel económico decoroso para el trabajador y su familia. No podrán establecerse distinciones entre los trabajadores por motivo de raza, sexo, edad, credo religioso, doctrina política o condición social. Asimismo, es de interés social promover y vigilar la capacitación y el adiestramiento de los trabajadores.

El sustento referente a los derechos y obligaciones de los trabajadores, así como de la capacitación de los mismos son a partir del artículo 132 al 153-X.

2.2.2 Ley del ISSSTE

En sus 254 artículos, básicamente trata de las prestaciones concentradas en el Artículo 4.: Se establecen con carácter obligatorio las siguientes prestaciones y servicios: I. Préstamos

hipotecarios y financiamiento en general para vivienda, en sus modalidades de adquisición en propiedad de terrenos o casas habitación, construcción, reparación, ampliación o mejoras de las mismas; así como para el pago de pasivos adquiridos por estos conceptos; II. Préstamos personales: a) Ordinarios; b) Especiales; c) Para adquisición de bienes de consumo duradero, y d) Extraordinarios para damnificados por desastres naturales; III. Servicios sociales, consistentes en: a) Programas y servicios de apoyo para la adquisición de productos básicos y de consumo para el hogar; b) Servicios turísticos; c) Servicios funerarios, y d) Servicios de atención para el bienestar y desarrollo infantil; IV. Servicios culturales, consistentes en: a) Programas culturales; b) Programas educativos y de capacitación; c) Atención a jubilados, Pensionados y discapacitados, y d) Programas de fomento deportivo.

2.3 Legislaciones referentes a los servidores públicos

2.3.1 Ley de Educación del Estado de Aguascalientes

Corresponden los artículos 38°, 39° y Artículo 40°.- El Instituto de Educación de Aguascalientes, en el ámbito de su competencia, será responsable de coordinar la planeación, instrumentación y evaluación de las instituciones que ofrezcan este tipo de educación, a través de la instancia u organismo que se establezca para tal efecto. Por tanto buscará:

- I.- Que los servicios de este tipo ofrecidos por los diversos subsistemas de la Entidad se complementen para responder a las necesidades sociales de Aguascalientes;
- II.- Que la planeación atienda de manera equilibrada las necesidades de preparación de personal en el nivel técnico y de estudiantes que puedan acceder a la educación superior; y
- III.- Que este tipo de educación se vincule de manera adecuada al entorno social y productivo de la Entidad, al procurar como salida natural del sistema educativo que en cada momento de su formación, el alumno sepa aplicar los conocimientos adquiridos.

Artículo 65.- En todos los tipos, niveles y modalidades, el educando será el centro del proceso educativo, cuyo sentido es su formación integral. El proceso educativo habrá de

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

basarse en la dignidad de la persona. Se deberá garantizar y proteger todos los derechos de los educandos, según se establece en el Artículo 14 de la presente Ley. (Valores de la educación).

En la realización del proceso educativo se asegurará al educando la protección y cuidado necesarios para preservar su integridad física, psicológica y social. Para que la disciplina escolar tenga carácter democrático, participativo y formativo, será compatible con la edad y la dignidad del educando.

Los planes y programas de estudio, al igual que las normas administrativas y cualquier otro elemento del sistema, se entenderán como medios para el desarrollo del educando y no como fines en sí mismos, por lo que su instrumentación deberá tener capacidad de adaptación para que el sistema siempre esté al servicio de las personas que lo integran.

2.3.2 Ley General de Educación del Estado de Aguascalientes

Artículo 7º La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del Artículo 3º. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, los siguientes: ... fracción VI.- Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como propiciar el conocimiento de los Derechos Humanos y el respeto a los mismos:

2.3.3 Ley del Instituto de Educación de Aguascalientes

Artículo 3º.- El objeto del Instituto será: II.- Planear, programar, organizar, supervisar y evaluar las Instituciones de Educación Media, incluyendo todas aquellas modalidades propedéuticas, terminales o bivalentes cuya Dirección la Federación transfiera al Estado, con el objeto de que este nivel se integre eficazmente a los niveles de enseñanza básica y superior y, en su caso, al mercado de trabajo;

2.4 Legislaciones referentes a los Servidores Públicos

2.4.1 Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado

Artículo 44°.- Son obligaciones de los trabajadores: I.- Desempeñar sus labores con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, sujetándose a la dirección de sus jefes y a las leyes y reglamentos respectivos. II.- Observar buenas costumbres dentro del servicio. III.- Cumplir con las obligaciones que les impongan las condiciones generales de trabajo. IV.- Guardar reserva de los asuntos que lleguen a su conocimiento con motivo de su trabajo. V.- Evitar la ejecución de actos que pongan en peligro su seguridad y la de sus compañeros. VI.- Asistir puntualmente a sus labores; VII.- No hacer propaganda de ninguna clase dentro de los edificios o lugares de trabajo, y VIII.- Asistir a los institutos de capacitación, para mejorar su preparación y eficiencia.

2.4.2 Ley de responsabilidades de servidores públicos del estado de Aguascalientes.

Artículo 2. Son servidores públicos las personas que desempeñan un empleo, cargo o comisión de cualquier naturaleza, en la Administración Pública Estatal o Municipal, en las Entidades Paraestatales y Paramunicipales, en los Poderes Legislativo o Judicial del Estado, así como aquellas que administren, manejen, recauden, apliquen o resguarden recursos económicos Federales, estatales o Municipales, sea cual fuere la naturaleza de su nombramiento o elección

2.5 Reglamentos para Servidores Públicos

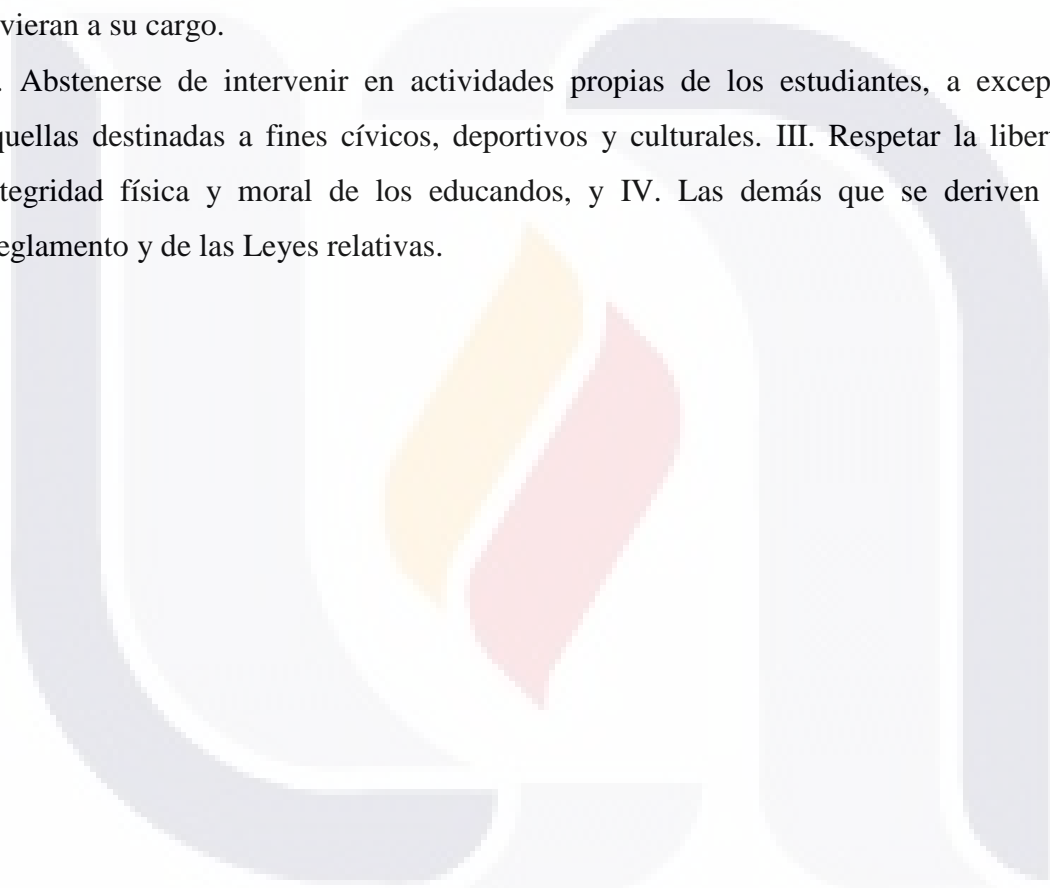
2.5.1 Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la secretaría de educación pública

A partir del artículo 23 habla sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores así como Artículo 25...VII. Tratar con cortesía y diligencia al público. VIII. Comportarse con la discreción debida en el desempeño de su cargo.

2.5.2 Reglamento General de los Planteles Dependientes de la DGETI

En su capítulo ocho hace mención sobre las personas, sus derechos y obligaciones. Artículo 34. Los miembros del personal de los planteles, además de los derechos y obligaciones establecidos en el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública, tendrán las siguientes obligaciones: I. Responsabilizarse del buen uso y conservación del mobiliario, equipo, instrumentos y documentos que tuvieran a su cargo.

II. Abstenerse de intervenir en actividades propias de los estudiantes, a excepción de aquellas destinadas a fines cívicos, deportivos y culturales. III. Respetar la libertad y la integridad física y moral de los educandos, y IV. Las demás que se deriven de este Reglamento y de las Leyes relativas.



CAPÍTULO III: CULTURA LABORAL

3.1 Definición de cultura laboral

La cultura, por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo, es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen Stephen P. Robbins (2004, p 525).

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización, es decir, el comportamiento de rutina cuando las personas interactúan, con los rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común utilizado.

La esencia de la cultura en una organización comprende: autonomía individual, estructura, apoyo, identidad, forma de recompensar el desempeño, tolerancia al conflicto, tolerancia al riesgo, es decir, es la suma de las percepciones compartidas por todos sus miembros, cada uno de los cuales está consciente de ellas y por lo mismo puede cambiarlas... (Cantú Humberto, 2006, p 88).

Representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización (Hellriegel Don, Slocum John W, Woodman Richard W2003 p 542).

Una cultura organizacional fuerte tiene un impacto poderos en el desempeño de una organización, basado en valores como los son el respeto, la integridad, identidad, participación, confianza, responsabilidad, reconocimiento y desarrollo. La fortaleza cultural se refiere al grado de acuerdo que hay entre los miembros de una organización acerca de la importancia de valores específicos. Si existe un consenso ampliamente difundido acerca de

la importancia de valores específicos, la cultura será cohesiva y sólida; si hay poco consenso, la cultura será débil (figura 2).

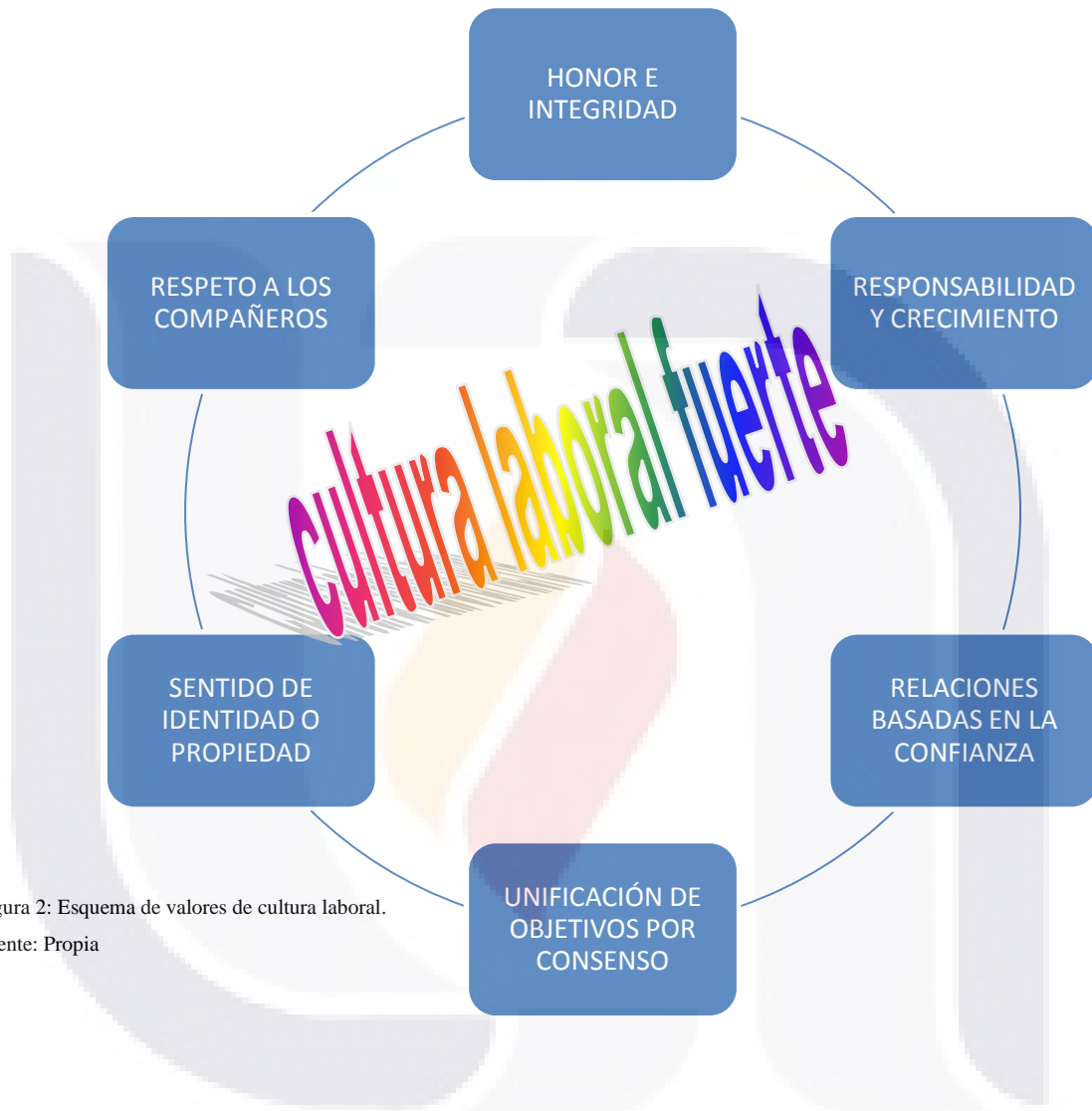


Figura 2: Esquema de valores de cultura laboral.
Fuente: Propia

La cultura es el conjunto de valores, estilos y formas de trabajo de una organización humana. Dichos valores, una vez detectados e identificado, han de transmitirse a todos los miembros de la organización. Se trata de garantizar unas raíces ideológicas y unos esquemas mentales que, si bien son cambiantes y evolucionan conforme los individuos van

incorporándose o abandonando la organización, permiten ser el soporte ideológico ante los vaivenes, a veces contradictorios al entorno.

3.2 Características

Uno de los aspectos más interesantes que tienden a afectar nuestra actitud en la vida y por ende en nuestro trabajo: lo que hemos aprendido desde niños como elementos de juicio o de prejuicio, considere algunos de ellos son: religión, género, raza, política, cultura o la edad.

Según Hellriegel Don, Slocum John W, Woodman Richard W, (2003 p 542), la cultura organizacional incluye los comportamientos de rutina, las normas, los valores dominantes, filosofía, reglas del juego y el sentimiento, es decir, cuando interactúan, comparten reglas, políticas, integrarse y transmitir disposición.

Estos conceptos y muchos más, presentan versiones estereotipadas que van cambiando de época en época, son puntos de vista radicales que cuando cambian se vuelven a radicalizar, es decir, van de un extremo al otro.

La importancia de la cultura laboral es la actitud hacia el empleo, que implica la respuesta de la persona hacia las exigencias cotidianas que se presentan como parte de su desempeño laboral, además de tener la influencia sociocultural, es decir, el efecto que tienen en su desempeño laboral las enseñanzas y ejemplos fundamentales que ha recibido una persona desde su niñez. Stephen P. Robbins (2004, p 525), menciona que la esencia de la cultura organizacional contiene siete características básicas: innovación y correr riesgos, minuciosidad, orientación a los resultados, orientación a las personas, orientación a los equipos, agresividad y estabilidad.

Todos los anteriores se miden en el grado de aliciente en el empleado, creatividad, capacidad o habilidad para correr riesgos, la exactitud, capacidad de análisis, tener la meta en base a resultados, la organización de actividades laborales, trabajo en equipo, personal competitivo y mantenerse en lo fructífero así como la búsqueda de mejora continua.

La cultura proporciona a los miembros un sentido de identidad institucional y genera en ellos un compromiso con las creencias y valores que son más grandes que ellos mismos, es decir, las ideas conllevan a las actitudes y acciones, obviamente repercuten en los resultados.

3.3 Eficiencia

Es la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. (Idalberto Chiavenato). Consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión" (Robbins y Coulter)

La eficiencia en la Reforma Integral de la Educación Media Superior esta puesta pues se basa en las competencias de manera integral y en la resolución de problemas, utiliza recursos que simulan la vida real: análisis y resolución de problemas que aborda el trabajo cooperativo o por equipos, favorecido por tutorías, que conlleva además la actualización docente (mediante un diplomado de seis meses), con el único objetivo de brindar ventajas competitivas en la educación, es así que la eficiencia es uno de los motores decisivos de la educación.

El CBTis 195 es parte de un sistema conformado por personas que mediante una estructura de operación y utilizan métodos de trabajo y servicio claramente definidos, se orientan al cumplimiento de una misión que involucra la creación de valor para dar servicio, y entrar al sistema de mejora continua, observando las fortalezas y mejorarlas.

Una variable importante dentro de la eficiencia del personal administrativo del CBTis 195 es el concepto de cultura laboral con el que cuenta, pues es muy amplio, confuso e intangible y por lo tanto, difícil de definir.

Sin embargo, se pueden conocer las características culturales que deben tener una organización y sus individuos para enfrentar con éxito el reto de la competitividad estatal mediante la relación de su estructura, (figura 3) que cuando se complementa la responsabilidad social a través de la decisión o la colaboración a través de la ética personal, cultura organización, el sistema organizacional todo en conjunto para dar un servicio a la comunidad estudiantil, podríamos hablar de eficiencia.

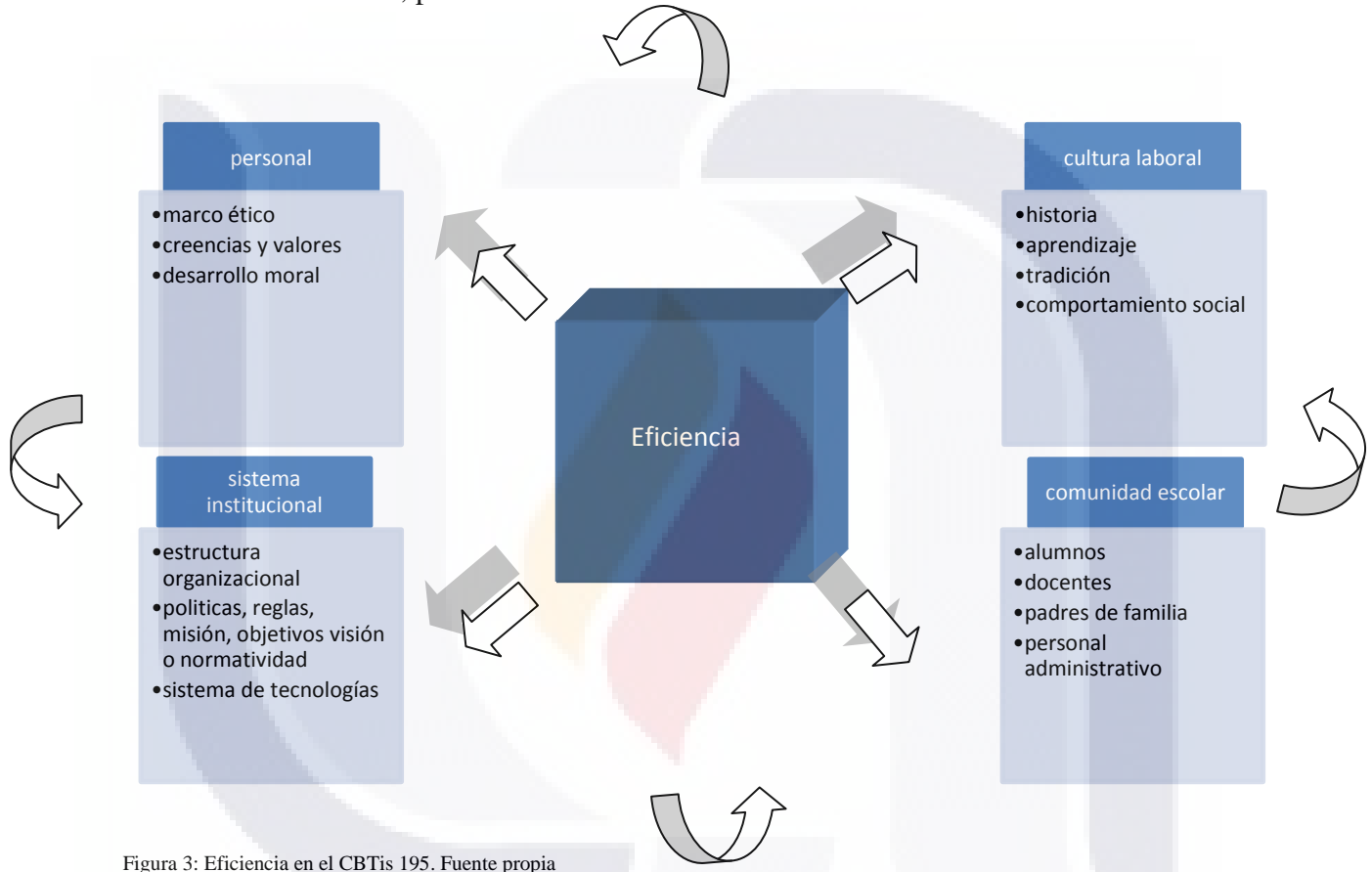


Figura 3: Eficiencia en el CBTis 195. Fuente propia

**PARTE II: METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA CULTURA
LABORAL EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA
SUPERIOR: CBTIS 195.**

CAPÍTULO IV: DISEÑO METODOLÓGICO

4.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de análisis explicativo ya que su objetivo es definir la importancia de la cultura laboral y los problemas a los que se enfrenta, según su fuente informativa esta será documental y viva, según la extensión de la población de todo el personal administrativo del CBTis 195 y de medición cualitativa.

El diseño de la investigación es no Experimental ya que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Lo que haremos será observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Su línea temporal será actual, los datos se obtendrán de manera transversal y su análisis será estático.

4.2 Definición y características de la población

El personal administrativo masculino y femenino tiene entre 15 y 25 años de servicio equivalente a 27 personas (80%), 6 personas tienen entre 5 y 10 años de antigüedad (15%) y una persona tiene entre 1 y 5 años (5%).

El sexo femenino es el 64.7% del total de la población del personal administrativo y el 35.3% al sexo masculino.

27 personas de los administrativos cuenta con un nivel técnico de escolaridad, 7 personas tienen un nivel de estudios de secundaria, del total de los 34 administrativos, 6(15%) actualmente continúan a nivel licenciatura. La media del nivel económico es de \$3500 a 5000 mensuales.

4.3 Técnica

Se aplicaron dos instrumentos en forma de cuestionarios con preguntas cerradas. Las preguntas utilizadas para hacer la encuesta son del tipo llamado de escala de frecuencia, donde el interrogado cuenta con cinco opciones específicas entre las que debe elegir una respuesta según el caso pues pretende medir la intensidad respecto a una variable.

Las preguntas están estructuradas en dos apartados, el primer cuestionario es sobre la “Evaluación del proceso”. El segundo cuestionario es sobre el “Autoanálisis de su comportamiento” (anexo I y anexo II).

Las personas encuestadas rondan entre los 40 y 63 años de edad. Se encuestaron individuos tanto femeninos como masculinos.

4.4 Desarrollo de la metodología

4.4.1 Descripción de la propuesta de intervención

Diseñar una propuesta de intervención para el cambio de la cultura laboral en el personal administrativo del CBTis 195 de la ciudad de Aguascalientes para eficientar los servicios a los alumnos, proponiendo con la inicialización de un curso de derechos humanos, donde se explica que los servidores públicos deben respetar los derechos de los demás.

Es decir, proporcionar los servicios para los que están contratados ya que dependen del erario público y en el artículo 49 de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, hace mención al código de ética con los que se rigen, que contiene la actuación clara en la Administración Pública Federal como lo es el respeto, pues debe dar a las personas un trato digno, cortés, cordial y tolerante, así como el estar obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

Se diseñan capacitaciones en los programas de Word, Excel y PowerPoint con el objetivo de que el personal administrativo tenga herramientas, para elaborar los documentos que requieren los alumnos y así cumplir la política de calidad que exige la SEP, para eficientar los servicios.

4.4.2 Propósitos de la propuesta de intervención: eficiencia

4.4.3 Contenidos.

La propuesta de intervención se abocará a los siguientes servicios:

- Servicios administrativos de constancias de estudios,
- Solicitud y aplicación de extraordinarios,
- Solicitud de recursamientos,
- Seguro facultativo,
- Seguro de vida,
- Justificantes,
- Historiales académicos,
- Entrega oportuna de calificaciones a padres de familia,
- Becas,
- Inscripciones semestrales,
- Inscripciones a recursamientos y/o extraordinarios,
- Inscripciones a clubes culturales.

4.4.4.- Desarrollo de la propuesta:

PROBLEMA	NECESIDADES	PROPUESTA
Resistencia al cambio en tecnologías de la información	Sensibilizar al personal administrativo	Curso de capacitación de paquetería para elaborar documentos: constancias, solicitudes de recursamientos o extraordinarios, seguro facultativo y de vida, justificantes, historiales académicos, boletas, becas, etc.
Dificultades para el trabajo en equipo y resistencia a al cambio en la institución	Dar a conocer las metas y objetivos institucionales, tener confianza en uno mismo, generar iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.	Taller de inteligencia emocional para aprender a trabajar en equipos y obtener capacidad para adaptarse a cambios.
Percepción del “yo estoy en lo correcto”, “los demás viven en lo incorrecto” por ello existen las dificultades en el ambiente laboral	Generar la integración social, convivencia informal y el fortalecimiento de pertinencia, identidad y motivación.	Prácticas de convivencia informal – relaciones interpersonales para fortalecer la convivencia armónica, el desarrollo profesional y personal, para dar fluidez al entorno laboral, generar sinergia y trabajo en equipo.
Evasión de responsabilidades de servidores públicos de la federación	El personal administrativo desconoce o evade sus responsabilidades al servicio de la comunidad estudiantil.	Generar conferencias de derechos humanos para clarificar las responsabilidades del servidor público con una actitud de respeto y un servicio de calidad.

Para ello se proponen los cursos de:

TEMA: ACTUALIZACION EN PROGRAMAS DE WORD, EXCEL, POWER POINT				
Objetivo: que el personal administrativo tenga herramientas, para elaborar los documentos que requieren los alumnos.				
ACTIVIDADES	PARTICIPANTE	TÉCNICAS	RECURSOS	TIEMPO
Dar un nuevo diseño a las listas de alumnos en Excel.	Personal administrativo de control escolar	Exposición, trabajo en 3 equipos por generación.	Laboratorios de computo, hojas de máquina, impresora	5 horas
Elaborar los diseños de constancia de estudios, justificantes y con la base de datos, combinar la correspondencia	Personal administrativo de control escolar	Comparar los procesos anteriores con los que se elaboran actualmente y analizar la reducción de los tiempos en los últimos.	Laboratorios de computo, cañón, hojas de máquina, impresora	5 horas
Hacer dinámicas y hacer ejercicios de posibles problemáticas ante un usuario conflictivo, para evitar mala imagen institucional.	Todo el personal administrativo	Dinámicas, ejemplos, exposición de experiencias.	Sala de usos múltiples.	5 horas

TEMA: CURSO – TALLER DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

Objetivo: La inteligencia emocional sostiene que existe una serie de habilidades que se puede aprender, basadas en sentimientos y emociones. Para tener éxito en una organización se observa la necesidad de dos habilidades: la formación de equipos y la capacidad para adaptarse a los cambios.

ACTIVIDADES	PARTICIPANTE	TÉCNICAS	RECURSOS	TIEMPO
Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.	Personal administrativo del CBTis 195	Sensibilización	Sala de usos múltiples.	5 horas
Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.	Personal administrativo del CBTis 195	Exposición de vivencias	Sala de usos múltiples.	5 horas
Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.	Personal administrativo del CBTis 195	Dinámicas a través de instructores capacitados	Sala de usos múltiples.	5 horas
Hacer dinámicas de trabajo en equipo, abordar problemáticas ante un usuario conflictivo, para dominar las emociones.	Personal administrativo del CBTis 195	Dinámicas, ejemplos, exposición de experiencias.	Sala de usos múltiples.	5 horas

TEMA: PRACTICAS DE CONVIVENCIA INFORMAL – RELACIONES INTERPERSONALES				
Objetivo. Permite la participación y compromisos del personal administrativo, fortalece el sentimiento de pertenencia, identidad y motivación, contribuye al desarrollo de una convivencia armónica, favorece el desarrollo y crecimiento personal y profesional.				
ACTIVIDADES	PARTICIPANTE	TÉCNICAS	RECURSOS	TIEMPO
Interacción social positiva a través del festejo de cumpleaños.	Todo el personal docente y administrativo	Invitación a los festejados por mes a una reunión específica en atención a él/ella.	Sala de anexo a docentes	20 min.
Generar mecanismos de estímulo al desempeño (motivacionales)	Todo el personal docente y administrativo	Reconocimientos verbales y formales a quien tenga un buen desempeño	Hojas opalina, felicitaciones escritas, reconocimientos	30 min.
Realizar una reunión de tipo informal en el día del maestro o navidad, con las familias de los trabajadores	Todo el personal docente y administrativo	Invitación a través de personas clave al evento y hojas membretadas	Salón, comida, bebidas, juegos.	6 horas
Visita a un parque con las familias de los trabajadores.	Todo el personal docente y administrativo	Promoción del evento e invitación personalizada por el director	Comida, bebidas.	Todo el día

TEMA: CONFERENCIA DE DERECHOS HUMANOS				
Objetivo. Que el personal administrativo analice las diferencias entre los derechos del servidor público y los alumnos, así como las obligaciones. Que su actitud sea con respeto y de manera eficiente.				
ACTIVIDADES	PARTICIPANTE	TÉCNICAS	RECURSOS	TIEMPO
Platica sobre los derechos y obligaciones de los servidores públicos en el ámbito educativo.	Conferencista y todo el personal administrativo	Exposición, situaciones problemáticas	Sala de usos múltiples	4 horas
Mesa de debate del FODA de todos los departamentos del CBTis 195, evaluación de los compañeros y autoevaluación ante la actitud laboral	Todo el personal administrativo	Exposición de situaciones problemáticas, análisis del entorno laboral, análisis de las actitudes	Sala de usos múltiples	5 horas
Presentar un video que genere conciencia y conocimiento sobre las responsabilidades de los servidores públicos.	Todo el personal administrativo	Análisis y exposición experiencias	Sala de usos múltiples	5 horas

La propuesta será en tres sesiones de 4 a 5 horas respectivamente a lo largo del semestre, elaborando en el personal administrativo encuestas al inicio y al final. Un sondeo de manera intermedia con el objetivo de reestructurar ante la resistencia o apatía, para así tener en cuenta el margen de error, además modificar con los resultados durante o después de cada proceso.

Dentro de la propuesta se dará en cuatro fases haciendo énfasis en lo urgente como lo es cursos de actualización en paquetería de oficina para poder generar los documentos que se requieren en el servicio de la comunidad estudiantil, seguido de un curso taller de inteligencia emocional para poder concientizar la aceptación de uno mismo y su trabajo, posteriormente generar prácticas de convivencia interpersonal de manera informal pues se fortalecerán las relaciones y la comunicación entre ellos, finalmente conferencia de derechos humanos para clarificar hasta donde llegan las responsabilidades de servidores públicos de la federación.

4.4.5.- Descripción de la instrumentación y aplicación de la propuesta.

Todas estas fases se darán paulatinamente en calendarios intersemestrales, es decir, al final de cada semestre, cuando los alumnos y docentes están de vacaciones, pues se maneja con el personal administrativo el espacio que a ellos les corresponde. Además de realizar intersemestralmente los cursos de actualización por disposición oficial.

Sensibiliza a través de personas claves, como son algunos jefes de departamento, jefes de oficina y/o líderes informales para que se difunda, primero con las propuestas que ellos tengan de inicio, que sean de manera personal, y a manera de propuesta para que se identifiquen y se apeguen a la misión institucional dando un nuevo enfoque en la cultura laboral del CBTis 195.



Figura 4: Correlación para una cultura laboral de éxito. Fuente propia.

Se justifica, se fundamenta el porqué de las herramientas que están sugeridas y se demuestra en tiempos, explicando que no se debe perder de vista la eficiencia administrativa dentro de la Institución.

4.4.6.- Descripción de la Evaluación de la Propuesta.

Se evaluará la propuesta a través de las encuestas, adquirir evidencias y observar los resultados, elaborando un análisis respecto al diagnóstico de inicio, que se toma como reflejo de necesidades y posteriormente al término de cada actividad adaptar o continuar con la propuesta para fomentar o reforzar los valores universales de responsabilidad, respeto, tolerancia, justicia, solidaridad, libertad y armonía de todos los departamentos.

CAPÍTULO V: RESULTADOS Y ANÁLISIS

5.1 Análisis de datos

5.1.1 PROBLEMA. Personal de muchos años de servicio en el plantel, se sienten apáticos, consideran que la forma de comunicarse es buena, sin embargo en el proceso grupal no comparten los objetivos, no perciben claramente las metas, no sienten confianza de expresar libremente su sentir, sus reacciones, no hay un ambiente de convivencia fuerte.

Están inconformes con las soluciones que se dan, no ven bien el contenido de las juntas de trabajo y consideran que no es valorado su trabajo, ni son escuchados, lo anterior se observa en el diagnóstico aplicado en la dinámica de grupo.

Además en el diagnóstico de comportamiento consideran que la comunicación por parte de ellos es buena, que se adaptan, colaboran, hacen sus funciones, pero sufren de tensión en el trabajo, se enojan, en ocasiones se frustran y el nivel de confianza es un área de oportunidad.

5.2 SITUACIÓN: Cobertura del problema, describir:

5.2.1 Primeras señales o síntomas que llaman la atención sobre la posible existencia de un problema o situación crítica y se observa por parte de la jefatura de servicios escolares, que funge con los estudiantes, directivos, padres de familia y docentes como canal de comunicación, pues éste es obstruido por la falta de disposición del personal administrativo a su cargo.

5.2.2 Diversos aspectos, condiciones que intervienen en el problema: La rutina del personal administrativo, la desaprobación a proyectos de capacitación y actualización por tener la percepción de no necesitarlo.

5.2.3 ¿Cómo ha evolucionado la situación?

Se obstruye el servicio eficiente a los usuarios finales, que son los estudiantes y se hacen cuellos de botella en algunas áreas administrativas, por lo que se ha dado prioridad a nivel directivo la rotación de personal para aminorar esas deficiencias.

5.2.4 Causas posibles

Comodidad y seguridad por hacerse acreedores a una plaza federal, además de sentirse protegidos por el sindicato.

5.2.5 Efectos psicológicos y reacciones emocionales

Apatía, falta de participación, pasividad, sentido de pertenencia en su puesto y en la Institución, críticos en la toma de decisiones pero sin mostrar participación alguna.

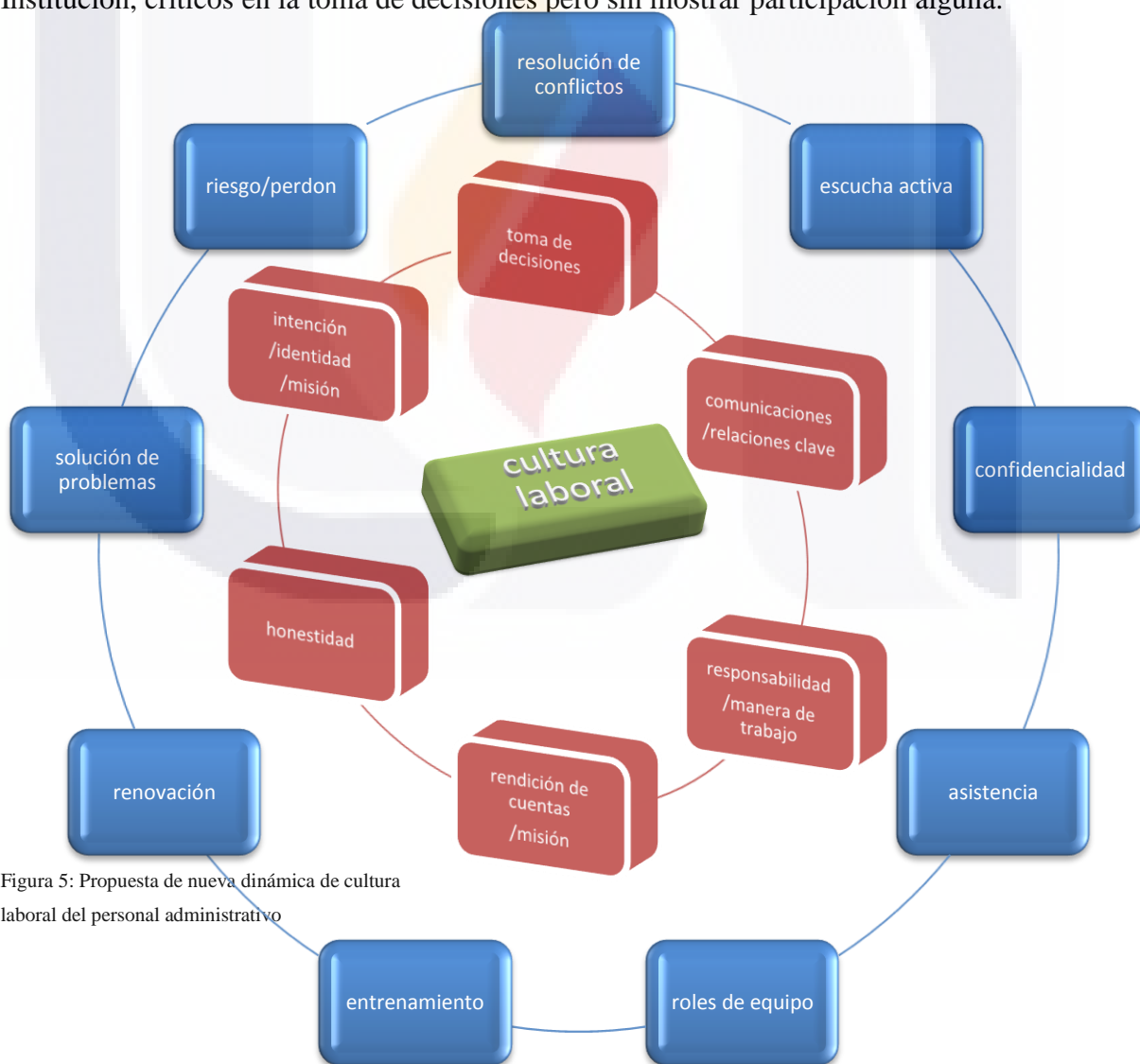


Figura 5: Propuesta de nueva dinámica de cultura laboral del personal administrativo

5.2.6 SITUACIÓN DESEADA:

5.2.7 Resultados esperados: Realizar un diagnóstico de la cultura laboral en el personal administrativo del CBTis 95 de la ciudad de Aguascalientes para eficientar los servicios ofrecidos.

5.3 Análisis preliminar y de resultados

5.3.1 RESULTADOS PARCIALES U OBJETIVOS PARCIALES

Proponer que las primeras aproximaciones o metas a mediano plazo a través de personas claves fluya la comunicación para determinar cuáles son sus principales inconformidades, y a la vez las propuestas para que disminuya gradualmente la apatía. Después involucrarlos en la participación con el objetivo de que en el personal administrativo del CBTis 195 nazca o crezca (según sea el caso) la identidad institucional, para que el cuerpo directivo analice sus propuestas y si fueran viables favorecer dichas opiniones a través de la toma de decisiones para tener el fortalecimiento en la comunicación.

5.3.2 DIAGNÓSTICO Y EVALUACIÓN DEL CAMPO DE FUERZAS:

5.3.2.1 PRO

Personal positivo que se identifica al 100% con los valores y principios de la Institución, además de algunas personas que son fuentes de información de la parte trabajadora.

- Para lograr una transformación se debería tener los siguientes aspectos correlacionados: comunicación ascendente, descendente y lateral.
- Confianza en la planilla trabajadora.
- Convivencia y colaboración interpersonal.
- Identidad con las metas objetivos institucionales.

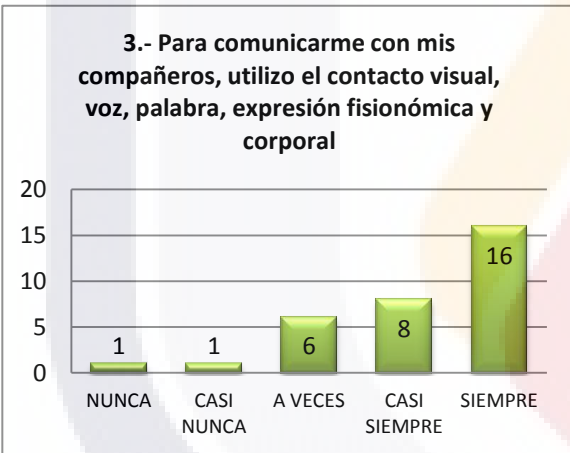
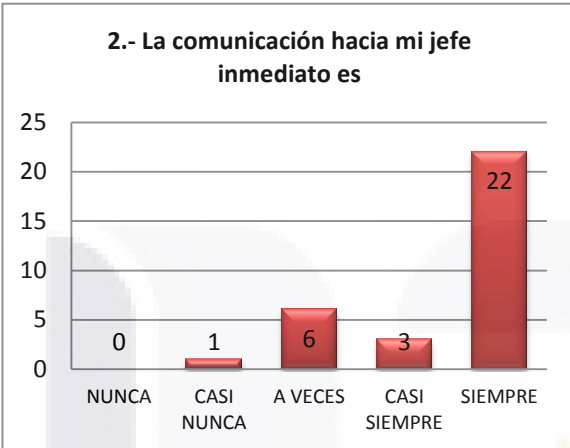
5.3.2.2 CONTRA

El sistema se observa viciado por verse comprometido con favores personales en el campo laboral, la apatía a sus funciones, desilusión personal, rutina, sindicato, no existe una sana competencia, barreras de la comunicación.

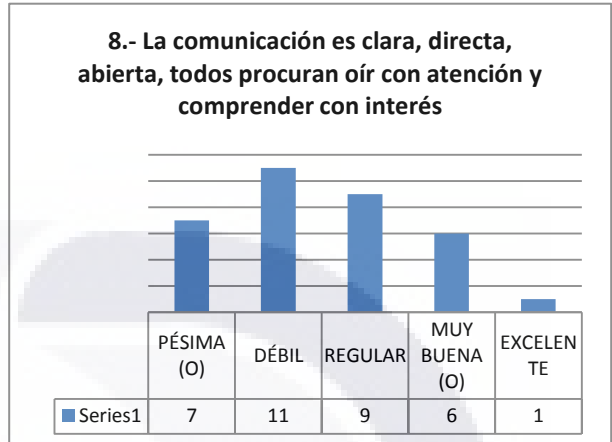


5.3 Gráficas de resultados del diagnóstico

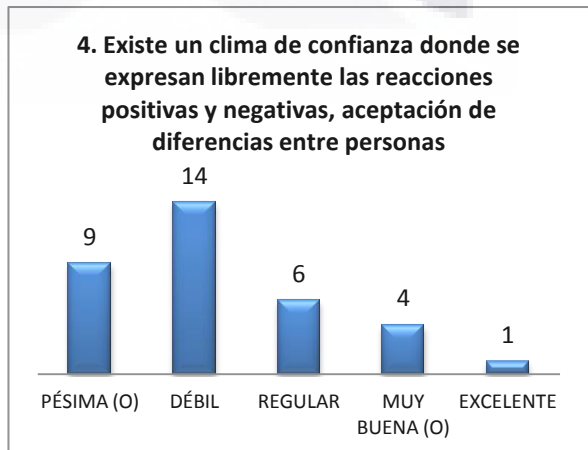
Autoanálisis de su comportamiento



Evaluación del proceso (dinámica del grupo)

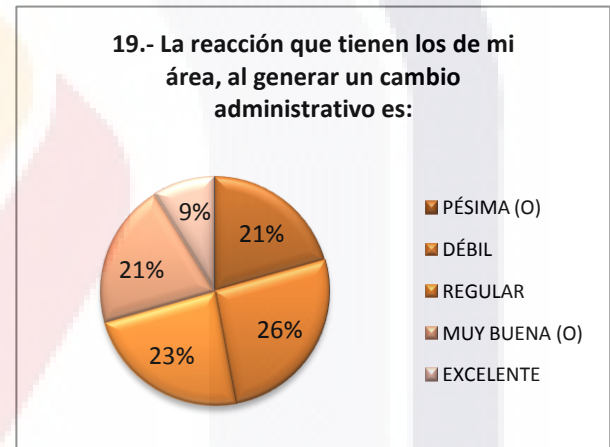
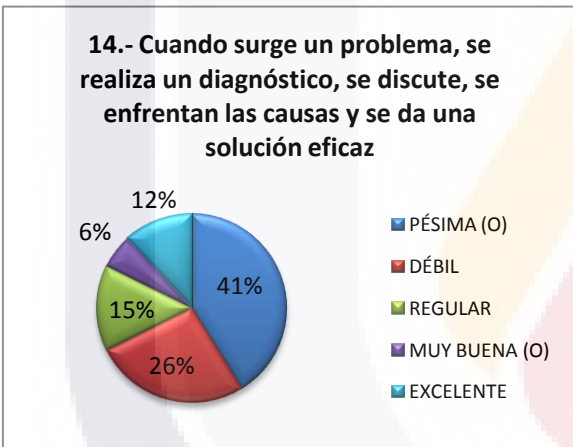
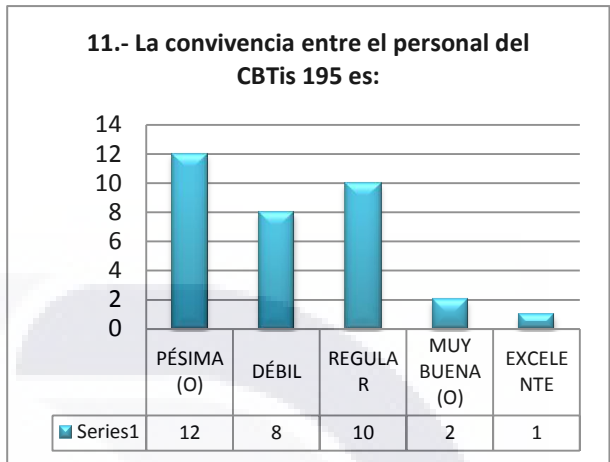
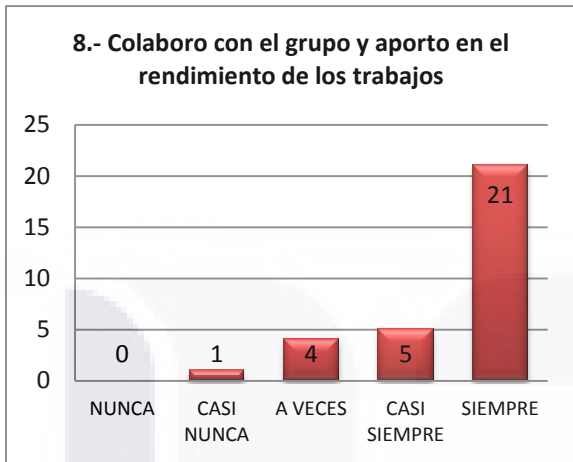


Consideran que la comunicación hacia su jefe inmediato por parte del personal administrativo es siempre, pues se comunican con los compañeros utilizando el contacto visual, voz, palabra, expresión, fisionomía y corporal y existen barreras de comunicación hacia ellos pues la consideran de pésima a regular y el nivel de confianza es mínimo pues no se aceptan las diferencias personales.

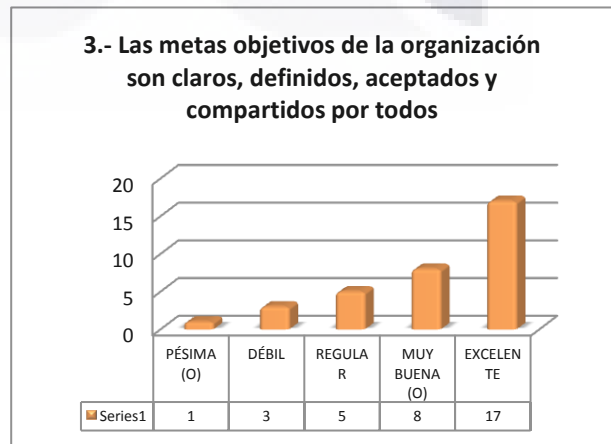


Autoanálisis de su comportamiento

Evaluación del proceso (dinámica del grupo)



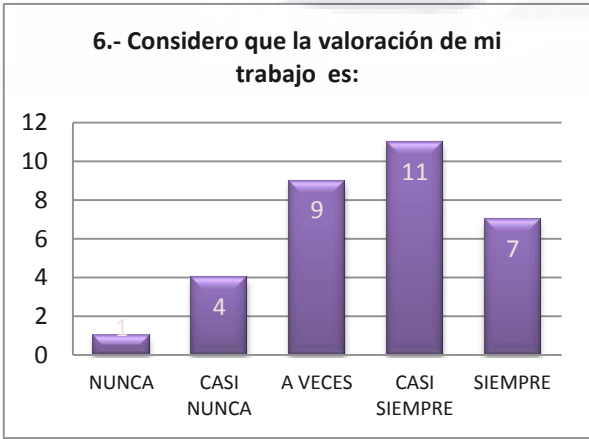
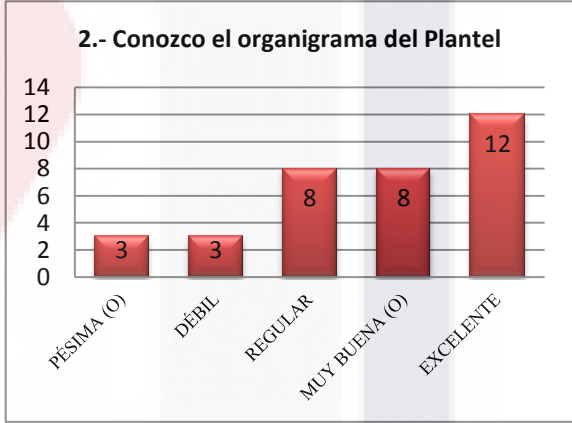
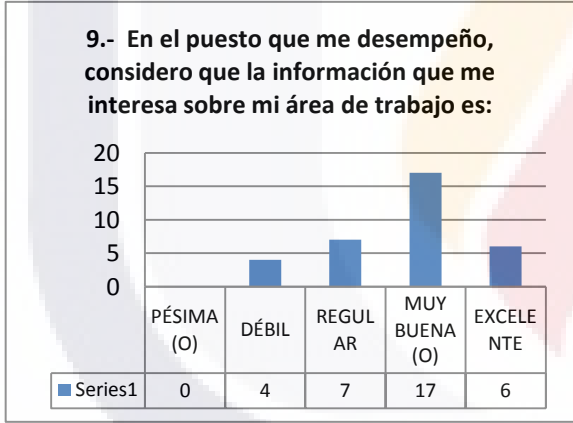
Consideran que la aportan y colaboran en el grupo, sin embargo califican que la convivencia en ellos es de pésima a débil, pues cuando surge un problema no se discute para dar una solución por ello no tienen la capacidad de tener una reacción positiva ante un cambio administrativo aunque mencionan que tienen claras las metas y objetivos de la institución e incluso que son aceptados y compartidos por todos.



Autoanálisis de su comportamiento

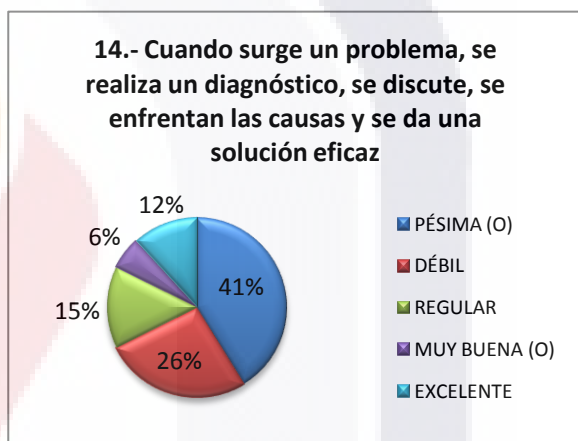
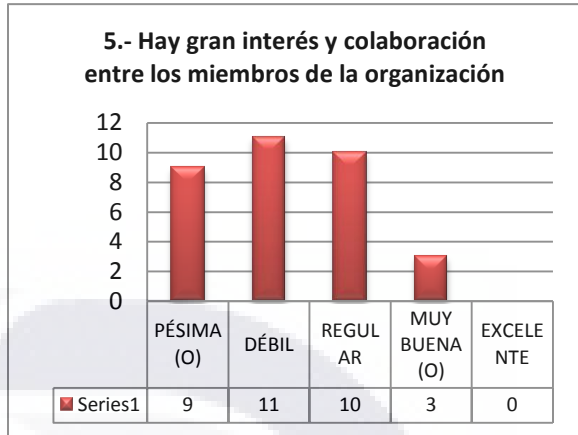
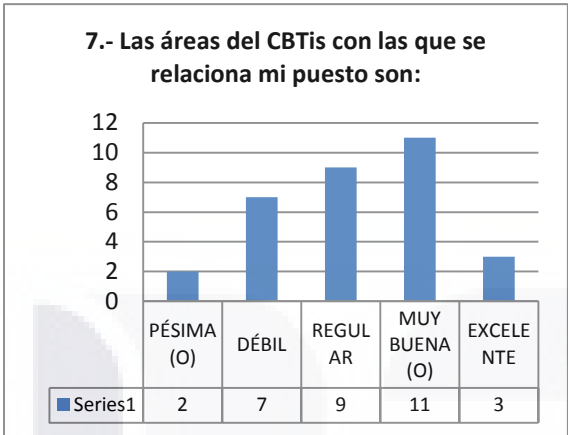
Evaluación del proceso (dinámica del grupo)

El 100% no conoce la misión, visión, los valores y el organigrama del CBTis, aunque consideran que se preocupan por su desarrollo personal – profesional y que la información que les interesa sobre su área de trabajo es muy buena, incluso excelente pero sufren de tensión o ansiedad.

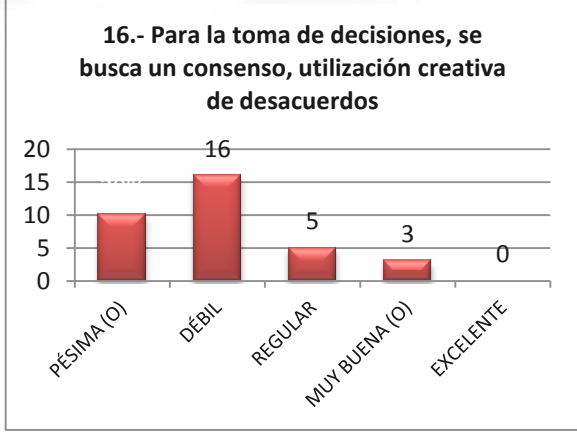
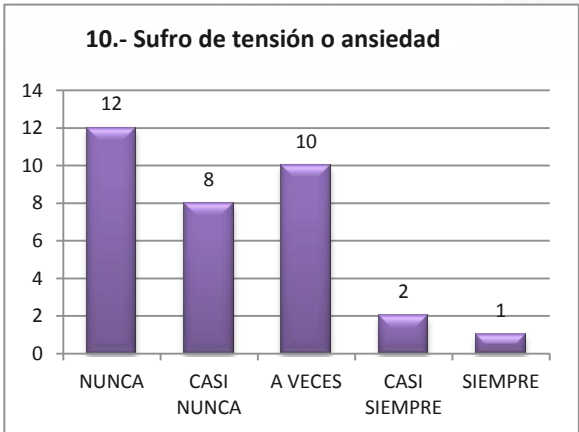


Autoanálisis de su comportamiento

Evaluación del proceso (dinámica del grupo)

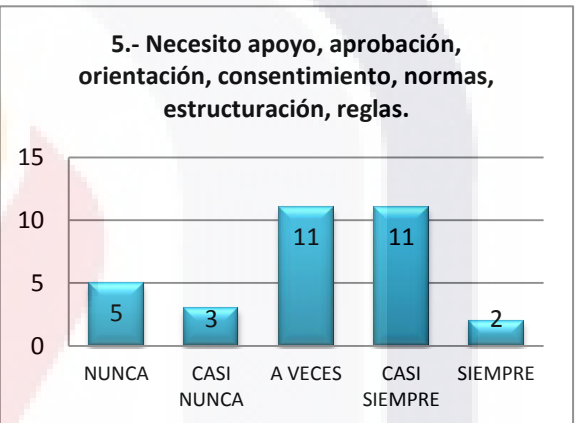
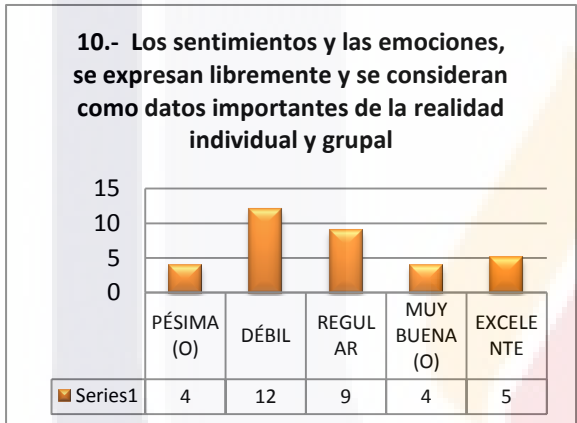
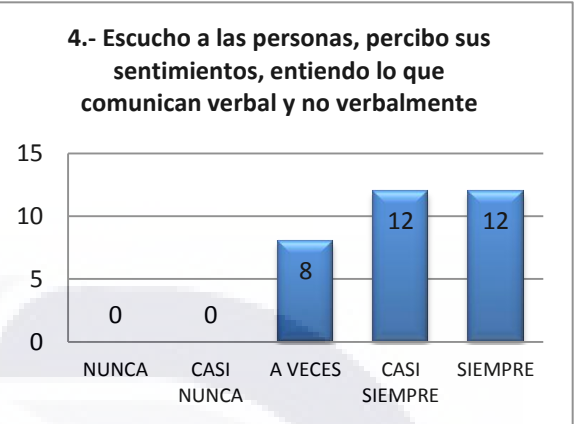
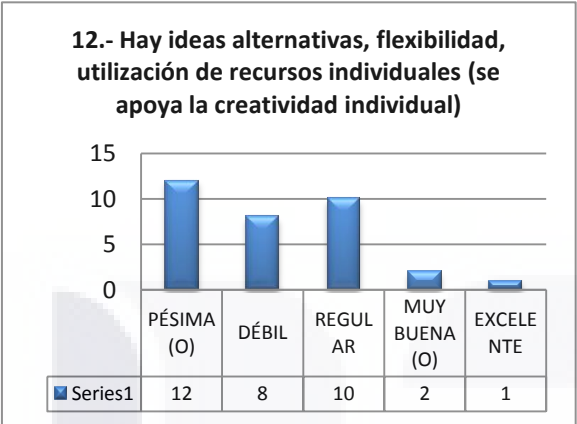


Se observa que la participación ante las situaciones que se presentan en el trabajo es casi siempre y tienen relación con las demás áreas aunque consideran que el resto de los miembros no tienen interés ni colaboran, pues no hay un consenso, ni diagnóstico alguno para la toma de decisiones.

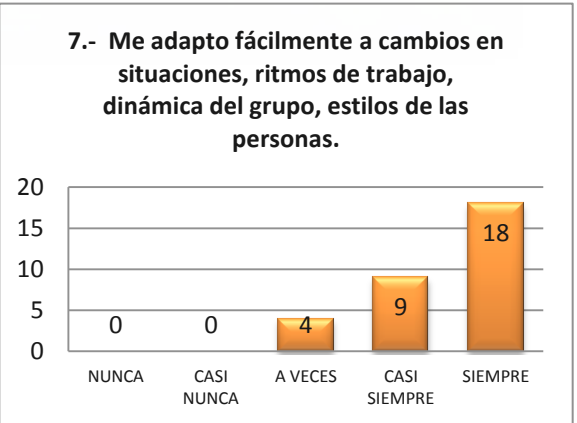
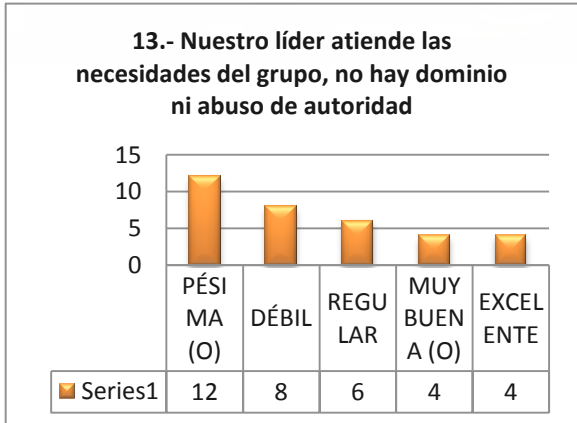


Autoanálisis de su comportamiento

Evaluación del proceso (dinámica del grupo)

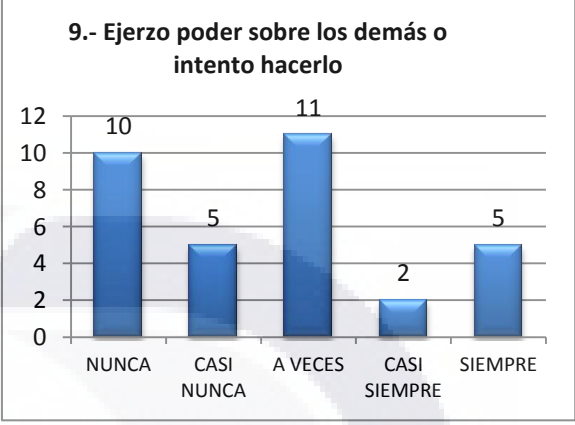
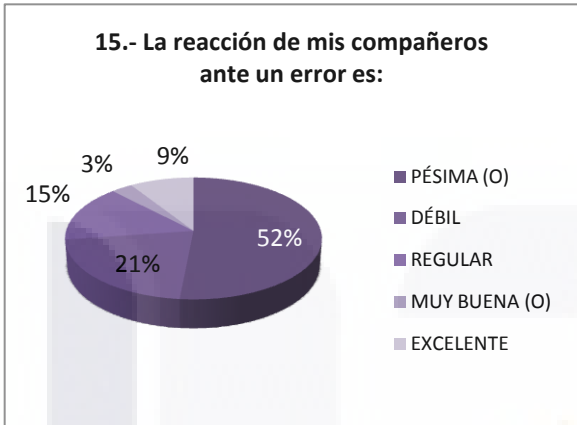


Consideran que son buenos escuchas, que se adaptan fácilmente ante situaciones o ritmos de trabajo pero que son casi nulas las ideas de alternativas o flexibilidad, que no se expresan libremente los sentimientos y emociones, además de que perciben que su líder no atiende a las necesidades de grupo, es decir individualmente se consideran buenos y en dinámica de grupo observan más claramente las deficiencias.



Autoanálisis de su comportamiento

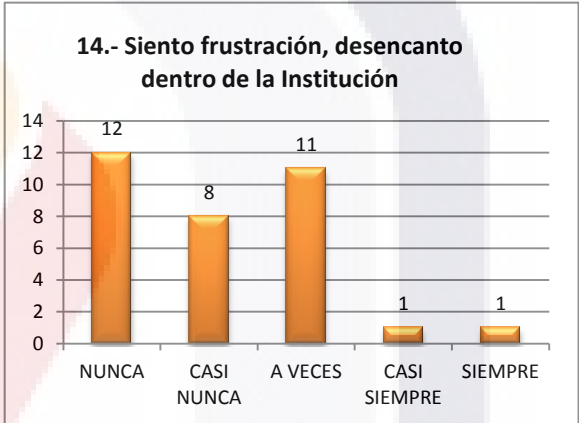
Evaluación del proceso (dinámica del grupo)



No les satisfacen las reuniones de trabajo y ante un error los compañeros su reacción es pésima, en ocasiones se sienten enojados, que no son comprendidos, que en ocasiones no son aceptados pero no se sienten frustrados, es decir, en el diagnóstico de autoanálisis de su comportamiento se evalúan muy aceptable, la problemática surge cuando se da la dinámica de grupo, en la evaluación del proceso.



Evaluación del proceso (dinámica del grupo)



CONCLUSIONES

La cultura laboral es una subcultura dentro de la cultura social a la que pertenecen los individuos de una Institución y, aunque es muy difícil cambiar la cultura social hacia una cultura de eficiencia, es posible orientar la cultura laboral hacia ésta.

El cambio de la cultura laboral requiere de individuos con una cultura personal congruente con la que se pretende implantar en el CBTis 195, basados en el Código de ética con referencia en los artículos 37 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, 49 de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

Una persona que ha desarrollado una cultura con eficiencia conoce y pone en práctica su desarrollo; tiene capacidad para trabajar en equipo, sabe planear, controlar y mejorar los procesos con los que se relaciona mediante el uso de la sistematización de procesos y hábitos, uso adecuado de las tecnologías de la información, y de los valores relacionados con ellos; además tiene una actitud de servicio hacia el resto de la comunidad estudiantil, a quienes trata de satisfacer.

Una persona con sus creencias, sus valores junto a su marco ético se adapta a un sistema institucional que cuenta con la estructura, reglas, políticas, objetivos o normatividad para ir formando una cultura laboral a través de su comportamiento social, la cual se conforma con tradiciones, historia, aprendizaje, etc., y posteriormente, en conjunto con los alumnos, docentes, padres de familia conforman la comunidad escolar, cuando ese momento se da, se toma la decisión de tener un comportamiento socialmente responsable, es ahí cuando la responsabilidad social sale a la luz, se muestra una cultura laboral fuerte.

Una cultura es exitosa en la medida en que ayuda a la sociedad enfrentar los retos que se le presentan. Por lo tanto mientras los retos cambien la cultura laboral del personal administrativo del CBTis 195 tendrá que sufrir modificaciones en la referente a los hábitos, las prácticas y algunos valores. Sin embargo, tanto los valores como los principios éticos y morales son relativamente estables.

Entonces, para enfrentar con éxito los retos cambiantes que se le presentan al personal administrativo, deben reconocer la necesidad de cambiar sus hábitos, prácticas y hasta ciertos valores, deben ser firme y congruentes con su ética profesional. Todas las instituciones públicas y organizaciones tienen una cultura que, dependiendo de su fuerza, pueden ejercer una influencia significativa en las actitudes y comportamiento de los integrantes, en consecuencia buenos resultados (eficiencia).

Para eficientar los servicios que ofrecen los administrativos de esta institución es importante un cambio de cultura laboral que implica considerar la comunicación como elemento clave ya que se fortalecerán los valores culturales necesarios para apoyar la estrategia organizacional pues se observa que el grosor de la población que da el servicio tiene más de 15 años en el servicio, eso genera resistencia al cambio que por naturaleza se requieren capacitaciones basadas en tecnologías de la información.

En este mundo tecnológico, informatizado, globalizado, multicultural de hoy, el conocimiento es una de las principales fuentes de poder, y la competitividad, el profesionalismo y el correcto uso de la implementación estrategia se han vuelto de carácter fundamental para la supervivencia de toda institución, los jóvenes rebasan con mucho en el conocimiento de las tecnologías de la información al personal administrativo, que se resiste a la capacitación y actualización en la sistematización de procesos.

Por lo anterior, se propone una colaboración de manera conjunta con las autoridades al diseño y logro de los objetivos institucionales, calendarizando actividades para el personal administrativo de capacitación en paquetería de tecnologías de la información, ello dará una satisfacción a las expectativas de los alumnos o usuarios en general, cumpliendo con apego a la normatividad y compromiso que tiene el sistema de calidad y mejora continua por parte de la Secretaría de Educación Pública y ella proporciona continuamente a todo el personal todo tipo de capacitaciones.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Estas capacitaciones serán en periodo vacacional de los docentes, ya que el personal administrativo únicamente cuenta con dos semanas exclusivamente, y se tomarán para la actividad, en este tiempo se hará la demostración en los laboratorios de computo en un primer momento, y continuarán en su lugar de trabajo para hacerlo de manera práctica en sus actividades cotidianas, es decir, se irán actualizando con prácticas reales, y así verán que el tiempo dedicado va a dar resultados en ese momento.

Además de un taller de convivencia informal – de relaciones interpersonales que permitirá la participación y compromisos del personal administrativo para fortalecer el sentimiento de identidad, pertenencia y motivación, contribuyendo al desarrollo de una convivencia armónica, favoreciendo al desarrollo y crecimiento personal y profesional, a través de detalles en las felicitaciones de sus cumpleaños, en su desempeño laboral y festejos informales en un parque una vez al año incluyendo a sus familias.

En un segundo momento de la propuesta, se llevará a cabo un curso taller de inteligencia emocional para el personal administrativo del CBTis 195 pues a través de una serie de habilidades que pueden aprender basadas en sus sentimientos y emociones puede obtener éxito dicha institución pues se trabaja en la formación de equipo, fortalecimiento de los que existen y obtienen la capacidad para adaptarse a los cambios.

Finalmente llevar a cabo cursos de derechos humanos para fortalecer los valores de tolerancia, respeto, convivencia, puesto que la reforma integral del sistema de educación media superior pretende, desarrollar todas las dimensiones de la persona de manera integral: conocimientos, habilidades, valores y actitudes necesarios para que el alumno llegue a ser un individuo, creativo, reflexivo, crítico, autónomo y comprometido con su sociedad, pero para ello se requiere el conocimiento e incluso la conciencia de las responsabilidades que se tienen como servidor público.

El objetivo de estos cursos es eficientar los servicios administrativos del CBTis 195 de la ciudad de Aguascalientes, quien con perseverancia, trabajo en equipo, sinergia, se trabajara en conjunto con las autoridades y el personal administrativo al diseño y logro de objetivos

institucionales, lo cual da un sentido de propiedad a la Institución ya que con estos valores específicos, así como el respeto a las personas, las responsabilidades, las relaciones claves, la manera de trabajo de cada uno de los grupos y sobre todo con la comunicación se fortalecerá su cultura laboral.



Anexo A

Evaluación del proceso (dinámica del grupo)

Objetivo: Determinar si las relaciones interpersonales son funcionales para el desempeño del personal administrativo de la organización.

Instrucciones: Marque el número que mejor describa cada enunciado.

Claves

0	Pésima (o)
1	Débil
2	Regular
3	Muy Buena (o)
4	Excelente

	0	1	2	3	4
1.-Conozco la misión, la visión y los valores del CBTis No. 195					
2.- Conozco el organigrama del Plantel					
3.- Las metas objetivos de la organización son claros, definidos, aceptados y compartidos por todos					
4.- Existe un clima de confianza donde se expresan libremente las reacciones positivas y negativas, aceptación de diferencias entre personas					
5.- Hay gran interés y colaboración entre los miembros de la organización					
6.- Conozco las áreas conforman el CBTis No. 195					
7.- Las áreas del CBTis con las que se relaciona mi puesto son:					
8.- La comunicación es clara, directa, abierta, todos procuran oír con atención y comprender con interés					

	0	1	2	3	4
9.- En el puesto que me desempeño, considero que la información que me interesa sobre mi área de trabajo es:					
10.- Los sentimientos y las emociones, se expresan libremente y se consideran como datos importantes de la realidad individual y grupal					
11.- La convivencia entre el personal del CBTis 195 es:					
12.- Hay ideas alternativas, flexibilidad, utilización de recursos individuales (se apoya la creatividad individual)					
13.- Nuestro líder atiende las necesidades del grupo, no hay dominio ni abuso de autoridad					
14.- Cuando surge un problema, se realiza un diagnóstico, se discute, se enfrentan las causas y se da una solución eficaz					
15.- La reacción de mis compañeros ante un error es:					
16.- Para la toma de decisiones, se busca un consenso, utilización creativa de desacuerdos					
17.- La satisfacción ante las reuniones o juntas de trabajo para mí son:					
18.- Considero que la preocupación por mi desarrollo personal y profesional es:					
19.- La reacción que tienen los de mi área, al generar un cambio administrativo es:					

Tabla 2: diagnóstico de dinámica de grupo. Fuente: De Faria Mello, (2008, p 135) modificado con el instrumento de Investigación de “La propuesta del Modelo de Marketing interno para mejorar el clima Laboral del CBTis No 39” por el LAE Alfredo Villalobos García.

Anexo B

Autoanálisis de su comportamiento

Objetivo: Determinar si las actitudes del personal administrativo de la organización son funcionales para su desempeño dentro de la organización.

Instrucciones: Marque el número que mejor describa cada enunciado.

Claves

0	Nunca
1	Casi nunca
2	A veces
3	Casi siempre
4	Siempre

	0	1	2	3	4
1.- Participo, no me abstengo, no huyo ante las situaciones que se me presentan en mi trabajo					
2.- La comunicación hacia mi jefe inmediato es					
3.- Para comunicarme con mis compañeros, utilizo el contacto visual, voz, palabra, expresión fisionómica y corporal					
4.- Escucho a las personas, percibo sus sentimientos, entiendo lo que comunican verbal y no verbalmente					
5.- Necesito apoyo, aprobación, orientación, consentimiento, normas, estructuración, reglas.					
6.- Considero que la valoración de mi trabajo es:					
7.- Me adapto fácilmente a cambios en situaciones, ritmos de trabajo, dinámica del grupo, estilos de las personas.					
8.- Colaboro con el grupo y apporto en el rendimiento de los trabajos					

	0	1	2	3	4
9.- Ejercicio de poder sobre los demás o intento hacerlo					
10.- Sufro de tensión o ansiedad					
11.- En mi trabajo, ¿me he sentido enojado?					
12.- ¿Me siento comprendido por los demás?					
13.- ¿Me siento aceptado por los demás?					
14.- Siento frustración, desencanto dentro de la Institución					
15.- ¿Percibo lo que mi comportamiento causa en los demás?					
16.- ¿Hasta qué punto puedo confiar en el grupo, en las personas?					

Tabla 2: diagnóstico de comportamiento. Fuente: De Faria Mello, (2008, p 136) modificado con el instrumento de Investigación de “La propuesta del Modelo de Marketing interno para mejorar el clima Laboral del CBTis No 39” por el LAE Alfredo Villalobos García.

Gracias por su tiempo al contestar esta encuesta, todas sus opiniones servirán para el diagnóstico de la cultura laboral del personal administrativo

BIBLIOGRAFIA

- A Garcia, H. (Puerto Rico). *Proyectosalon*. Recuperado el 15 de febrero de 2010, de Proyectosalon: http://www.proyectosalohogar.com/enciclopedia/NE_cultura.htm
- Alonso M., C., Gallego, D. J., Ongallo, C., & Alonso, J. M. (2004). *Psicología social y de las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Binney , G., & Lolin, W. (2003). *Orientación hacia el futuro, cambiar el modo de cambiar las organizaciones*. Madrid: Algaba.
- Cámara de Diputados. (s.f.). Recuperado el 05 de enero de 2010, de Cámara de Diputados: <http://www.diputados.gob.mx/leyes/>
- Cantú , H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Chiavento, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, D.F.: McGraw Hill.
- Ellis, R. M. (2003). *La gestión de los recursos humano*. Madrid: McGraw Hill.
- Guirin , J., & Armengo I, C. (2003). *Estrategias de formación para el cambio organizacional*. Madrid.
- Hellriegel, D., Slocum, J., & Woodman, R. (2003). *El comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Ivancevich, J. (2006). *Comportamiento organizacional*. México, D. F.: McGraw Hill.
- L. Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. México, D. F.: International Thomson.
- L. R. , B., & J. E., R. (2004). *Enciclopedia del Management, organización y administración de la empresa*. México: Centrum.
- M Marsall, E. (2005). *El poder de la colaboración en el trabajo*. Madrid: AMACOM.
- Oceano. (2007). *Enciclopedia del Empresario*. Barcelona: Oceano Centrum.
- Oceano. (2007). *Enciclopedia del Managemet*. Barcelo: Oceano Centrum.
- Palomo Valdillo, M. (2007). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Reig, E., Fernández, J., & Sauli , S. (2003). *Los recursos humanos en las organizaciones orientadas a la eficacia y aprendizaje*. Madrid: Thomson.
- Sánchez Barriga, F. (1993). *Técnicas de administración de recursos humanos*. México: Limusa.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México, D. F.: Pearson.

Stephen, R. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.

