

CAPITULO VII. Resumen Final y Propuestas.

7.1. Resumen.

Enseguida presentaremos un resumen de los puntos más relevantes en cuanto a las variables manejadas en el proceso de investigación.

En primer lugar, partimos de la conceptualización del poder, definido como la relación entre dos o más personas en la cual, el comportamiento de uno está afectado por el otro, igualmente se dice del poder que es la capacidad que “A” tiene para influir en la conducta de “B” de modo que “B” hace o realiza algo que de otro modo no lo habría realizado. Pero he aquí, la definición, que tiene Maurice Duverger, citado por Méndez (1993 : 209) “... es la cualidad de aquél que puede impulsar a una o varias personas a actuar de manera distinta a como lo harías sin su intervención” ²¹.

De acuerdo con la dinámica social, con el hombre en sociedad, “poder” denota la capacidad de individuos, grupos o instituciones para determinar la conducta del hombre; esto es poder del hombre, sobre el hombre. Así, el poder se demuestra cuando un sujeto “X” , condiciona, determina o rige intencionalmente el comportamiento del sujeto “Y”, como lo define Duverger .

²¹ Maurice Duverger, citado por Mendez (1993 : 209)

Hemos mencionado que el poder posee diferentes grado, de los cuales se desprenden los siguientes: Poderío, Influencia, Mando y Autoridad, definidos con claridad dentro del marco teórico referencial. El poder es clasificado como Poder Gratificador, Poder Coercitivo, Poder Legítimo, Poder Referente y Poder de Experto.

En cuanto al Liderazgo, es la capacidad de influir en un grupo, para la obtención de metas. Sin embargo, no todos los líderes son gerentes o directivos, y a la inversa, tampoco todos los gerentes tienen la facilidad de ser líderes. Un líder puede surgir en un grupo por nombramiento formal o sin el nombramiento como tal. Así pues, hablaremos de liderazgo, refiriéndonos a quienes tienen la capacidad de dirigir dentro de la organización también conocidos como directivos, jefes, etc.

El liderazgo cumple su función dentro de una organización compleja a través de tres subprocesos: Marcar un rumbo, Coordinar al personal y Motivar e inspirar. Por otra parte, tenemos el proceso motivacional. La motivación es un factor importante en los intentos actuales por obtener productos y servicios de gran calidad o bien, son las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas.

Algunos puntos importantes para una buena motivación son la identificación de las necesidades de las personas, que pueden ser Psicológicas, fisiológicas, o sociales.

Según Gibson, James (1992 : 103)²² las variables organizacionales también influyen en el proceso motivacional. El diseño del puesto, el alcance del control, el estilo de jefe, las afiliaciones grupales de la persona y la tecnología constituyen algunas de estas variables que influyen enormemente en la motivación.

Otra variable importante es la satisfacción, la cual significa generalmente la complacencia por haber experimentado diversas actitudes y recompensas. La motivación recorre diversas fases: Motivación Para El Logro, Motivación Por Afiliación, Motivación Por Competencia y Motivación Por Poder.

Finalmente tenemos la variable Calidad En El Servicio. Hablar de calidad significa hablar de que ésta, abarca todas las cualidades con las que cuenta un producto o servicio para ser de utilidad a quien se sirve de él. Un producto o un servicio es de calidad cuando sus características, tangibles e intangibles, satisfacen las necesidades de los usuarios.

De acuerdo con Bounds (Citado por Cantú, Humberto, 1998: 5- 7), la calidad ha evolucionado a través de cuatro eras: la de la inspección, la era del control, la del aseguramiento de la calidad y la era de la administración estratégica de la calidad total.

²² Gibson, James, Ivan Cevich John y Donnelly James Jr. "Organización, conducta, estructura, proceso" México, D.F, McGrawn - Hill. 1992. p. 103

En cuanto a la calidad en el trabajo, Se refiere al carácter positivo o negativo de un ambiente laboral. Los elementos o factores importantes que comprenden la calidad de vida del trabajo son la comunicación abierta, sistemas equitativos de premios, interés por la seguridad laboral de los trabajadores y la participación en el diseño de puestos. A medida que evolucionó, fue utilizando la división total del trabajo, una jerarquía rígida y la estandarización de la mano de obra para alcanzar su objetivo de eficiencia.

Hablando de la organización en sí, podemos mencionar que esta institución atiende a una población total de 877 alumnos, cuyas edades oscilan entre los 11 y 15 años de edad, y en su mayoría provienen de 7 primarias que están dentro del sector.

Los principales recursos económicos y materiales para el mantenimiento de la Escuela Secundaria Estatal No.24 son aportados principalmente por el gobierno del Estatal, para el pago de maestros, Directores, Subdirectores, secretarias y personal de mantenimiento.

Entre los beneficios que cubren los padres de familia esta el teléfono, cooler, enrejado de ventanas y otros gastos más que van surgiendo. El turno matutino cuenta con 679 alumnos, de los cuales 215 son del primer año, 258 del segundo y 226 del tercer año. En el turno vespertino tenemos que hay un total de 399 alumnos, de ellos, 148 están en primer grado, 123 en segundo y 128 en tercero. Se cuenta también con 41 maestros en este turno, 2 directivos y 39 docentes.

En cuanto a la estructura Orgánica de la institución, la integran Director, Subdirector, Maestros, Trabajo Social, Orientador, Prefecto, Secretarías, Intendencia, Bibliotecaria, Guardia de Seguridad, Sociedad de Alumnos y Patronato de padres de Familia. Finalmente, el *reglamento interior de trabajo* para ésta escuela es el mismo que la SEC aplica para todas las escuelas secundarias oficiales y particulares, de obligatoriedad, en todo el Estado de Sonora.

7.2.- Conclusiones

En primer lugar, podemos ver que dentro de esta institución el poder que poseen los directivos es ejercido de manera adecuada y equitativa. Sin embargo, hay puntos que se deben considerar como alertas ya que podrían afectar el desempeño de sus empleados. Un ejemplo de ello, es la influencia que posee el poder directivo sobre los empleados de esta organización ya que es considerablemente alto; con esto no se pretende decir que sea malo, sino que hay que determinar el grado de influencia y encontrar el balance óptimo; en otras palabras, no influir en los empleados al grado de que su voz no cuente dentro de la institución.

En este punto donde se habla sobre la influencia del directivo sobre los subordinados, podemos darnos cuenta que hay un balance, ya que el grado de influencia en esta organización está ubicado entre los rangos medio y alto. Así pues, la influencia es de convicción a los empleados, encaminada hacia el mejoramiento de la institución, por lo

cual queda descartada la posibilidad de “obediencia por temor” a lo que también podríamos llamar “abuso de autoridad”.

Por otra parte, cualquier individuo, grupo de personas o empresa, lo que buscan al realizar su trabajo, es la satisfacción total, ya sea propia, individual o incluso grupal o institucional. De acuerdo a los resultados obtenidos, los directivos de esta organización hacen uso adecuado de su voz de mando pero habría que implementar mecanismos que lleven a un continuo perfeccionamiento y que su poder de tal manera que su voz de mando no sea usada sólo parcialmente, sino en un 100% y con ello asegurar una institución permanente.

Otro de los aspectos importantes y muy unidos al uso del poder, es el “Liderazgo”. Este punto apoya lo dicho anteriormente, pues la mayoría del personal encuestado considera que dentro existe por parte de los directivos un liderazgo visionario en pro de la organización. Entre los aspectos más sobresalientes en esta variable, están la necesidad de elaborar planes de estudio y proyectos encaminados al pronto mejoramiento y apoyo en los alumnos principalmente.

Como si fuera un cuerpo humano, es necesario que se cuide el aspecto mental, pero también el físico, es decir, es importante que en esta institución, se elaboren proyectos de mejora continua a nivel intelectual, pero además, debe contarse con una infraestructura óptima, ya que como hemos visto anteriormente influye directamente en el estado de ánimo de los empleados y por consiguiente, en la

calidad. Por ello es de vital relevancia que se realicen proyectos de convivencia con los alumnos, grupos de conversación y mesas redondas, donde se invite al alumnado a participar activamente en el mejoramiento y cuidado de la infraestructura.

Grupos de participación donde se aliente a los alumnos a participar activamente en el cuidado de su escuela, bajo la supervisión de sus maestros (o asesor) y motivarlos con reconocimientos o nombramientos al final del ciclo escolar.

En otro punto, podemos percibir que según los resultados obtenidos de los empleados de la organización, la motivación otorgada por parte del poder directivo hacia los trabajadores es realmente baja, es muy poco el reconocimiento que se les da a los empleados por su buen desempeño; Con muy poca frecuencia son otorgados incentivos ante un desempeño destacado en la organización.

Otro factor importante dentro del proceso de motivación, es el ambiente en el o lugar donde se labora, factor que tampoco ha sido tomado en cuenta satisfactoriamente. Esto lo constata la encuesta, pues la mayoría de los empleados coincidió en el bajo nivel de motivación por parte de la organización para la cual laborar día con día. Por lo mismo, sería recomendable poner en practica el hecho de que la motivación, son las fuerzas que actúan sobre las personas o en su interior y provocan que las mismas se comporten de una forma específica, encaminada hacia mejores y más satisfactorios resultados,

y que la motivación es el factor determinante en los intentos actuales para obtener productos y servicios de gran calidad.

En cuanto calidad en el servicio se refiere, ésta se encuentra en un alto grado de satisfacción, es decir, la organización cuenta con los factores indispensables para ofrecer un buen servicio y un ejemplo de ello es que las instalaciones del plantel son buenas, el material de apoyo utilizado es eficiente y actualizado, además se cuenta con la debida atención y disponibilidad por parte del personal docente y administrativo hacia el alumnado y padres de familia.

Más importante aún, es mencionar que la Escuela Secundaria #24 cuenta con un poder directivo eficiente como lo mencionamos anteriormente, lo cual conlleva a un liderazgo realmente bueno, con una conducción coherente y organizada, que dará como resultado un manejo satisfactorio en cuanto a calidad en el servicio se refiera.

Por todo lo anterior podemos concluir que dicha organización dejará un buen sabor de boca en cuanto a la preparación de alumnado en las futuras generaciones.

7.3. Propuestas.

De acuerdo con la evidencia recogida del diagnóstico realizado y que dan cuenta los capítulos 4, 5 y 6, las variables organizacionales de la Escuela Secundaria Estatal “Prof. Alejandro Sotelo Burruel”, Poder,

Liderazgo, Motivación y Calidad en el Servicio nos conduce a elaborar las siguientes propuestas de solución a los problemas encontrados.

Prioritariamente, esta escuela secundaria tiene la misión de llevar a cabo un programa de calidad educativa para jóvenes de entre los doce y quince años de edad, implementado principalmente valores como el respeto, la responsabilidad y la disciplina, es por ello, que la armonía que exista entre los directivos, maestros, alumnos, y cualquier otro trabajador de la institución determinará el funcionamiento de la misma, ya sea de carácter bueno, malo o regular.

Esta comunicación interna mencionada anteriormente, puede ser a través de diferentes métodos, como lo son, reuniones de personal, con el director de la institución, medios audiovisuales, folletos y demás medios impresos. Una opción muy práctica debido a su sencillez y facilidad de entendimiento, son los periódicos murales; por lo que uno de los puntos de nuestra propuesta es la realización de por lo menos un periódico mural, ya sea de carácter, interno, o externo.

- Periódico mural interno: Este será estratégicamente colocado en alguna área de la escuela donde la mayor parte del personal que labora dentro de la organización puedan tener acceso a él; En el se informará sobre sucesos de interés, así como la situación de la institución, novedades académicas, artículos, recomendaciones de libros, agenda de eventos culturales, o paginas en Internet, que sean de utilidad para la realización de su trabajo.

- Periódico mural externo.- Se elaborará con la finalidad de mantener informados a los alumnos del plantel sobre lo que acontece dentro y fuera de la institución, de tal manera que el alumnado de la Secundaria se mantenga a la vanguardia día con día.

Otra forma de comunicación tanto interna como externa, sería la creación y difusión de una revista de carácter estudiantil que pueda ser difundida también a padres de familia, por medio de la cual se detalle las características de la escuela, sus objetivos, trayectoria y proyectos escolares a futuro, generando así el Interés de de la comunidad que requiera de su asistencia estudiantil.

Por otra parte y considerando que hoy en día el Internet es una herramienta sumamente útil, se hacen también las siguientes propuestas:

- Curso de capacitación a maestros para el óptimo uso de esta herramienta, así mismo, facilitarles el uso de programas que les sirvan de apoyo para la realización de su trabajo.
- Realización de una pagina de Internet, acerca de la institución con el objetivo de darle mayor difusión y vanguardia.
- Curso al alumnado, sobre computación y el uso de Internet.
- Considerando que la mayor población de los encuestados afirmó que los cursos de capacitación y actualización no son prioridad en

la escuela creemos que se debe tomar cartas en el asunto y poner mayor énfasis en la organización y realización de grupos de actualización y/o preparación al personal docente.

- Las ideas y propuestas en pro de la organización, por parte de los empleados, en muchas ocasiones quedan “enfrascados” y es que en algunos casos, los directivos no prestan atención a las inquietudes de los trabajadores, es por ello, que un elemento que no puede faltar en cualquier organización, incluida la nuestra, es el uso de grupos de opinión en donde se mencionen todas las dudas, inquietudes y opiniones.

Con ello se lograría una relación más estrecha entre el personal y los directivos, a la vez que se conocerán elementos importantes y las carencias que la institución tiene. Además, con estos grupos de trabajo todo elemento dentro de la organización tendrá la oportunidad de manifestarse y hacer válida su opinión, a la par que se descubren buenas propuestas y posibles respuestas a problemas actuales o que se pudiesen presentar dentro de la institución.

- Ahora bien, siendo el alumnado el corazón de cualquier institución educativa, éstos deben cuidar por el buen funcionamiento de ella. Por lo anterior, primero que nada, no deben sentir que la escuela es algún tipo de confinamiento en donde se encuentran arraigados durante tres años, sino todo lo contrario, deben sentirse cómodos y saber respetar las reglas del plantel que al final de cuentas son para el buen funcionamiento de su segundo hogar, es decir,

encontrar un equilibrio en donde el alumnado se sienta un poco más libre, claro está, sin perder de vista la línea del respeto. Con esto se busca incrementar la participación del cuerpo estudiantil y alcanzar un vínculo más estrecho entre alumnos y docentes.

- Otra propuesta sumamente importante, es la de hacer énfasis en el debido cumplimiento de reglas equitativas por parte de los empleados y de los mismos directivos, ya que según los datos arrojados por la investigación, se llegó a concluir que éstas llegan a ser quebrantadas muy fácilmente, por lo mismo, proponemos que al respecto se tomen en cuenta ciertas medidas de sanción correspondientes, de manera imparcial, por incumplimiento de reglas y falta de orden establecidos en la organización, con la finalidad de un mejor desempeño y esfuerzo laboral.
- Por otra parte, también el alumnado requiere de un formato de reglas y cumplimientos a los que se deben acatar al estar dentro de la institución, mismo que se debe dar a conocer, desde formas de evaluación, fechas de examen, así como las sanciones a las que se harán acreedores si no cumplen con alguna regla.
- Otra práctica importante de comunicación interna dentro de la organización, sería las reuniones de trabajo informales en las que haya un flujo de comunicación para poner en manifiesto ideas e inconformidades por parte de los trabajadores en pro de una institución mas agradable y organizada.

Así mismo, el cuerpo docente junto con los directivos, debe establecer otro conjunto de reglas especialmente para la infraestructura escolar, dígase salón de clases, butacas, maquinas de escribir, etc. Apoyándose con jefes de grupo, que incluso en horas de receso puedan reconocer a cualquier infractor que actué en daño de cualquier estudiante o de la infraestructura escolar misma.

- Los proyectos a largo plazo, son parte fundamental de cualquier organización. Dichos proyectos deben ser dados a conocer a los elementos de la institución buscando su aprobación, aportación y el lapso de realización.

Los proyectos ya sean de carácter educativo o en beneficio de la escuela misma, deben tener un seguimiento y no se debe desmeritarles importancia ni atención.

- Por otra parte, los deportes forman parte en la vida cotidiana de cualquier joven. Otro de los aspectos que consideramos debe ser más tomado en cuenta, es precisamente el del deporte, es decir, buscar una mayor participación de los estudiantes de la secundaria contra otras escuelas en juegos de los diferentes deportes que fomenten a la participación y la salud de los jóvenes estudiantes.
- Haciendo hincapié en la falta de Motivación que predomina en la organización por parte de los directivos hacia el personal, y considerando ésta como uno de los factores más importantes para el mejor desempeño de los empleados, y por ende, una mejor

calidad en el servicio ofrecido, hacemos la propuesta de considerar apropiada la idea de adoptar nuevas formas de motivación a los empleados, como por ejemplo la realización de eventos con la finalidad de hacer públicos los logros alcanzados por un desempeño destacado cada cierto periodo, así como el uso de incentivos o reuniones del personal, con la finalidad de una mayor convivencia entre ellos que conlleve a un mejor ambiente de trabajo.

- La participación conjunta de alumnos y cuerpo docente (incluso padres de familia), es un elemento en el que hemos hecho hincapié a lo largo de nuestra investigación. Usando esta participación conjunta, se pueden obtener logros muy significativos para la escuela y para el mismo entorno social.

La propuesta es que se realicen pequeños grupos activistas, grupos de reforestación y limpieza dentro de la misma institución a través de la participación voluntaria de los alumnos y maestros. El trabajo de éstos, no debe pasar por alto, por ello la dirección escolar, todos los lunes en la hora de los honores o en cualquier día por mes reconocerá los logros y trabajos realizados por los alumnos y maestros, es decir, encontrar un estímulo con el que se reconozca las habilidades y buena voluntad de los estudiantes por su participación a la vez que se les premia con ello.

- Otro punto de relevancia para la preparación del alumnado, es el factor disponibilidad por parte del personal docente, es decir,

menos del 50% de los encuestados afirmo haber muy poca disposición de los maestros fuera del aula de trabajo, por lo que se propone la organización de turnos de asesoramiento voluntario en horas libres dentro del mismo horario hábil.

- Así mismo, el desarrollo de actividades culturales, es parte esencial en el reconocimiento que tenga alguna entidad educativa, es por ello, que hacemos la propuesta de la realización de pequeños eventos culturales, ya sea de carácter artístico o esencialmente cultural motivando con ello la participación de los alumnos y generando la atención de su entorno social.

Ahora bien, aprovechando estas semanas culturales o semanas de la ciencia, se puede invitar a algún medio de comunicación con el afán de dar a conocer a la sociedad lo que dentro de ésta institución se ofrece: Educación de alta calidad.

- Finalmente, evocando al dicho “como te ven te tratan”, es sumamente importante que la escuela tenga una imagen completa y limpia, ya que la primera impresión que cualquier individuo que no conozca la institución, será la que se lleve al ver la escuela.

Es por ello que hemos hecho énfasis en el mejoramiento y conservación en general de la escuela, e igualmente darse a conocer como excelente propuesta educativa, a nivel secundaria, invitar a los padres de familia a conocer las instalaciones, dar a conocer logros

alcanzados en su historia educativa y despertar el interés de los tutores en ésta institución.