

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
MENCIÓN: PREESCOLAR
CÁTEDRA: INVESTIGACIÓN EDUCATIVA.

**EFFECTOS QUE GENERA EL SISTEMA ORGANIZACIONAL
DE LOS PREESCOLARES L.P Y C.I EN LA MOTIVACIÓN
LABORAL DEL DOCENTE**

Autoras:

Dayana Iglesias Gracia

C.I 16.299.993

Ivet Tovar Tellerías

C.I 17.494.807

Profesor: Luis Nascimento

Tutor: Margarita Gracia

Caracas, junio 2006.

DEDICATORIA

A nuestros padres, Fernando, Dizarda, Margarita y José Luis.

INDICE

	pág.
RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	
INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO	6
1. Justificación	6
2. Planteamiento del Problema	7
3. Objetivos	9
3.1 Objetivo General	9
3.2 Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO	10
1. La Administración y su Relación con las Organizaciones	10
1.1 Planificación	12
1.2 Organización	13
1.3 Dirección	18
1.4 Control	20
2. Evolución del Pensamiento Administrativo	21
2.1 La Escuela Tradicional o Clásica	21
2.2 La Escuela Sociológica o Conductista	25
2.3 La Escuela de la Teoría de la Organización	28
3. Administración Escolar	30
3.1 Influencia de la Administración en el Campo Educativo	30
3.2 Bases Legales de la Administración Escolar	31
3.3 El Director del Plantel	31
4. Motivación y Motivadores	41
4.1 Las teorías de la satisfacción	43

4.2 Teorías del proceso de la motivación	44
4.3 Técnicas motivacionales	46
5. Liderazgo	49
CAPÍTULO III	
METODOLOGÍA	52
1. Métodos de Investigación	54
2. Población y Muestra	59
3. Técnicas e Instrumentos para la Recopilación de Datos	60
4. Técnicas de Análisis	62
5. Teorización	65
CAPITULO IV	
ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS	67
CAPITULO V	
CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	89
1. El Modelo de Administración Aplicado Afecta el Funcionamiento del Sistema Organizacional Educativo	91
1.1 Una Administración que Ignora los Derechos Laborales Genera Sentimientos Negativos en el Personal	93
1.2 Una Administración Incapaz de Adaptarse a los Cambios Genera Incertidumbre	95
1.3 El Sistema Organizacional Burocrático – Autoritario Genera Actitudes Negativas en el Personal Docente	96
1.4 La Imposición de Normal Laborales Carentes de una Explicación Genera Rechazo en el Personal Docente	100
2. El Liderazgo de los Directivos es Determinante en la Conformación del Ambiente Organizacional	103
2.1 La Planeación Dictatorial Genera Ansiedad y Desconfianza	106

2.2 La Centralización de la Autoridad Limita la Participación en la Toma de Decisiones	108
2.3 La Coordinación, la Supervisión y el Control Inadecuados Genera Frustración, Impotencia y Estrés	109
3. Un Sistema Organizacional Educativo Eficiente Promueve la Utilización de Motivadores en todos sus procesos	114
3.1 La Escasa Utilización de Teorías Motivacionales Limita el Aprovechamiento del Potencial del Personal Docente	116
3.2 La Escasa Utilización de Técnicas Motivacionales Limita el Aprovechamiento del Potencial del Personal Docente	118
CAPÍTULO VI	
TEORIZACIÓN	123
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
ANEXOS	
A Registros Etnográficos	131
Preescolar C.I	131
Preescolar L.P	149
B Encuesta	159
C Organigramas de la Institución	163
D Bases Legales	165

RESUMEN

En el siguiente estudio se hace referencia a los efectos que genera el sistema organizacional de una institución educativa en el desempeño laboral de su personal docente, con especial énfasis en la influencia que las políticas de administración de recursos humanos ejercen sobre la motivación.

A tal efecto, las investigadoras plantearon como objetivo central de su estudio: *Explicar los efectos que generan los sistemas de organización sobre la motivación laboral del docente de los preescolares “LP” y “CI”.*

Los objetivos específicos propuestos en función de impulsar el logro del objetivo general fueron los siguientes:

- Investigar la influencia que ejerce el sistema organizacional con una estructura burocrática – autoritaria sobre la motivación laboral del docente de preescolar.
- Identificar la teoría de administración aplicada en los centros educativos observados, tomando como base los efectos generados en la motivación laboral del personal docente.
- Valorar la importancia del uso de técnicas y teorías motivacionales para la promoción de la motivación laboral del docente.

Considerando la naturaleza del problema en cuestión, se seleccionó como metodología a utilizar en la investigación el método cualitativo, ya que permite abordar el estudio desde la perspectiva de una realidad cambiante y evaluar la relación existente entre el sistema organizacional y la motivación del personal docente, partiendo de las ideas, sentimientos y pensamientos del sujeto.

De igual forma, se consideró el método etnográfico y el método investigación-acción, para recolectar información que posteriormente fue analizada bajo las técnicas de categorías de análisis y análisis de encuestas.

Las evidencias recolectadas en los preescolares L.P y C.I registran la presencia de factores adversos a la motivación laboral en los docentes, tales como: desconfianza en la administración y en los directivos, incertidumbre, descontento, inseguridad, insatisfacción, impotencia, rebeldía, estrés, ansiedad, desánimo, apatía al trabajo, niveles de frustración, conflictos en las relaciones interpersonales, irritabilidad, baja autoestima, desmotivación, envidias, individualismo, frustración, disgustos, angustias y limitación de la creatividad e iniciativa.

La investigación permitió constatar que dichos factores adversos a la motivación laboral del docente se presentan en las dos instituciones observadas, las cuales tienen entornos organizacionales de corte burocrático-autoritario y estilos de administración de recursos humanos poco proclives a la aplicación de teorías y técnicas motivacionales. El análisis de estas evidencias condujo a establecer relaciones de causalidad, en las que el sistema organizacional y de gerencia del recurso humano actúa como condicionante de la motivación laboral. En estas relaciones se fundamentó la formulación de algunas teorías, que podrán ser consideradas como precedentes para investigaciones posteriores. Entre éstas se destacan:

- Un Sistema Organizacional Escolar que aplique métodos tradicionales, como el Burocrático – Autoritario, donde su directivo actúe como “Jefe” y no como “Líder”, generará efectos negativos sobre la motivación laboral del personal docente.

- El empleo insuficiente de Teorías y Técnicas Motivacionales en una Organización Educativa generará efectos negativos sobre la motivación laboral del personal docente.

INTRODUCCIÓN

La educación es un factor fundamental para el desarrollo de todo individuo, familia y sociedad. Dentro del proceso de educación formal, el preescolar constituye uno de los niveles más importantes, no sólo porque involucra un tipo de intervención temprana permitiendo aprovechar positivamente el alto nivel de permeabilidad de los niños ante nuevos aprendizajes, sino también porque sienta las bases sobre las que se construirán los escenarios individuales de aprendizaje futuro. Por ello, muchos estudiosos han dedicado sus mejores esfuerzos al análisis de los ambientes educativos de preescolar, con el fin de formular propuestas tendentes a mejorarlos.

Dentro de los diversos elementos que intervienen en la conformación de los ambientes educativos de preescolar, la administración y el sistema organizacional ocupan un sitio de importancia, por cuanto determinan la forma como se distribuye, se organiza y se reconoce el esfuerzo de la gente bajo cuya responsabilidad está la conducción del proceso de aprendizaje; facilitando en mayor o menor grado la cohesión, integración efectiva y funcionalidad de los equipos de trabajo y contribuyendo a la generación de sentimientos y actitudes que pueden favorecer o no el mejor desempeño.

El problema subyace en la implementación de modelos burocráticos o clásicos, donde se benefician los propietarios a expensas del resto de las personas que interactúan en estos centros. Allí impera la idea de que cualquier concesión que se haga al trabajador implica un perjuicio para el

patrono, ignorando la posibilidad cierta de establecer una relación complementaria y duradera, en la que predomine el criterio de agregar valor para aumentar el beneficio de ambas partes (ganar – ganar).

En el presente estudio, se pretende mostrar los efectos que genera el sistema organizacional del preescolar en la motivación laboral de su personal docente, tomando como base una población observada. Específicamente se evaluarán dos instituciones, cuyos nombres se mantendrán en reserva, por no poseer autorización para revelarlos. A los efectos del presente trabajo, dichas instituciones serán denominadas LP y CI.

CAPITULO I

INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO

1. Justificación

En las instituciones de preescolar se suelen implementar estructuras organizativas que, incorporadas a determinados sistemas de administración, ayudan a regular y controlar su funcionamiento, permitiendo alcanzar elevados niveles de eficiencia laboral y económica, al tiempo que ofrecen un buen servicio para los niños.

Sin embargo, en muchos casos el personal que labora en éstas instituciones se encuentra desmotivado en su trabajo, lo cual, a su vez, genera consecuencias negativas sobre su desempeño laboral.

Es por esto, que en el siguiente estudio se pretenden mostrar los efectos que generan los diferentes sistemas organizacionales en el desempeño laboral del personal docente de preescolar, con especial énfasis en la motivación, a fin de proporcionar a las instituciones educativas, personal docente y demás interesados una visión acerca de las consecuencias que se pueden derivar de una deficiente administración de los recursos humanos sobre el rendimiento del personal docente.

2. Planteamiento del Problema

La organización y la administración son elementos esenciales de cualquier centro educativo, debido al alto nivel de influencia que ejercen sobre el personal que en él labora, sobre la población que atiende y, en general, sobre el desempeño institucional.

Uno de los factores claves para el logro de altos niveles de eficiencia organizacional, lo constituye el grado de motivación de la gente. Si el personal que conforma la organización se siente altamente motivado por su trabajo, demostrará un mayor grado de compromiso y mantendrá una actitud positiva frente a lo que hace, lo que a su vez, le impulsará con mayor fuerza al logro de los objetivos propuestos.

Motivar al personal no siempre es fácil, puesto que los grupos son heterogéneos, con necesidades, características e intereses diferentes. Por ello, uno de los grandes retos de la gerencia moderna es el de aprender a descifrar a la organización desde su gente, conocerla, tomarla en cuenta y propiciar la conformación de ambientes laborales sanos y dinámicos, que estimulen al trabajo y motiven al logro. A tales efectos, lo primero que se necesita es que los administradores tengan absoluta claridad acerca de la importancia que tiene la gente para el logro de los objetivos de la organización y a partir de allí, diseñen y apliquen las respectivas estrategias gerenciales.

La manera como se distribuye y organiza el trabajo y la forma como se reconocen los esfuerzos y los logros tanto individuales como grupales, son algunos de los elementos que combinados de modo eficaz en una estrategia, contribuyen a elevar el grado de motivación que impulsa a la gente a trabajar mejor para alcanzar los objetivos. En ausencia de tal estrategia o si ésta no

es eficaz, el personal se podrá encontrar desmotivado y reducirá su nivel de desempeño.

Cuando la administración y el sistema organizativo de los centros de preescolar no son capaces de aplicar de manera sostenida una estrategia gerencial motivadora, es casi imposible maximizar el nivel de desempeño del personal y crear el ambiente educativo más apropiado. Por su parte, un docente poco motivado difícilmente podrá optimizar el aprovechamiento de sus capacidades en el proceso de enseñanza–aprendizaje, en función de los niños.

En los centros preescolares objeto del presente estudio, denominados LP y CI, se han observado los siguientes rasgos comunes:

- Desmotivación del personal docente
- Falta de comunicación entre todo el personal
- Estructuras jerárquicas rígidas
- Las decisiones son tomadas en la cúspide de la estructura
- Autoritarismos
- Bajos incentivos salariales

Estos elementos servirán de referencia para mostrar que la organización escolar que no maneja estrategias administrativas eficaces, genera desmotivación en el personal docente.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General:

Explicar los efectos que generan los sistemas de organización sobre la motivación laboral del docente de los preescolares “LP” y “CI”.

3.2 Objetivos Específicos:

- Investigar la influencia que ejerce el sistema organizacional con una estructura burocrática – autoritaria sobre la motivación laboral del docente de preescolar.
- Identificar la teoría de administración aplicada en los centros educativos observados, tomando como base los efectos generados en la motivación laboral del personal docente.
- Valorar la importancia del uso de técnicas y teorías motivacionales para la promoción de la motivación laboral del docente.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO

1. LA ADMINISTRACIÓN Y SU RELACIÓN CON LAS ORGANIZACIONES

Para lograr entender la influencia que genera la administración sobre las organizaciones es necesario revisar sus definiciones y relaciones. Klisberg (1990) define la organización como:

Una institución social en el seno de la cual existe un sistema de actividades coordinadas conscientemente, y posee una estructura, la cual es relativamente estable en el tiempo, tiende a determinados fines y es influenciada e incide sobre el medio ambiente. (p. 20).

El éxito de una organización depende de una buena administración, de tal forma que es necesario que la administración observe las necesidades y aplique teorías con base a estas, que conlleven al éxito de la organización. Gracia y Thielen (2000).

La administración es un proceso muy particular, consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, con el uso de seres humanos y otros recursos. Ferry (1982)

De las definiciones anteriores, se puede deducir la importancia de la administración en las organizaciones, porque ésta además de velar por el desarrollo de la organización como tal, tiene gran responsabilidad sobre la gente que la integra. En este sentido, la administración se preocupa no sólo por garantizar el cumplimiento de sus deberes para con los empleados, sino también por brindarles la oportunidad ejercer plenamente sus derechos y de crecer y desarrollarse en la organización.

El rol del administrador es muy complejo, debido a las diversas tareas que debe ejecutar, por ello su desempeño va a depender en gran parte de sus habilidades. Chiavenato (1995) afirmaba que el administrador requería de tres habilidades básicas:

Primero, la habilidad técnica, se manifiesta a través de la utilización de conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para realizar las tareas. Segundo, la habilidad humana, radica en la habilidad para trabajar con personas, comprender sus actitudes y motivaciones y aplicar un liderazgo eficaz. Y tercero, la habilidad conceptual, está referida a la comprensión de la complejidad de la organización para adaptar el comportamiento de las personas a ella, a fin de que actúen en función del logro de los objetivos organizacionales. (p. 4).

Una vez revisada la importancia que ejerce la administración sobre las organizaciones, es necesario definir concretamente el proceso administrativo, en donde el papel de los directivos es esencial. "El proceso administrativo son todas aquellas funciones que el administrador debe realizar para que se logren los objetivos en la forma más racional posible, es decir, con la óptima utilización de los recursos. "Gracia y Thielen (2000).

A continuación se presentan las siguientes funciones generales de todo proceso administrativo:

- Planificación.
- Organización.
- Dirección.
- Control. (ob. cit.)

1.1 Planificación

Es una función primaria, la cual consiste en la toma de decisiones acerca de lo que debe hacerse en el futuro, basándose en el presente. Está constituida por la selección de cursos de acción, los cuales permiten que los empleados de la organización estén enterados de lo que se espera que ellos logren. Gracia y Thielen (2000)

La planificación o planeamiento necesita apoyarse en hechos reales, hacer las cosas de manera ordenada y lógica, por lo que se debe pensar antes de actuar.

Por otra parte, la planificación es un proceso constante, ya que a partir de los planes iniciales se emprende el trabajo de la organización, pero sobre la marcha pueden surgir nuevos acontecimientos, por lo que puede nacer la necesidad de elaborar planes adicionales o modificar los iniciales.

La planificación debe realizarse con la participación de todos los administradores y de los que van a estar afectados por los planes, dado que existe un mayor aporte de ideas y experiencias, así como también se adquiere un mayor compromiso al sentirse partícipe y solidario con los planes que el grupo ha elaborado.

Por último, se deben tomar en cuenta algunas de las principales ventajas de planificar, como lo son las siguientes:

1. Ayuda a contrarrestar la incertidumbre y el cambio.
2. Concentra la atención en los objetivos.
3. Ayuda a bajar los costos.
4. Facilita el control. (ob. cit.)

1.2 Organización

Existen varias definiciones sobre organización. A continuación se presentan los conceptos expuestos por Mendoza, Koontz y O'Donnell.

Según Mendoza (1993):

La organización, como función consecencial de la planificación, afronta la tarea de combinar en forma óptima una gama de actividades (estratégicas, administrativas y operativas) con un conjunto de personas y recursos técnicos y materiales y de establecer las relaciones que deben mantener las personas en la realización de sus labores. (p.121).

Según Koontz y O'Donnell (1997):

La organización es el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlos y el establecimiento de las medidas necesarias para entablar una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa. (p. 300).

Organizar es una de las funciones del Proceso Administrativo y tiene como fin diseñar una estructura de organización, la cual está compuesta por el conjunto de funciones, tareas y responsabilidades que deben realizar los empleados para lograr los objetivos propuestos en los planes iniciales. Gracia y Thielen (2000).

Por otro lado, en la planeación de la organización se debe identificar las necesidades de integración del personal y contar con la posibilidad de atacar las debilidades en ese ámbito. De igual forma, en este aspecto, se detectan la duplicación de esfuerzos, la falta de claridad en las líneas de autoridad y comunicación, así como también la obsolescencia de algunos procedimientos. Una organización que mantiene flexibilidad y se adapta a cambios en sus condiciones, es una organización eficaz.

A lo largo del tiempo, las organizaciones han sufrido cambios debido a su actuación en diferentes escenarios, por esto los diseños de organización han tenido que ser modificados dado que es uno de los factores que más intervienen en las estrategias formuladas por los ejecutivos de las empresas. Estos diseños de organización son modificados y generalmente se ubican alrededor de dos modelos básicos de organización, que son los siguientes:

Modelo Mecanicista:

El modelo mecanicista, llamado anteriormente por Weber modelo burocrático, es el diseño organizacional que le da importancia a la adquisición de elevados niveles de producción y eficacia, a través de una estructura compleja, formal y centralizada además de una mano de obra especializada. Gracia y Thielen (2000)

Las características del modelo mecanicista son las siguientes:

1. Relaciones jerárquicas rígidas. Las órdenes provienen de una cadena de mando y por la cual también ascienden los informes y resultados; el control se ejerce con base a la autoridad que se posee. El elemento fundamental de la coordinación es la cadena de autoridad.

2. Exigencia de reglas y normas. Estas regulan el trabajo, dado a que son los deberes de los empleados las cuales deben cumplir firmemente, por lo que se formulan disposiciones en cada una de las áreas de trabajo.

3. Gran formalidad. La comunicación se da de manera formal a través de la cadena de mando, independientemente de cuan larga ésta sea.

4. Toma de decisiones centralizada. Las decisiones estratégicas son tomadas solamente en los niveles superiores, aunque se delega autoridad para algunas responsabilidades de riesgos menores.

5. Especialización funcional. En los puestos de trabajo de niveles inferiores, se busca la más elevada especialización posible para poder alcanzar así la mayor productividad.

Modelo Orgánico:

El modelo orgánico contrariamente al modelo anterior consiste en una estructura poco compleja, más informal, el trabajo en grupo y es de comunicación abierta. Es un modelo libre, flexible y descentralizado, además las personas no están sujetas a estándares y pueden desarrollar y hacer uso de la creatividad para la solución de los problemas y la toma de decisiones. Gracia y Thielen (2000)

Las características de este modelo son las siguientes:

1. Relaciones de trabajo basadas en la comunicación. Es un proceso en donde a pesar que existe una jerarquía de autoridad, la toma de decisiones se basa en el diálogo y la consulta, a la hora de decidir se toman en cuenta tanto a las personas que trabajan dentro de la organización, como también las diferentes opiniones de las personas de fuera, logrando así una mayor obtención de información y un apoyo mutuo.

2. Poca centralización de la autoridad. Se le permite a los ejecutivos de medio nivel tomar decisiones haciendo que la estructura sea más flexible y plana, ya que puede resolver problemas de forma inmediata y eficaz sin tener que consultar a los altos gerentes.

3. Baja formalidad. Las actividades de los empleados no están estandarizadas por lo que están capacitados para cumplir diversas actividades y enfrentarse tanto a problemas técnicos como administrativos, por lo que en la mayoría de las ocasiones recurren a las opiniones de otros trabajadores ya que lo más importante es la creatividad y las relaciones.

Gracia y Thielen (2000), comentan que existen autores como Bunge, que sostienen:

Que el pensamiento administrativo tradicional ha concebido las organizaciones basándose, esencialmente, en la idea de jerarquía como un requisito “sine qua non” y que la organización jerárquica puede originar cuatro modelos que se dan simultáneamente en el escenario contemporáneo:

A. Organizaciones autocráticas, donde hay un poder centralizado que no se delega y que maneja unilateralmente la organización hacia abajo.

B. Organizaciones delegativas, donde la cúpula de poder comparte éste con delegados organizacionales pero conserva la toma de decisiones.

C. Organizaciones consultivas, que están abiertas a recibir insumos de abajo hacia arriba y están dispuestas a negociar.

D. Organizaciones participativas, donde se permiten la toma de decisiones en diferentes niveles jerárquicos; el ejecutivo no está en la cúspide de la pirámide sino en el centro de una red de decisiones. Esta estructura viola claramente el principio de jerarquía. (P.125).

No obstante, es necesario señalar que no existe un modelo de organización ideal, ya que cada organización es de naturaleza distinta y con objetivos diferentes, por lo que cada una de éstas al tomar la decisión de cual modelo utilizar debe considerar ciertos factores como, el tamaño de la organización, el entorno y su tecnología para lograr la mayor eficacia posible.

Sin embargo, actualmente debido a las ventajas y desventajas de los modelos de organización ya señalados y debido a la innovación, a la salida de nuevos programas, estándares y tecnología de avanzada se busca una nueva lógica que haga frente a las organizaciones piramidales tradicionales e ineficaces para las exigencias de hoy. Kreitner y Kinicki (1995) afirman:

Todos nosotros tenemos la sensación de que los cambios que se producen en nuestro entorno no son simples tendencias sino que son la obra de fuerzas poderosas que se han desatado: la globalización de los mercados; la difusión de la tecnología de información y de las redes informáticas; el desmantelamiento de la jerarquía... En torno a todo ello se está desarrollando una economía nueva, la de la era de la información, cuyas fuentes básicas de riquezas son el conocimiento y la comunicación que han tomado el lugar de los recursos naturales y del trabajo físico. (p. 575)

Esta “nueva lógica de organización” toma en cuenta ciertos aspectos básicos como:

1. Poner en práctica los principios de la calidad total.
2. Centrarse en el cliente.
3. Dedicarse a la mejora continua y al aprendizaje.
4. Estructurarse con base a equipos de trabajo.
5. Aprovechar al máximo la tecnología de información computarizada.

Gracia y Theilen (2000)

Kreiner y Kinicki (1995), presentan tres patrones organizativos como alternativas a la nueva lógica de organización, que son los siguientes:

1. Organizaciones de reloj de arena. Se denomina así por la apariencia del nivel intermedio de la organización en donde un grupo ejecutivo relativamente pequeño podrá coordinar esfuerzos que realizan en la base, un gran número de personal operativo que produce bienes o presta servicios. De esta forma se agiliza la información y se favorece a la comunicación lateral.

2. Organizaciones de racimo. Este se construye a base de equipos de trabajo, en donde hay un equipo de trabajo estratégico y varios equipos con personal técnico y operativo. Además, se hace gran énfasis en la capacitación y el entrenamiento, los empleados con múltiples aptitudes trabajarán en diferentes equipos y en diversos proyectos al mismo tiempo.

3. Organización en red. Este modelo es llamado por algunos autores como la organización sin fronteras, ya que su diseño no está definido por una estructura predeterminada, para así poder enfrentar las diferentes situaciones que presenten de improviso. De esta forma, se eliminan las separaciones que provienen de la división del trabajo, los niveles y las jerarquías. La configuración de esta organización es como el conjunto de varias organizaciones interdependientes.

1.3 Dirección

Gracia (2000), expone:

La Dirección, denominada también Actuación o Ejecución, es la función o etapa del Proceso Administrativo que permite la relación interpersonal entre una persona que orienta, guía, toma decisiones y coordina (un

administrador o gestor) y un grupo de subordinados (los dirigidos). (p. 152)

La dirección es el proceso, que consiste en influir en los trabajadores para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales. Koontz y Weihrich (2001).

Por otro lado, un director debe crear y mantener las condiciones adecuadas en el medio interno para que sus empleados laboren a sus máximas capacidades, por lo que debe proporcionar beneficios y satisfacer sus necesidades propias y tomar en cuenta que a sus subordinados les gusta que los dirijan con efectividad y eficiencia, en esta medida trabajarán con dedicación en correspondencia a la calidad de la jefatura. Gracia y Thielen (2000).

Del mismo modo, el director debe tomar en cuenta que los empleados no se interesan solamente por lograr los objetivos de la empresa sino también en alcanzar sus propios objetivos, por lo que éste debe orientar su trabajo y coordinar de acuerdo a la atención requerida, mantener una relación constante con sus empleados, ser un líder eficaz, tomar decisiones oportunas y motivar a su personal.

Por otra parte, existen dos rangos de dirección, la “dura o fuerte” caracterizada por los castigos, amenazas y una supervisión muy estrecha y la “suave o débil”, la cual utiliza métodos para satisfacer las demandas de la gente y pretender conseguir que el personal sea dócil y acepte la dirección.

Sin embargo, el nuevo estilo de dirección se basa en los conceptos de la naturaleza humana y la motivación, por lo que algunas medidas efectivas para erradicar de las personas la típica dirección, manipulación y control por parte de otros, es la descentralización, la delegación, la administración por

participación y asesoría, valuación de los resultados y la ampliación del trabajo. Gracia y Thielen (2000).

1.4 Control

Es el proceso que mide y corrige el desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes propuestos para alcanzarlos. Se da simultáneamente con las otras funciones del proceso administrativo, especialmente con la etapa de la planificación o planeamiento. Gracia y Thielen (2000).

El control también es una labor de previsión, ya que se puede analizar el pasado y determinar por qué los estándares no fueron alcanzados y adoptar las medidas necesarias para que en el futuro no se cometan las mismas fallas.

El control mide el alcance del cumplimiento de las responsabilidades asignadas ya que éste actúa sobre personas, cosas y acciones.

2. EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

La administración como toda ciencia ha sido estudiada y evaluada por diversos teóricos, es por ello que existen innumerables teorías que la sustentan.

Por ejemplo, Klisberg (1990) divide el estudio de la administración con base a tres grandes bloques: la escuela tradicional o clásica, la escuela sociológica o conductista, y por último, la escuela de la teoría de la organización o de los sistemas sociales. Gracia y Thielen (2000).

2.1 La Escuela Tradicional o Clásica

Considera a la administración como una ciencia cuyo objetivo era proporcionar eficiencia a la empresa a corto plazo y con base a ello aportaba sus recomendaciones. Sus postulados básicos eran:

Concepción formalista de la empresa

La empresa era considerada un conjunto de puestos, cada uno de los cuales debe desarrollar una función y relacionarse entre sí, conformando una jerarquía cargo – labor. Los individuos deben adaptarse al cargo sin exigir prerrogativas, se instaura un tipo de liderazgo autocrático fundado en la autoridad formal y en la actitud pasiva del obrero que es considerado un recurso de producción.

Concepción mecanicista del operario.

Los tradicionalistas consideraban que el obrero debía ser tratado como una máquina a quien se le podría programar cada una de las actividades a realizar a fin de que diera el resultado óptimo, por ello recomendaban la planificación del trabajo en tareas separadas, asignándoles el tiempo, forma

y secuencia de ellas. Por otra parte, si no se daba cumplimiento a la programación se consideraba que el obrero no era apto para el trabajo y debía ser despedido y remplazado por otro.

Concepción naturalista de la división de trabajo mental y físico

Para los tradicionalistas los hombres nacen perteneciendo a determinados grupos: los que tienen capacidad de reflexión y los que tienen tendencia a no pensar; los primeros son de mayor valor y aportan a la industria su capacidad intelectual y reflexiva, dedicándose a la planificación y a otras tareas que implican actividad intelectual; los segundos son de menor valor y se limitan al desarrollo de tareas de orden mecánico, actúan como robots y en consecuencia, no padecen la fatiga psicológica y fisiológica, ni son susceptibles de desarrollar su creatividad ni aspiran autorrealización.

Concepción hedonista de la motivación.

Los tradicionalistas consideraban que el hombre ingresa a la empresa por razones estrictamente económicas y por tanto su motivación básica es el salario; para incrementar la productividad se requiere de un sistema de salarios que impulse al máximo el esfuerzo de los trabajadores.

La escuela tradicionalista tiene un nivel de análisis muy reducido, debido a:

1. No estudiar las organizaciones en general, se concentran solo en la empresa de negocios.
2. No buscar y encontrar situaciones generalizables, sino que enfocan la atención en situaciones específicas para atender su solución inmediata.
3. Al no ver a la organización como institución social excluyen las cuestiones planteadas en relación con la organización informal y la influencia de ella en la organización formal.

4. Excluyen de su campo de estudio los aspectos psico- sociales del individuo, y en consecuencia, su eficiencia la ven como un proceso mecánico y no humano, descartando así el estudio de la fatiga, tensión nerviosa, monotonía, etc. y obviando la importancia de la influencia del grupo, normas y valores.

5. Por su concepción naturalista de la división de trabajo, los tradicionalistas reducen los problemas de selección y entrenamiento del personal.

6. Omiten el estudio del entorno que rodea a la organización y al individuo, por ello no se detienen en el análisis de la influencia que ejercen los grupos externos como los sindicatos, organizaciones políticas, sociales, religiosas, etc.

Para Gracia y Thielen (2000) los principales representantes de la escuela tradicional fueron: Federick Taylor y Henry Fayol.

Aportes de Federick Taylor

División de trabajo

La gerencia estudia los procesos de trabajo y se los comunica a los obreros, de tal forma que estos obedezcan sin previo análisis las ordenes.

Selección del personal

Son seleccionados con base a su nivel intelectual.

Métodos de trabajo

Propone diversos métodos para lograr el máximo rendimiento: estudio de tiempos, estandarización principios de excepción y tarifas diferenciales.

Política del personal

Propone el sistema de tarifas diferenciales, en donde es compensado el obrero con base al cumplimiento de las tareas. De esta forma se lograría estimularlo.

Capataces funcionales

Los capataces son quienes supervisan el trabajo de los operarios. (ob. cit.)

Aportes de Henry Fayol. Gracia y Thielen (2000)

Sus postulados fueron:

Concepción formalista de la empresa

Ve a la empresa como un conjunto de cargos unidos entre sí por la autoridad y la comunicación.

Propone principios básicos en la administración

División de trabajo, autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés particular al interés general, renumeración del personal, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y unión del personal.

Procedimientos que propone para dar cumplimiento a los principios

El estudio general, programa de acción (plan de operaciones), el informe de los subordinados a sus jefes (reuniones de coordinación), el cuadro de organización (organigrama) el camino directo (vía que establece el contacto directo entre los niveles de jerarquía) y análisis de cargos. (ob. cit.)

2.2 La Escuela Sociológica o Conductista

Con el desenvolvimiento de la escuela científica, surgió una escuela del pensamiento que concebía a los individuos como producto del comportamiento, en contraposición de los tradicionalistas, criticándoles su sistema de valores, su nivel de análisis y su metodología. Propone:

Marco Histórico

1. Debido a la presión que ejercían los empresarios sobre los trabajadores, éstos se ven en la necesidad de formular la ley del trabajo, con el que se facilite el cumplimiento de los derechos de uno sobre los otros.

2. Aumento de los sindicatos, tanto en número como en grupos de presión.

3. Desarrollo de la psicología, sociología y antropología lo que facilita a la empresa el análisis del factor humano.

4. Fracaso de la escuela tradicional, a pesar de que los empresarios aplicaban los principios expuestos por la escuela tradicional el fracaso era inevitable, por lo que al surgir nuevas propuestas estos la abandonan. Gracia y Thielen (2000).

Sistema de valores

1. Concepción del hombre como unidad ecológica completa.

2. Concepto de motivación. Consideran la importancia de que el trabajador se sienta a gusto con el trabajo.

3. Concepto del individuo de la empresa, consideran que el individuo debe pertenecer a varios gremios.

4. Concepto de relación individuo – empresa, se deben analizar los conflictos presentes, en lugar de despedir al obrero. (ob. cit.)

Nivel de análisis

Extienden sus estudios a las organizaciones en general, tratando de elaborar conclusiones universales.

Método

Utilizan una metodología científica. Los estudios que se realizaron con mayor importancia fueron los de Hawthorne y los estudios de la corriente de las relaciones humanas. Gracia y Thielen (2000)

Aporte de Hawthorne

Primer estudio del comportamiento industrial. Dirigidos por Elton Mayo y otros, demostraron que hay factores como la moral, las interrelaciones satisfactorias entre los miembros de un grupo y una administración eficaz, basada en la comprensión del comportamiento humano, determinantes para el éxito de una empresa. Lo más importante es considerar al hombre como un ser social, lo que reafirma la importancia del factor humano en las empresas.

Además, se demostró que el trabajador se ve motivado por algo más que sus necesidades económicas, considerando que las funciones laborales son importantes, pero es de igual o de mayor importancia las interrelaciones que se produzcan.

Aporte de la Corriente de las Relaciones Humanas

Entre sus propuestas se encuentran:

Noción de líder

Demuestra que la existencia de líderes que surgen de la interacción de los grupos informales, es de mucha importancia para la empresa y que bien utilizados por la administración incrementan la producción.

Los consejeros

Considera la importancia de un consejero en la empresa, quien se encargará de atender las necesidades que presenten los trabajadores, liberándolos de tensiones.

Las comunicaciones

Considera que una de las fallas es la imposición de trabajo de arriba hacia abajo y que esto ocurre por falta de comunicación. Por lo que cree, que se deben aplicar estrategias con las que se logre solventar el problema, por ejemplo el buzón de sugerencia, entre otros.

Selección del personal

Considera que una de las dificultades es la adaptación de los individuos, para lo cual desarrolla pruebas de personalidad que permiten medir los rasgos de personalidad, el grado de adaptación social del individuo en la empresa y otras aptitudes. Gracia y Thielen (2000)

En general, la escuela conductista tuvo muchos aportes, entre ellos proponer el concepto de sistema social y la aplicación de diversas ciencias de la conducta en la empresa, lo que conllevó a una mejora de éstas al tomar en cuenta el factor humano.

2.3 La Escuela de la Teoría de la Organización o de los Sistemas Sociales

Marco Teórico

El crecimiento de las empresas obliga a los especialistas a efectuar cambios en sus sistemas de dirección. Gracia y Thielen (2000)

Sistema de valores

Sustenta dos conceptos básicos:

1. Todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, tienen características comunes, lo que le permite construir una teoría general.

2. El comportamiento de las organizaciones es predecibles por cuanto hay regularidad en sus actividades y muchas de ellas son repetitivas.

Nivel de análisis

El nivel de análisis está determinado por el concepto de sistema, en donde la empresa es un sistema, inmerso a su vez en un sistema mayor.

Metodología

Se utiliza el uso de modelos, o sea representaciones de la realidad; las variables utilizadas son la organización, su estructura y funciones, los grupos y sus relaciones, y el individuo, su personalidad y comportamiento. De esta forma, al analizar las interrelaciones entre los elementos del sistema se generan alternativas de estructuras de organización de los elementos pertenecientes a él, se llega a solución de problemas, se describen, explican y pronostican los fenómenos que se dan en los sistemas bajo condiciones variables. (ob. cit.)

En general, esta teoría tuvo muchos aportes, entre éstos la concepción de la universalidad de las organizaciones y la predictibilidad, es decir el estudio de las organizaciones en atención a su dinámica para poder predecir su desarrollo.

3. ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

3.1 Influencia de la Administración en el Campo Educativo

Las diferentes ideas expuestas por las teorías de la administración son de fácil aplicación en el campo educativo. Los términos empresariales de previsión, organización, coordinación y control en los términos educativos equivalen a planificación, organización, coordinación y supervisión.

Por otro lado, al igual que la administración en general, la administración educativa está estrechamente ligada al término organización, de tal forma que en momentos se tiende a confundir ambos términos, por ello es necesario diferenciarlos. La administración educativa, se refiere al conjunto de conocimientos y acciones encaminadas hacia el control de determinados factores, encargada del quehacer educativo. El término organizar, se refiere al orden de los distintos elementos que intervienen en algún proceso determinado.

En el proceso educativo, la organización y la administración dan paso a la planificación y a la prevención, dejando a un lado la improvisación y el empirismo, ya que existe una observación y análisis de las diferentes situaciones en donde éstas se evalúan y se toman acciones para poder lograr los objetivos propuestos.

El éxito de una institución educativa depende del uso adecuado de los diferentes recursos humanos y materiales, es por esto, que se planifica el trabajo a realizar, para poder coordinar así los diferentes recursos con la ejecución de las tareas, perfeccionándose cada día con la experiencia y la evaluación de objetivos.

Es por esto, que la organización y la administración escolar son de gran importancia, ya que permite elevar el nivel de eficiencia y obtener un mayor dominio de la acción intencional de educar, basada en los principios de financiación, orientación general, supervisión, control, y evaluación.

3.2 Bases Legales de la Administración Escolar

La base principal del Sistema Educativo es la Constitución Nacional, no se realiza ninguna actividad educacional sin el control del Estado, de acuerdo con los fines establecidos en la Constitución. El estado vigila y supervisa todas las actividades educativas mediante normas jurídicas y órganos competentes como el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, quien es el encargado de planificar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar el sistema educativo.

Por otro lado, los empleados del Sistema Educativo, como ciudadanos, pertenecientes al Estado Venezolano, poseen deberes y derechos, contemplados en la Constitución Nacional, en la Ley Orgánica del Trabajo, en la Ley de Educación y en la Ley de Alimentación para Trabajadores, por los que es obligación del sistema administrativo de los Centros Educativos velar por el cumplimiento de los mismos. En caso contrario estarían incurriendo en un delito, por lo que serán sancionados. (Ver Anexo D).

3.3 El Director del Plantel

El Director es quien representa la máxima autoridad, ejerce las funciones de representación y decide sobre todos aquellos asuntos ordinarios. Así mismo, es el Representante del Ministerio de Educación y ante la comunidad y es el responsable por la buena relación de los miembros del plantel con los demás sectores involucrados en el proceso educativo. Tiene como principal función

coordinar la tarea de gobierno de todas las personas que laboran en la institución. Su actuación debe estar sujeta a normas profesionales, morales y éticas. Mañú (1999)

La función Directiva tiene un gran alcance social por lo que constantemente se toman decisiones para mantener las relaciones positivas y vencer las dificultades que se presenten, buscando la solución apropiada para mejorar el servicio de la Institución. Razón por la cual, el Director debe tener unas características personales especiales que le permitan cumplir eficazmente con dichas funciones, las cuales son las siguientes:

- Tener una clara conciencia profesional.
- Poseer un gran concepto de colaboración y participación.
- Tener una eficiencia organizativa, que le permita planificar las actividades, precisar las atribuciones y funciones de cada una de las partes del Plantel, buscar y plantear formas de comunicación para mantener un control preciso de la organización.
 - Poseer capacidad, inventiva e iniciativa, ya que debe crear soluciones a las situaciones imprevistas, aunque lo ideal es detectar las causas que podrían generar desestabilización para establecer los correctivos necesarios antes que se produzcan problemas.
 - Mantener un espíritu de equidad, no debe mostrar preferencias por algún personal en especial, planteamientos, disposiciones o prácticas que no correspondan a los verdaderos intereses educativos.
 - Debe tener preciso conocimiento de su misión profesional, es decir, poseer rectitud profesional.
 - Poseer la capacidad de diagnosticar las necesidades de su personal.

- “Trabajar con”, “no usa”: Es aquel que dirige y trabaja en equipo con sus trabajadores, compartiendo alegrías y fracasos, sin usar a las personas para una función con un trato distante para con éstas.

- Tener estabilidad emocional.
- Debe saber pedir consejo.
- Tener paciencia.
- Tener fortaleza.
- Ser flexible.
- Capaz de delegar.
- Escuchar e informar.
- Ser receptivo.
- Sereno.
- Cordial.
- Resolutivo y seguro de sí.
- Delicado en el trato.
- Leal.
- Sincero.
- Coherente.
- Laborioso.
- Servicial. Mañú (1999) y Requeijo (1995)

Existen seis niveles de acción del director en un Plantel educativo hacia los cuales éste debe cumplir sus funciones, los cuales son:

- Los alumnos.
- Los obreros encargados de la limpieza y mantenimiento del plantel.
- El personal administrativo.
- El personal de los servicios especiales: médico, enfermera, odontólogo.

- El personal docente y técnico.
- En ciertos límites, ejerce funciones sobre las familias de los alumnos y algunos órganos relevantes de la comunidad. Requeijo (1995)

En consecuencia, es necesario que el Personal Directivo cumpla con varias funciones legales, las cuales son las siguientes:

Planificar

Se debe diagnosticar la realidad del Plantel para formular los objetivos que se desean alcanzar, los cuales deben estar basados en las necesidades y expectativas de la educación y los recursos con los que se cuenta.

Organizar

Se debe establecer una estructura organizativa con la que se pueda alcanzar los objetivos propuestos, por lo que es necesario que se determinen claramente las funciones del personal delimitando los niveles de decisión, los grados de autoridad y la reglamentación de cómo funcionarán las comunicaciones entre personas y grupos formales. Además de organizar al personal docente, el Director debe organizar otros aspectos como:

Personal de los Servicios:

- Personal de Bienestar Estudiantil.
- Trabajador (a) Social.
- Médico, Odontólogo, Enfermera.
- Bibliotecario.

Personal Administrativo:

- Secretarios.
- Oficinistas.
- Mecnógrafos.

- Contador.

Personal Obrero:

- Mayordomo.
- Bedeles.
- Obreros – Aseadores.
- Porteros.
- Vigilantes Nocturno.
- Chofer.

Comunidad Educativa:

- Junta Directiva de la Sociedad de Padres.
- Asamblea de Padres o Representantes.
- Organizaciones estudiantiles.

Planta Física:

- Aulas.
- Laboratorios.
- Talleres.
- Oficinas.
- Depósito (s).
- Biblioteca.

El Organigrama:

- La estructura del Plantel.

La Reglamentación Interna:

- Atribuciones y funciones.
- Controles internos.

- Comunicaciones interinstitucionales.

Consejos:

- General de Profesores.
- Técnico Asesor, Directivo.
- De Profesores Guías.
- De Departamento.
- De Secciones y Curso. Requeijo (ob. cit.)

Coordinar

Ésta se obtendrá a través de la comunicación, la cual mantendrá al personal unido para el logro de objetivos comunes. Por lo que la formación de equipos es fundamental para un trabajo cooperativo.

Administrar

La acción administrativa debe estar orientada al personal en servicio y a los bienes del Plantel. Un administrador eficaz es el que realiza su trabajo como producto de la planificación a través del trabajo en equipo, delegando autoridad y compartiendo responsabilidades.

Supervisar

El Director debe cuidar el desarrollo del proceso educativo en el plantel a través del trabajo cooperativo, la buena comunicación con su personal y la comunidad educativa, delegando responsabilidades, contribuyendo al mejoramiento del personal en un ambiente armónico y velando por el desarrollo de la personalidad del educando.

Evaluar

El director debe hacer la valoración entre los objetivos propuestos y los objetivos alcanzados, para posteriormente corregir y hacer los ajustes necesarios para lograr los objetivos deseados.

Algunas características de una buena gestión, tomando en cuenta los estilos de dirección, pueden ser las siguientes:

1. Jerárquica: Para lograr un gobierno efectivo, es necesario que el personal tenga muy claro cuál es su tarea, tomando en cuenta que cada decisión debe corresponder al nivel inferior posible. Además, la comunicación es un factor importante siendo leal y oportuna entre los órganos del centro y todo el personal del Centro Educativo.

2. Calidad de las relaciones humanas: El ambiente del Centro educativo debe ser de total cordialidad entre todas las personas que lo conforma, aunque en ocasiones exista la disparidad de criterio. El respeto a cada persona es primordial y hay que saber que los derechos deben ser atendidos.

3. Coherente con el ideario: Todo el cuerpo directivo, especialmente el director, debe tener la preocupación permanente de ser fiel al Proyecto Educativo, para esto es necesario que al planificar dicho Proyecto, el directivo conozca y viva el estilo educativo del centro, para que así todas las actividades que se planteen sea acordes con éste. Mañú (1999)

La eficacia en una Institución no sólo proviene de la eficiencia, sino también del trabajo de un equipo integrado.

El director con su equipo de gobierno

El director tiene como misión, el designar las tareas en función de las capacidades, establecer prioridades en cada área, ya que no se puede ir sobre la marcha de los acontecimientos sin tener una planificación previa. Debe limar diferencias, lograr acuerdos y fortalecer la unidad entre el personal.

El directivo con sus profesores

El directivo debe conocer bien a sus profesores, así como también debe respetar y potenciar la personalidad de los profesores y alumnos.

De igual manera, las reuniones en los Centros educativos entre directivos y maestros son importantes y hay que tenerlas, sin embargo las buenas relaciones humanas se fraguan es en las relaciones personales, para que esto se dé, es necesario que el directivo ponga en práctica diferentes medios, tales como:

Entrevistas

Esta conversación personal entre el directivo y el docente puede darse trimestralmente, bajo un clima distendido, sin gestionar las inmediatas que conviertan la ocasión en un cúmulo de tareas pendientes. Algunos de los temas que se pueden abordar en dicha conversación son:

1. Si el docente se siente a gusto con la tarea que realiza en el centro.
2. Dificultades que se le presentan al docente en la tarea diaria y sugerir posibles soluciones.
3. Cómo son sus relaciones con su jefe inmediato.
4. Cuáles son sus metas profesionales a corto, mediano y largo plazo.

5. Pedir sugerencias para mejorar el centro.
6. En función de la confianza, circunstancias familiares o personales que dificultan la labor del docente.
7. Comentar con el docente sobre aquellas tareas que a éste le gustaría realizar el trimestre o curso próximo.
8. Qué actividades extra escolares podría dirigir.
9. De todo lo anterior, concluir formulando dos o tres objetivos hasta la siguiente entrevista.

Medios informales

La mayoría de las veces las conversaciones formales no llegan a ser tan fructíferas, por lo que es necesario cultivar el trato personal en ocasiones de la vida diaria, como por ejemplo:

1. Comedor: Coincidir al medio día en la hora de almuerzo y relacionarse con el personal manteniendo conversaciones sobre temas variados, hace que las personas puedan conocerse mejor.

2. Sala de profesores: Coincidir ahí, permite consultas o comentarios que no necesariamente tienen que ser tratados bajo puerta cerrada en el despacho y que la mayoría de las veces no se harían de no darse esa coincidencia.

3. Pasillos: Sin convertirse en un policía ni fiscalizador, en los paseos por el pasillo el director puede observar: puntualidad, el trato maestros – alumnos, coincidencia con el maestro que no frecuenta el comedor o la sala de profesores, etc.

4. Celebraciones: El director debe estar presente y participar en todas aquellas fiestas o reuniones sociales que se organicen en el centro como

actos culturales, almuerzos o desayunos docentes, cumpleaños, entre otros.

Mañú (ob. cit.)

4. MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES

Según David R. Hampton:

En 1822 el filósofo Inglés Jeremy Bentham escribió:

La naturaleza colocó al hombre bajo la dependencia de dos ejes supremos, el dolor y el placer. Al respecto cabe citar a lo expuesto por Ediciones Contabilidad Moderna (1995).

El hombre moderno que trabaja en una organización se encuentra ante una serie de *dolores* durante su tarea diaria: la ansiedad, que es un dolor universal; otro dolor es el de la tensión que se siente ante cualquier otra contradicción entre lo que se piensa y lo que se hace (*disonancia cognitiva*); diversos temores concretos también causan dolor, como el temor al fracaso. Entre los *placeres*, pueden mencionarse la satisfacción de haber llegado, o de haber cumplido algo; la de competir y la de sentirse integrado; el aplauso o la alabanza; el poder. La intensidad con que se sienten los dolores y los placeres es muy variada, pero...ambas fuerzas gobiernan al hombre. (p. 692).

Es por esto, que para que un grupo trabaje con eficacia, eficiencia y entusiasmo, el administrador debe lograr mantener a su personal altamente motivado. La motivación es un término que se le da a aquella serie de impulsos, deseos, necesidades conscientes o inconscientes, anhelos y fuerzas similares orientados a acciones voluntarias para el logro de objetivos. Koontz y Weihrich (2001).

Según Porter y Miles (1974), existen variables o factores que afectan la motivación en los ambientes organizacionales ya que los individuos son muy diferentes por lo que sus necesidades e intereses son distintos, entre estas variables se encuentran:

1. Las características individuales. Son los intereses, actitudes y necesidades que una persona trae a una organización y que difieren de otras personas.

2. Las características del trabajo. Son aquellas que guardan relación directa con las actividades de desempeño del empleado las cuales pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

3. Las características de la situación de trabajo. Son aquellos factores del ambiente laboral, los cuales se traducen en acciones organizacionales que motivan y estimulan a los trabajadores; por ejemplo: las políticas del personal (sueldos y salarios, prestaciones, vacaciones, etc.) Gracia y Thielen (2000)

Por otro lado, se encuentran los motivadores que son todas aquellas cosas que inducen y estimulan al ser humano a alcanzar un alto desempeño. Son las recompensas o incentivos que actúan como medio por los cuales es posible alcanzar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra. Koontz y Weihrich (2001)

Por lo tanto, el administrador debe conocer muy bien a su personal, saber cuales son sus intereses y necesidades para ofrecer la mayor cantidad de motivadores que procuren la satisfacción y el bienestar del empleado para obtener así una mejor productividad.

En el campo laboral existen dos grupos de teorías de la motivación las cuales proporcionan orientaciones importantes para la dirección:

4.1 Las teorías de la satisfacción

Hace énfasis en las necesidades internas que alienan el comportamiento.

Teoría de jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow

Expresa que los individuos están preparados para enfrentarse a cinco tipos de necesidades las cuales se clasifican jerárquicamente en forma de pirámide, las cuales son: las necesidades fisiológicas como alimentación, sueño, vivienda, sexo, vestido, agua, calor, frío, las cuales sino están satisfechas las demás no motivarán a los individuos; Necesidades de seguridad, existen cuando hay seguridad de empleo, propiedad, libertad de presiones, normas claras y la ausencia de un trato arbitrario; Necesidades de asociación y aceptación, se da cuando el individuo experimenta sentimientos de pertenencia e integración a la empresa, son aceptados por los demás y forman parte de un grupo.; Necesidades de estimación, se manifiestan en el deseo de lograr algo y competir, para alcanzar el reconocimiento, prestigio y estima tanto propia como la de los demás. Por último, se encuentra la necesidad de autorrealización, es la más alta en cuanto a la jerarquía ya que se refiere al deseo de alcanzar a ser lo que se es capaz de ser optimizando el propio potencial y realizar algo valioso. Koontz y Weihrich (2001).

Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg.

Para él la satisfacción o el descontento en el trabajo se producen por diversos factores los cuales denominó Factores de motivación, relacionados con el contenido del trabajo, como lo son: el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, la responsabilidad y las recompensas que resultan directamente del desempeño. El otro factor son los Factores higiénicos, quienes guardan relación directa con el ambiente de la empresa o contexto del trabajo, los cuales son insatisfactorios si no se encuentran en una alta cantidad, ya que estos se refieren a las políticas de la compañía, salarios, categorías, seguridad de empleo, condiciones de trabajo, entre otras. (ob.cit.)

Teoría del logro de John Atkinson y David Mc Clelland

Relacionan el desempeño con tres impulsores básicos, ya que todos ellos permiten que una empresa organizada funcione adecuadamente los cuales son los siguientes: La necesidad de logro puede ser definida por el gran deseo de superarse de conseguir el éxito las personas que se determinan por esta necesidad son seguras, no les importa trabajar más horas de las correspondientes con tal de lograr sus objetivos, se responsabilizan por las consecuencias del fracaso si éste ocurriese, dado que no le tienen temor alguno, son realistas frente a los riesgos asumidos y les gusta la retroalimentación sobre lo que hacen por lo que analizan y evalúan los pasos a dar. (ob. cit.)

4.2 Teorías del proceso de la motivación

Examinan los procesos del pensamiento por medio de los cuales los individuos deciden cómo actuar.

Enfoque de expectativa – Valencia de Victor H. Vroom

Sostiene, que el individuo estará motivado a trabajar cuando éste esté convencido del valor de su meta y que dicha motivación a su vez contribuirá efectivamente a alcanzar las mismas, es decir, que la motivación es producto del valor que un individuo atribuye anticipadamente a una meta y de la posibilidad de que efectivamente la vea cumplida.

Teoría de la equidad de J. Stacy Adams.

Se refiere a la percepción subjetiva de los individuos sobre la justa o no de las estructuras de recompensas obtenidas en relación con los insumos, en comparación con las recompensas obtenidas por los demás. Si el trabajador considera que se le ha recompensado inequitativamente, puede sentirse

insatisfecho, reducir su calidad y cantidad de producción, o hasta en último de los casos renunciar al trabajo. En cambio, si éste percibe que las recompensas son justas el trabajador mantendrá un buen estado de satisfacción y productividad por lo que se tratará de esforzar cada vez más. Los Empleados pueden resistir por algún tiempo las inequidades, pero al pasar del tiempo esto trae conflictos laborales que afectan la producción y las relaciones de trabajo, considerando que la recompensa de éste es menor a la de su compañero que realiza un trabajo igual o muy similar al suyo. Koontz y Wehrich (2001)

Teoría del Reforzamiento de B. F. Skinner.

Esta teoría se conoce comúnmente como el reforzamiento positivo o el reforzamiento de conducta, la cual sostiene que los trabajadores pueden ser motivados mediante un adecuado diseño de las condiciones de trabajo y el uso de elogios por su desempeño, mientras que por el contrario de otras teorías el castigo al desempeño deficiente genera resultados negativos. De igual forma, Skinner con su teoría busca las causas de los problemas generados, las cuales analiza para estudiar las posibles soluciones y eliminar las áreas problemáticas y los obstáculos que intervienen en el desempeño laboral. A lo que seguidamente, se fijan nuevas metas y se informa al personal acerca de los problemas que se presentan, especialmente a aquellos que se encuentren involucrados. (ob. cit.)

Las teorías a las que se ha hecho referencia, orientan a los directores a motivar a sus empleados. Entendiendo cuáles son las recompensas que éstos esperan, los directivos pueden aplicar diversas técnicas para combinar adecuadamente factores que estimulen el mejor desempeño con otros que actúen como reforzadores positivos. Estos factores van desde la intervención continua para la conformación de un ambiente de trabajo sano y grato,

pasando por la comunicación eficaz, hasta la remuneración justa y apropiada.

4.3 Técnicas motivacionales

Los autores Koontz y O'Donnell señalan algunas estrategias motivadoras que pueden ser utilizadas por los administradores para lograr incentivar y motivar a su personal hacia una mayor productividad, entre ellas se encuentran:

El dinero

Bajo ningún concepto el dinero debe ser pasado por alto como motivador. Ya sea bajo el concepto de salario, bonos, beneficios, otros pagos por incentivos, seguros pagados por la compañía, entre otros. Sin embargo, no hay que olvidar que el dinero no es el principal motivador dado que para algunos trabajadores que han alcanzado un estatus deseable “el factor dinero” no es primordial.

Del mismo modo, los administradores deben tomar en cuenta que para poder mantener su organización en un mercado competitivo y poder atraer y la vez mantener a un nuevo personal que está capacitado y bien especializado, la recompensa salarial debe estar acorde con el mercado laboral y las características de dicho personal.

Por último, para que el dinero sea un factor motivacional eficaz las personas deben recibir sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual aunque trabajen en niveles similares.

Participación

Está demostrado que la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que le afectan directamente, así como también la comunicación acerca de los problemas de la empresa y su consulta sobre posibles soluciones a la problemática es un gran motivador, ya que éste considera que es reconocido como parte importante de la organización, de igual forma apela a la aceptación y asociación pero sobre todo genera en el individuo una satisfacción de logro.

Enriquecimiento del trabajo

Consiste en incorporar dentro del trabajo un mayor desafío y logro. Los puestos pueden enriquecerse por medio de la variedad como también se puede hacer a través de: la participación de los trabajadores en la toma de decisiones importantes sobre la realización del trabajo, alentar la participación de los subordinados o la interacción entre los empleados, otorgar a los trabajadores un sentimiento de responsabilidad personal por las tareas, dar paso para que los empleados comprueben que sus tareas contribuyen a un producto terminado y al bienestar de la empresa, ofrecer retroalimentación oportuna sobre su desempeño laboral, involucrar a los trabajadores en el análisis y cambios de aspectos físicos del espacio de trabajo.

Reforzamiento Positivo

Técnica motivacional que se basa en la motivación extrínseca, en donde el individuo puede ser motivado por el adecuado medio de su trabajo y a través de su apreciación de su labor. Además, hace énfasis en el análisis de la situación de trabajo, para determinar que causa que los empleados actúen en la forma en que lo hacen, iniciando cambios para eliminar los obstáculos que se presenten. Gracia y Thielen (2000)

En consecuencia, con lo expresado anteriormente se puede decir, que la motivación se ve afectada en gran medida por el ambiente organizacional que exista, razón por la cual el líder o los líderes de las diferentes organizaciones deben tomar en cuenta los diversos factores que la determinan, para lograr que sus empleados se encuentren en un ambiente cómodo y se sientan satisfechos por el trabajo realizado, incrementando cada vez más la productividad, dado que los objetivos propuestos son alcanzados

5. LIDERAZGO

El liderazgo es el proceso de influir en las demás personas para que éstas participen de manera voluntaria y con entusiasmo en las actividades, logrando alcanzar los objetivos propuestos, es por esto, que se dice que el liderazgo está basado en las relaciones humanas. Koontz y Weihrich (2001).

Un buen líder es aquel que intenta minimizar las diferencias entre los individuos de la organización, alentándolos a trabajar en equipo y tomando en cuenta sus potenciales para conseguir el éxito. Del mismo modo, es necesario que el líder infunda valores a su personal, sepa delegar y negociar, tomando decisiones hábiles que le permitan actuar de forma eficaz en determinadas situaciones.

A continuación, se presentan cuatro componentes que se deben considerar para ejercer un buen liderazgo:

- La capacidad para hacer uso eficaz y responsable del poder.
 - La capacidad para comprender que los individuos tienen diferentes motivaciones en diferentes tiempos y circunstancias.
 - La capacidad para inspirar y estimular a los demás.
 - La capacidad para conducirse en pro del desarrollo de un ambiente destinado a la respuesta ante las motivaciones y el surgimiento de éstas.
- (ob.cit.)

El más importante principio del liderazgo es éste: los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los

administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones, y cuanto más demuestren comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes. (ob. cit.)

Existen diversos tipos de liderazgo, tales como:

- Liderazgo autocrático: Es un estilo tradicional, autoritario donde se da la imposición y se esperan cumplimientos, se conduce por medio de la capacidad de dar o retener premios y castigos. Está basado en la estructura de tareas y la toma de decisiones únicas por parte de los directivos.
- Liderazgo participativo: Es un estilo que permite la negociación de los objetivos entre los subordinados y sus superiores, seleccionando en forma conjunta el mejor método para poder lograr dichos objetivos. Es eficaz ante situaciones nuevas, cambiantes y para la solución de problemas, ya que las decisiones y acciones a tomar son consultadas con los subordinados.
- Liderazgo democrático: Es un estilo que se encuentra entre el liderazgo autocrático y el participativo, dado que en éste, el jefe toma en cuenta los puntos de vista de los subordinados al consultar las decisiones pero al final éste es quien da la última palabra.
- Liderazgo orientado hacia los subordinados: Este estilo guarda relación con el liderazgo participativo, ya que se preocupa por descubrir cuáles son las formas más atractivas de motivación para los empleados y tratar

de ponerlas en práctica. Es apropiado para lapsos y proyectos de poca duración ya que tienden a convertirse en una manipulación.

- Liderazgo orientado hacia la consideración: este estilo está orientado hacia el liderazgo participativo, ya que la consideración por las demás personas va más allá que el poder satisfacer los intereses inmediatos. Busca establecer relaciones productivas a largo plazo, basadas en la preocupación de las necesidades de los subordinados y así como también por su desarrollo personal. El líder pone en claro a cada empleado la aprobación o desaprobación de su desempeño mostrando respeto y consideración para con éstos.
- Liderazgo inductivo: Este estilo es conocido como “facilitador del trabajo”, ya que el director favorece la disposición del proceso de trabajo de forma tal que permita a sus subordinados un máximo nivel de autogobierno.
- Liderazgo orientado hacia las tareas: es un estilo parecido al liderazgo autocrático. El director piensa que él es el único que sabe lo que se debe hacer y como hacerlo. Requeijo (1995)
- Liderazgo liberal o de “rienda suelta”: Es un estilo donde el jefe hace muy poco uso de su poder, en caso de usarlo, ya que le concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus acciones. Este líder depende en gran medida de sus subordinados para establecer metas y método para alcanzarlas. Koontz y Weihrich (2001).

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

La polémica sobre métodos de investigación es frecuente a la hora de tomar una posición en cuanto al método con el que se desee trabajar en una investigación, dado que se debe elegir entre el método cualitativo o cuantitativo de acuerdo al tema de investigación y el objetivo que se pretende lograr. Por ello, es necesario que el investigador tenga un conocimiento claro acerca de ambos, dado que cada uno de ellos tiene perspectivas paradigmáticas distintas y únicas. Cook (2000).

El método cuantitativo se refiere a la concepción global positivista, hipotético – deductiva, particularista, objetiva orientada a los resultados y propia de las ciencias naturales, donde la medición es penetrante y controlada, asumiendo una realidad estable.

En contraste, el método cualitativo postula una concepción global fenomenológica inductiva, estructuralista, subjetiva, orientada al proceso y propio de la antropología social, de observación naturalista y sin control, asumiendo una realidad dinámica. Esto quiere decir, que rechaza la cuantificación de toda realidad humana. La metodología cualitativa valora la realidad como es vivida por el ser humano y percibida por él: sus ideas, sentimientos y motivaciones. Martínez (1996).

En el presente trabajo de investigación se estudió una realidad cambiante, puesto que las situaciones no son controladas, parten del sujeto de estudio, es decir, de sus ideas, sentimientos y motivaciones. Particularmente en este trabajo, se observaron dos instituciones educativas, evaluando la relación existente entre el sistema organizacional y la influencia que éste produce sobre la motivación del personal docente.

Dada a las características de la situación de estudio y tomando en cuenta lo expuesto por el método cualitativo, el equipo de investigación decide emplear éste método gracias a la relación existente.

Para la estructuración de una metodología de trabajo es necesario tomar en cuenta: los métodos de investigación, la población y la muestra, las técnicas e instrumentos para la recolección de datos, las técnicas de análisis y la teorización.

1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología cualitativa dispone de una serie de métodos, cada uno de los cuales es más sensible y adecuado que otro, para la investigación de una determinada realidad. Entre estos se encuentran: el Método Hermenéutico-Dialéctico, el Método Fenomenológico, el Método Etnográfico, el Método de Investigación-Acción y el Método de Historias de Vida.

Para efectos de este trabajo los métodos de investigación que se emplearon, fueron los siguientes: el método etnográfico y el método investigación – acción.

1.1 Método Etnográfico:

Es aquel que se utiliza para reconocer un grupo étnico, racial, de ghetto o institucional (tribu, raza, nación, región, cárcel, hospital, empresa, escuela, y hasta un aula escolar, etc.) que forman un todo, donde los conceptos de las realidades que se estudian adquieren significados especiales: las reglas, normas, modos de vida y las sanciones son muy propias del grupo como tal. Estos grupos deben ser estudiados holísticamente, ya que cada cosa se relaciona con todas las demás y adquiere su significado por esa relación. Martínez (1999).

Para realizar una “investigación etnográfica” propiamente dicha, es necesario contar con un enfoque inicial exploratorio y de apertura mental ante el problema a investigar, participar activamente en el medio social que se estudia, usar diversas técnicas de investigación con énfasis en la

observación participante y en la entrevista con informadores representativos, comprender los eventos con el significado que éstos tienen para los individuos que están en el medio social, establecer un marco interpretativo para los factores del contexto natural que determinan la conducta humana, así como también interpretar los eventos para poder escribir los análisis, tomando en cuenta los criterios establecidos y poder describir la situación con la mayor cantidad de detalles, para que el lector tenga una vivencia profunda de lo que es esa realidad. Martínez (1999)

La investigación etnográfica subyace del principio de que los individuos están formados por estructuras de significado que determinan su conducta, es por esto, que la investigación trata de develar en qué consisten dichas estructuras, cómo se desarrollan y cómo influyen en la conducta humana; de la forma más comprensible y objetiva que sea posible.

El etnógrafo debe tener sumo cuidado en su forma de actuar, ya que para establecer su rol y ganar la confianza del grupo, es necesario que sea sensible y cauteloso, puesto que su grado de compromiso y participación influirán en el concepto que la gente tendrá de él, lo que le permitirá adquirir con mayor facilidad la información. Para recolectar la información el etnógrafo utiliza como técnica primaria las anotaciones de campo tomadas *in situ* o, después del evento observado, tan pronto como le sea lógica y éticamente posible. Sin embargo, utiliza otras técnicas como las grabaciones de audio y video, entrevistas, fotografías diapositivas, encuestas, entre otras, para complementar sus anotaciones de campo.

Para el análisis de los datos, se realiza una teoría cónsona y coherente con los mismos, siendo la parte esencial de la investigación. Del mismo modo, el

etnógrafo compara sus hallazgos con los de otros investigadores para corroborarlos y contraponerlos con los otros, aceptando así la unicidad del ambiente entre los grupos u organizaciones estudiadas.

Ahora bien, para desarrollar las teorías es necesario que éstas estén fundamentadas en los datos arrojados, que se dé la descripción sistemática de los factores de los fenómenos presentados, la codificación y la formación de categorías conceptuales, el descubrimiento y validación de asociaciones entre los fenómenos, la comparación de construcciones lógicas y postulados que emerjan de los fenómenos de un ambiente con otros ambientes o situaciones similares, para así confirmar las hipótesis establecidas al principio del estudio. Martínez (ob. cit.)

De acuerdo con lo anteriormente expuesto, se afirma que el estudio de la investigación realizada se llevó a cabo con este método, ya que se observaron dos instituciones educativas (L.P y C.I), examinando especialmente las relaciones interpersonales que allí se producían entre el personal docente y el cuerpo administrativo. Así como también, al evaluar el sistema organizacional establecido en cada uno de éstos centros educativos y los efectos que de él se derivaban sobre la motivación laboral de su personal docente, para luego contraponer los datos arrojados y formular las categorías de análisis respectivas, con las que posteriormente se establecieron teorías que confirmaron las hipótesis establecidas originalmente en el ante proyecto. Para la recolección de la información se utilizaron métodos citados por el autor como por ejemplo, las anotaciones de campo o registros etnográficos y el uso de encuestas al personal docente. (Anexos A y B).

1.2 Método Investigación – Acción:

La investigación acción participativa realiza simultáneamente la expansión del conocimiento científico y la solución de un problema, mientras aumenta, igualmente, la competencia de sus respectivos participante al ser llevada acabo en colaboración, en una situación concreta y usando la retroalimentación de la información en un proceso cíclico. Martínez (1999).

El método investigación - acción esconde e implica una nueva visión del hombre y de la ciencia, es una metodología que considera el análisis científico inaplicable a asuntos relacionados con los valores incluyendo supuestos filosóficos sobre la naturaleza del hombre y sus relaciones con el mundo físico y social, tendiendo gran implicación en un compromiso con el proceso de desarrollo y emancipación de los seres humanos y un mayor rigor científico en la ciencia que facilita dicho proceso.

La investigación – acción se rige por una serie de principios fundamentales y operativos, que guían sus procedimientos y técnicas metodológicas. Entre ellos, pudieran destacarse como básicos los siguientes: Martínez (ob. cit.)

- Está enteramente determinado por la naturaleza del objeto o fenómeno que se va a estudiar.
- El problema de la investigación será presentado y definido, al igual que sus análisis e interpretación, plan de acción y evaluación, por quienes actúan e interactúan en la situación problema. Por lo que el problema debe ser práctico, cotidiano, experimentado, vivido o sufrido por los investigadores.
- El investigador actúa como un organizador de las discusiones, facilita el proceso y la comunicación, siendo ésta clara y auténtica para poder ser un catalizador de problemas y conflictos.

- La investigación – acción describirá y explicará lo que sucede con las categorías interpretativas y el mismo lenguaje utilizado para ellas.
- El objetivo final de este método es la transformación de la realidad social educativa, gremial, laboral, etc. en beneficio de las personas afectadas e involucradas con la misma.
- Este proceso debe ser integral, holístico y contextual, por lo que es un proceso más sistemático y crítico.
- Rechaza las nociones y supuestos positivistas de racionalidad, objetividad y verdad como limitadas, parciales y peligrosamente desorientadas, favoreciendo a una visión dialéctica de la racionalidad.

Con base a los principios expuestos anteriormente, las investigadoras al experimentar las consecuencias acarreadas por la situación problemática analizada, deciden emplear este método, con el objeto de crear un precedente para la transformación de la realidad estudiada en los preescolares evaluados (L.P y C.I), presentando así sus análisis e interpretaciones, planes de acción y evaluación.

2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para toda metodología de investigación se requiere la selección de una población y muestra, usando criterios que pueden basarse en consideraciones teóricas o conceptuales, intereses personales, circunstancias situacionales u otras consideraciones. Martínez (1996).

La población y muestra referida los intereses personales, se denomina muestra intencional, donde se eligen una serie de criterios considerados necesarios para tener una unidad de análisis con las mayores ventajas para lo fines que persigue la investigación.

A los fines de esta investigación, la escogencia de la población y muestra obedecieron al criterio de interés particular, por parte de las investigadoras.

2.1 Población

La investigación estuvo constituida por una población de un nivel socioeconómico medio-alto, con un total de 60 personas del sexo femenino y masculino, en las edades comprendidas entre 20 y 35 años, ocupantes de cargos docentes titulares y auxiliares, directivos y personal administrativo de las dos instituciones que se evaluaron (LP y CI).

2.2 Muestra

La muestra fue el 33% del total observado, equivalente a 20 personas, 18 del sexo femenino y 2 del sexo masculino.

3. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOPIACIÓN DE DATOS

Con el objetivo de evidenciar la situación problemática existente en determinada realidad, el investigador crea, evalúa y arregla diversos instrumentos y técnicas, que le permitan guiar el estudio, juzgando la credibilidad de sus datos. Martínez (1996).

Entre las técnicas e instrumentos que se pueden utilizar se encuentran: la observación participativa y registros etnográficos, la entrevista con informadores claves, las encuestas estructuradas, las grabaciones sonoras, el video y la fotografía, el análisis de documentos y artefactos, los cuestionarios abiertos, las escalas individualizadas y de rango, las planillas de observación, las técnicas de diferencial semántico y las técnicas proyectivas.

Para la recopilación de información en la investigación, se utilizaron las siguientes técnicas e instrumentos:

3.1 Observación Participativa y Registros Etnográficos

Pone el énfasis sobre la recopilación de datos en la vida real, en contextos cotidianos. Las herramientas y métodos incluyen: notas de campo (registros etnográficos) y notas periodísticas de los acontecimientos; grabaciones de audio, videograbaciones, estudios de tiempos y movimientos, observación prioritaria, etc. Martínez (1999).

Con relación a esto, en la investigación se efectuaron registros etnográficos, (Anexo A) especialmente de las relaciones interpersonales producidas entre el personal docente y el cuerpo administrativo de las instituciones evaluadas (L.P y C.I); así como también, de las observaciones efectuadas en cuanto al sistema organizacional que poseía cada uno de estos centros educativos.

Posteriormente, partiendo de los registros y de los análisis realizados de las encuestas aplicadas, se determinaron las categorías de análisis, con las que se logró teorizar la información. Las investigadoras al laborar en las instituciones pudieron hacer observaciones directas, participando activamente en el proceso de investigación. (Ver Capítulo V y Anexo A).

3.2 Encuestas

Está referido a la recolección de respuestas para fijar elementos, basándose en una muestra significativa de personas. Los métodos incluyen preguntas o declaraciones, orales o escritas, a las que es preciso contestar. Martínez (1999).

Las encuestas efectuadas estaban compuestas por 10 preguntas abiertas, las cuales posteriormente se tabularon obteniendo un resultado final. El contenido de las preguntas, sirvieron para indagar en el personal docente, acerca de la motivación que éstos pudiesen tener para laborar en las instituciones evaluadas (L.P y C.I), así como también para consultar su opinión sobre la eficacia del sistema organizacional de las mismas (Ver Capítulo IV y Anexo B).

4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS

A objeto de realizar un efectivo análisis interpretativo y reflexivo, es necesario que el investigador tome en cuenta las diversas técnicas de análisis existentes, para que por medio de éstas pueda triangular la información, haciéndola admisible.

En esta investigación, las técnicas de análisis empleadas fueron: categorías de análisis y análisis de encuestas.

4.1 Categorías de Análisis

La categorización como una técnica de análisis consiste en describir, clasificar y conceptualizar de forma clara el contenido o la idea central de las unidades temáticas. Martínez (1996).

Una buena categorización debe hacer referencia a diversas categorías precisando las propiedades más valiosas de los contenidos protocolares, a fin de facilitar el proceso de identificación de estructuras y poder determinar sus funciones, para proseguir hacia la búsqueda de teorías o interpretaciones teóricas sólidas y bien fundamentadas en la información protocolar.

El análisis en sí, está referido etimológicamente “separar” o “dividir” las partes del todo con el fin de entender los principios y los elementos que lo componen. Sin embargo, cuando ese todo es un sistema o una estructura el análisis puede destruir su naturaleza, llevando a una realidad emergente errada del mismo. Martínez (ob. cit.).

Para el análisis de las categorías, se recomienda elaborarlas partiendo de la construcción de macro categorías, de las que surgirán las respectivas micro

categorías. Ambas, se deben sustentar por los contenidos que guarden relación con el tema de investigación y por los instrumentos – técnicas de recopilación de la información.

Del mismo modo, el investigador debe colocar en la categoría sólo aquella parte del instrumento que la respalde, por lo que debe diseñar una estrategia que le permita al lector ubicarse con facilidad en la búsqueda de los mismos en los anexos, dado que el instrumento completo se encuentra en éstos.

En la investigación realizada las categorías se elaboraron partiendo de un nivel macro, que a su vez dio origen a la formación de micro categorías. Posteriormente, se realizó la estructuración de las mismas, las cuales se sustentaron con los conceptos teóricos, los registros etnográficos, las encuestas, los organigramas de cada institución y los aportes legales, que sirvieron de evidencia.

Para facilitarle al lector la búsqueda de las evidencias incorporadas en los anexos, tal y como se muestra en el ejemplo, se colocaron entre paréntesis al culminar cada registro, los siguientes elementos:

“(Anexo A, Número 1 L.P, Fecha: 12/09/05, Hora: 7: 45 am)”

1. El número del anexo correspondiente. (Por ejemplo: Anexo A)
2. El número del registro correspondiente, diferenciados según el centro educativo (Por ejemplo: número 1 L.P)
3. La fecha del registro (Por ejemplo 12/09/05)
4. La hora del registro (Por ejemplo 7: 45 am)

4.2 Análisis de Encuestas

Para efectuar el análisis de las encuestas, el investigador puede elaborar gráficos que le permitan representar el resultado de preguntas realizadas. Entre los gráficos que puede utilizar se encuentran los siguientes: de torta, de tablas, de columnas, de anillos, de burbujas y de áreas.

Una vez plasmados los resultados gráficamente, el investigador debe hacer una interpretación del gráfico, que le permita desarrollar el análisis tomando en cuenta los conceptos expuestos en el marco teórico.

En el presente estudio, las respuestas de la encuesta se tabularon haciendo uso del gráfico tipo columna, para luego analizar la información y contrastarla con los conceptos expuestos.

5. TEORIZACIÓN

Una vez que el investigador establece sus categorías y las propiedades más adecuadas para valorar sus elementos descriptivos, debe elegir alguno de los tres niveles de descripción, entre estos se encuentran: descripción normal, descripción endógena y teorización original. Martínez (1996).

1. Descripción normal: se presenta una síntesis descriptiva, de los descubrimientos, donde la categorización y el “análisis” se efectuaron con el uso de las teorías, las estructuras organizativas, los conceptos y las categorías. Estos estudios descriptivos tienen poca o ninguna interpretación o teorización donde las palabras y acciones hablan por sí solas al lector y este deberá sacar sus propias conclusiones y generalizaciones de los datos.

2. Descripción endógena: en este nivel la categorización, el análisis, el esquema organizacional, los nexos y las relaciones entre categorías parten de la información. En la descripción endógena las teorías quedan implícitas exigiendo una mayor interpretación, es decir que se contrasta con las teorías expuestas en el marco teórico.

3. Teorización original: en esta descripción, a medida que el nivel de la reflexión aumenta las categorías se van relacionando entre sí, apareciendo nexos que permiten que las teorías implícitas cada vez se hagan más explícitas, dando paso a teorías sustantivas. El investigador debe revelar la analogía o el modelo con que trabajó para efectuar las categorías y los análisis, procesos que deben estar guiados por conceptos e hipótesis provenientes de la información recabada y del propio contexto.

El investigador escogerá el nivel que más le convenga de acuerdo con sus posibilidades y los fines investigativos.

Por otro lado, una metodología adecuada para descubrir estructuras teóricas consiste en un movimiento espiral, donde se va del todo a las partes y de las partes al todo. La visión del todo da sentido a las partes y la comprensión de éstas mejora la del todo. Martínez (ob. cit.).

El teorizador para poder llegar a una metodología apropiada debe poseer una actitud y cualidad mental versátil donde continuamente busque los mejores enfoques y perspectivas, para obtener una buena teoría de la realidad estudiada.

Para la presente investigación, se eligió el nivel de descripción “teorización original”, considerando que las relaciones existentes entre las categorías posibilitarían la generación de teorías explícitas. A efectos de la teorización, el equipo investigador tomó en consideración los elementos expuestos a lo largo del estudio, permitiéndole elaborar conclusiones que se plasmaron en un informe final.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE ENCUESTAS

En las siguientes páginas se presentará el análisis de las encuestas que los docentes de las instituciones L.P y C.I respondieron.

El total encuestado estuvo conformado por una muestra de 20 personas, 18 del sexo femenino y 2 del sexo masculino.

La encuesta estuvo integrada por 10 preguntas abiertas, en dónde el encuestado anónimo tenía la opción de marcar con una equis (x) la respuesta de su preferencia, rellenando los espacios que fueren necesarios. La encuesta fue enumerada de la siguiente manera: (Ver anexo B)

1. ¿Desde hace cuánto tiempo labora en la institución?
2. ¿Se siente satisfecho (a) con su renumeración salarial, con relación a su nivel de estudio y el nivel de exigencia laboral?
3. Aproximadamente ¿Cuánto es su salario mensual?
4. En su opinión, ¿Cuál debería ser su salario mensual?
5. ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones por parte de la dirección del plantel? ¿Por qué?

6. ¿Considera que la institución le brinda elementos motivacionales que le estimulan a laborar en ella?
¿Cuáles?
7. Planificación, Organización, Dirección y Control, son funciones generales del proceso administrativo
¿Considera que éstas funciones son puestas en practica de forma efectiva por la Institución? ¿Por qué?
8. Un sistema Organizacional puede aplicar métodos autocráticos o democráticos. En su opinión, ¿Cuál de estos dos métodos es el que se aplica en la institución?
¿Por qué?
9. Se siente usted motivado a laborar en la institución
¿Por qué?
10. ¿Alguna vez ha experimentado: angustia, descontento, incertidumbre, desconfianza, insatisfacción o impotencia a causa de su trabajo? ¿Cuáles? Y ¿Por qué?

El análisis de la encuesta se llevó a cabo a través de una serie de pasos por cada una de las pregunta, tal y como se demuestra a continuación:

1. Primero se colocó la pregunta
 - 1.1 Luego, la respuesta (especificando el número de personas por tipo de respuesta y en los casos que se solicitó, se dan ejemplos de las respuestas).
 - 1.2 Posteriormente, la representación gráfica (por medio de las tablas se graficaron las respuestas de los encuestados).
 - 1.3 Por último, el análisis (interpretación de las respuestas con base a la teoría expuesta).

1. PREGUNTA

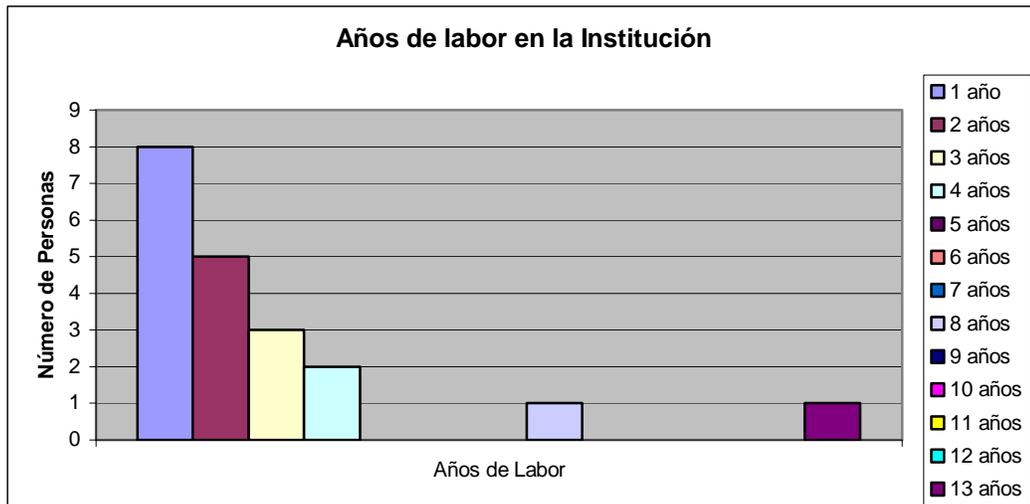
¿Desde hace cuánto tiempo labora en la institución?

1.1 Respuestas

- 8 personas respondieron un año.
- 5 personas respondieron dos años.
- 3 personas respondieron tres años.
- 2 personas respondieron cuatro años.
- 1 persona respondió ocho años.
- 1 persona respondió trece años.

1.2 Representación Gráfica

En el presente gráfico se observan, por medio de las columnas, las respuestas arrojadas por cada uno de los encuestados, en donde se relaciona el número de personas con los años de labor en la institución (L.P y C.I)



1.3 Análisis

En el gráfico se evidencia que la mayoría de las personas tienen un año laborando en la institución y posterior a los dos años, se muestra una fuerte caída en la permanencia del personal docente en los Centros Educativos (L.P y C.I)

2. PREGUNTA

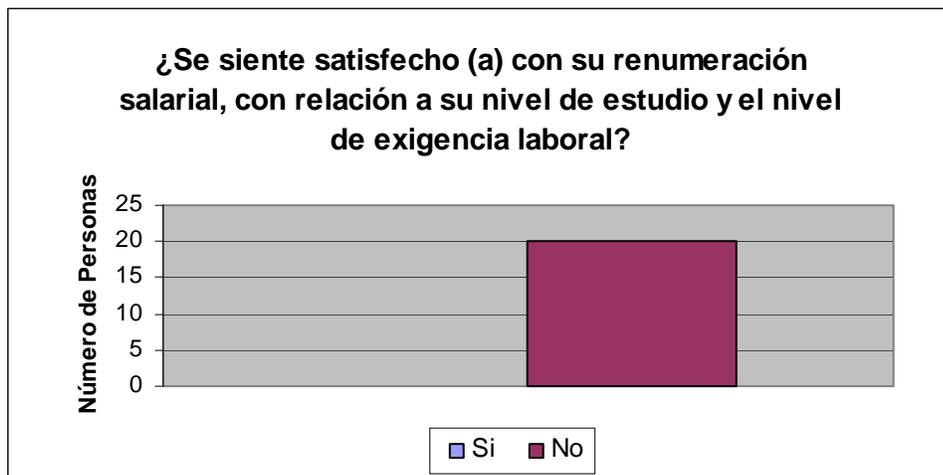
¿Se siente satisfecho (a) con su remuneración salarial, con relación a su nivel de estudio y el nivel de exigencia laboral?

2.1 Respuestas

Las 20 personas encuestadas contestaron que no se sentían satisfechos con su remuneración, con relación a su nivel de estudio y el nivel de exigencia laboral.

2.2 Representación Gráfica

En el presente gráfico se observan, por medio de la columna, las respuestas arrojadas por cada uno de los encuestados, en donde se relaciona el número de personas y la satisfacción salarial.



2.3 Análisis

Se evidencia que el 100% de los encuestados se sienten insatisfechos con su remuneración salarial, con relación a su nivel de estudio y el nivel de exigencia laboral. Lo que puede generar en ellos efectos negativos, tales como: descontento y aflicción por la desvalorización de su trabajo.

3. PREGUNTA

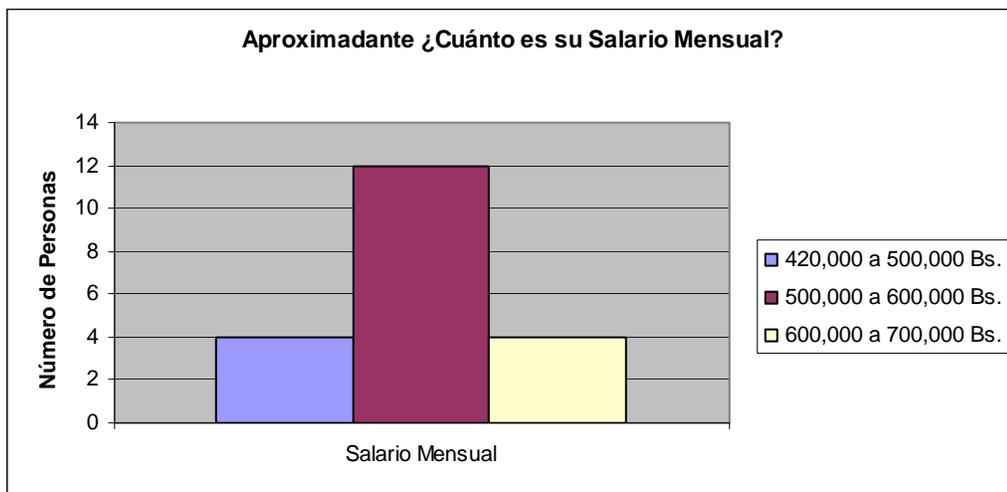
Aproximadamente ¿Cuánto es su salario mensual?

3.1 Respuestas

- 4 personas respondieron que su salario mensual es de 420.000 Bs. a 500.000 Bs.
- 12 personas respondieron que su salario mensual es de 500.000 Bs. a 600.000 Bs.
- 4 personas respondieron que su salario mensual es de 600.000 Bs. a 700.000 Bs.

3.2 Representación Gráfica

En el presente gráfico se observan, por medio de las columnas, las respuestas arrojadas por cada uno de los encuestados, en donde se relaciona el número de personas y el salario mensual de cada uno de ellos.



3.3 Análisis

En la representación se observa que la mayoría de las personas (12) devengan un salario mensual de 500.000 Bs. a 600.000 Bs.

Al respecto, las investigadoras consideran que ésta puede ser una de las causas de insatisfacción salarial que se observó en la pregunta anterior, dado que aunque el sueldo se ajuste a lo establecido por la Ley del Trabajo en cuanto al salario mínimo (Ver anexo D, Artículo 129), éste no guarda relación con el nivel de estudio de los docentes ni con la labor que desempeñan.

4. PREGUNTA

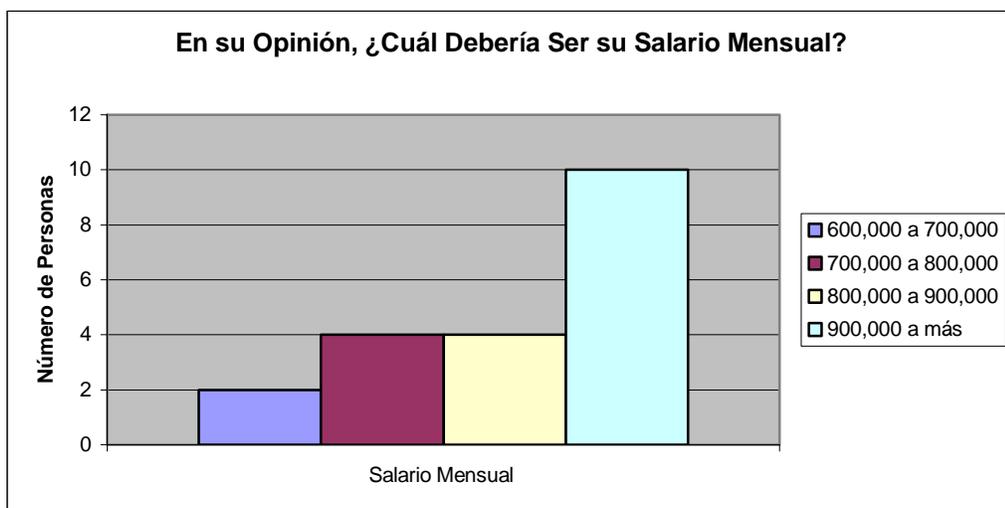
En su opinión, ¿Cuál debería ser su salario mensual?

4.1 Respuestas

- 2 personas respondieron que el salario aspirado era de 600.000 Bs. a 700.000 Bs.
- 4 personas respondieron que el salario aspirado era de 700.000 Bs. a 800.000 Bs.
- 4 personas respondieron que el salario aspirado era de 800.000 Bs. a 900.000 Bs.
- 10 personas respondieron que el salario aspirado era de 900.000 Bs. a más.

4.2 Representación Gráfica

En el presente gráfico se observan, por medio de las columnas, las respuestas arrojadas por cada uno de los encuestados, en donde se relaciona el número de personas con los salarios mensuales aspirados por ellos.



4.3 Análisis

Con relación a la pregunta anterior y el resultado de ésta, se observa que todos los encuestados aspiran un salario mayor al que actualmente poseen y a su vez el 50% de éstos desean obtener un sueldo mayor a los 900.000 Bs. notándose una gran diferencia, entre el sueldo actualmente devengado y el sueldo aspirado por los docentes.

5. PREGUNTA

¿Considera que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones por parte de la dirección del plantel?

5.1 Respuestas

- 1 persona respondió que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones por parte de la dirección del plantel, respondiendo:

“En ocasiones preguntan o dicen, que aportemos ideas para proyectos o actos”

- 19 personas respondieron que su opinión no es tomada en cuenta para la toma de decisiones por parte de la dirección del plantel. Entre las respuestas se encuentran algunas como:

“Las decisiones son consultadas al personal una vez que han sido tomadas. En ocasiones se realizan cambios para los que no se preguntó la opinión de la maestra”

“La toma de decisiones es arbitraria y las docentes no participan en la elección y planes del preescolar. Pienso que no se valora la opinión y deseos del personal”

5.2 Representación Gráfica

En el presente gráfico se observan, por medio de las columnas, las respuestas arrojadas por cada uno de los encuestados, en donde se relaciona el número de personas y su opinión en cuanto a la participación en la toma de decisiones.



5.3 Análisis

Se evidencia que el 95% de los docentes encuestados no se sienten partícipes en el proceso de la toma de decisiones, sino que consideran que éstas son tomadas de forma “arbitraria” por parte de los directivos del plantel; lo cual genera en ellos desmotivación, al no poder emitir opiniones libremente y participar en la solución de los problemas, coartando de esta forma su iniciativa y creatividad.

El restante 5%, que respondió que su opinión sí es tomada en cuenta para la toma de decisiones por parte de la dirección del plantel, aclaró que esto sólo se da en “ocasiones”.

6. PREGUNTA

¿Considera que la institución le brinda elementos motivacionales que le estimulan a laborar en ella?

6.1 Respuestas

Las 20 personas encuestadas respondieron que no consideraban que la institución les brindaba elementos motivacionales que le estimulen a laborar en ella. Por ejemplo una de las docentes respondió:

“Para nada, no hay una motivación que te estimule a hacer las cosas cada día mejor”

6.2 Representación Gráfica

En el presente gráfico se observan, por medio de las columnas, las respuestas arrojadas por cada uno de los encuestados, en donde se relaciona el número de personas y su opinión acerca de los elementos motivacionales brindados por la institución (L.P y C.I).



6.3 Análisis

Se observa que el 100% de los docentes encuestados consideraban que la institución no les brindaba elementos motivacionales que los estimularan a laborar en ella, lo que puede generar en éstos: desmotivación, relaciones interpersonales deficientes, pérdida de la iniciativa, insatisfacción, ausentismo laboral, entre otros.

7. PREGUNTA

Planificación, Organización, Dirección y Control, son funciones generales del proceso administrativo ¿Considera que estas funciones son puestas en práctica de forma efectiva por la Institución?

7.1 Respuestas

- 2 personas respondieron que la institución sí pone en práctica las funciones generales del proceso administrativo. Una de ellas afirmó:

“La institución trata en la medida de lo posible se cumplan las funciones”

- 12 personas respondieron que la institución no pone en práctica las funciones generales del proceso administrativo. Dos de ellas opinaron lo siguiente:

“La institución carece de estructuras organizativas en donde la docente y la auxiliar pudiesen establecer diálogos para la planificación; todas las actividades están previamente establecidas”

“No hay organización de ningún tipo. Muy mala administración. Se evidencia descontrol de todo tipo y en todas las gestiones hay incongruencias, con relación a lo que se debe hacer, nadie tiene especificado su rol de director, planificador, organizador, etc.”

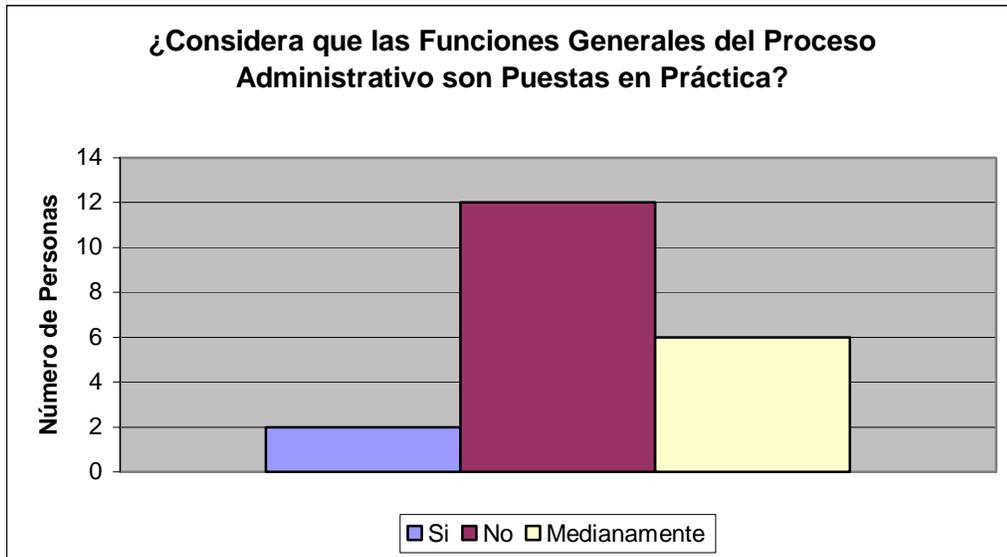
- 6 personas respondieron que la institución medianamente practica las funciones generales del proceso administrativo.

“Han sido muchas la veces que se convoca a una reunión de última hora para anunciar cambios. El contacto personal verdadero que establece la directora es mínimo. La mayoría de las veces que se pide algo que tiene que ver con dinero dicen que es por tantos gastos”

“Por falta de unificación de criterios muchas personas de dirección dan órdenes que en ocasiones no coinciden”

7.2 Representación Gráfica

En el presente gráfico se observa por medio de las columnas las respuestas arrojadas por cada uno de los encuestados, en donde se relaciona el número de personas y su opinión acerca de la puesta en práctica de las funciones generales del proceso administrativo en la institución (L.P y C.I)



7.3 Análisis

En el grafico anterior se observa que el 60% de los encuestados opinan que las funciones generales del proceso administrativo, Planificación, Organización, Dirección y Control, no son puestas en práctica por la institución. (L.P y C.I), afirmando que las mismas no se encuentran establecidas, causando en ellos desconfianza de la administración, incertidumbre, descontento, inseguridad e insatisfacción.

Ahora bien, con respecto a las 6 personas que respondieron que la institución medianamente practica las funciones generales del proceso

administrativo, argumentan que esto se debe a que el cuerpo directivo no unifica sus criterios y mantiene un contacto mínimo con los docentes.

En relación con las dos personas que respondieron que la institución sí pone en práctica las funciones generales del proceso administrativo, afirman que sólo lo realiza “en la medida de lo posible”, reflejando así que el cumplimiento de las funciones no es total y efectivo, sino de manera parcial.

8. PREGUNTA

Un sistema Organizacional puede aplicar métodos autocráticos o democráticos. En su opinión, ¿Cuál de estos dos métodos es el que se aplica en la institución?

8.1 Respuestas

- 13 personas respondieron que el método utilizado por la institución es el autocrático. Por ejemplo:

“Generalmente Autocráticos, es la directora de la institución quien toma las decisiones dejando a las maestras con un cierto grado de autonomía, pero poco”

“Autocrático, porque siempre terminamos haciendo lo que dicen los directivos”

- 1 persona respondió que el método utilizado por la institución es el democrático.

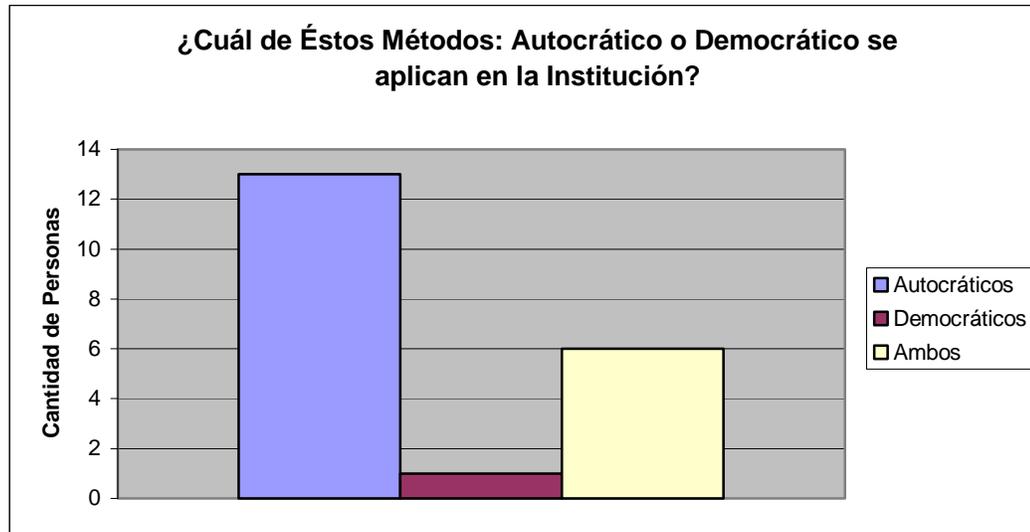
- 6 personas respondieron que la institución hace uso de los dos métodos, tanto democrático como el autocrático. Expresando lo siguiente:

“Me parece que se aplican los dos métodos porque a veces imponen y otras proponen y preguntan las opiniones de nosotras”

“Hay una mezcla de ambos; para algunas cosas se pide la opinión de las maestras (cosas como el regalo del día de la madre o del padre, proyectos, entre otros). Para otras no se les toma en cuenta y en ocasiones le dan mas importancia al bienestar del cliente más que al propio trabajador (maestras)”.

8.2 Representación Gráfica

En el presente gráfico se observan, por medio de las columnas, las respuestas arrojadas por cada uno de los encuestados, en donde se relaciona el número de personas y su opinión acerca del método que se aplica en la institución (L.P y C.I).



8.3 Análisis

Las respuestas arrojaron que para un 65% de los docentes encuestados la organización hace uso de métodos autocráticos, bien sea de forma única o en combinación con el democrático, expresando que la toma de decisiones se hace únicamente por parte del personal directivo.

Al respecto, la teoría expuesta afirma que el uso de métodos autocráticos puede generar en los docentes consecuencias, tales como: desánimo, apatía frente al trabajo, niveles de frustración, angustias, conflictos en las relaciones interpersonales, impotencia e irritabilidad al no poder expresar ideas libremente.

9. PREGUNTA

¿Se siente usted motivado a laborar en la institución?

9.1 Respuestas

- 1 persona respondió que sí se siente motivada a laborar en la institución.

Afirmando:

"Una motivación es el grupo de niño con los que trabajamos"

- 19 personas respondieron que no se sienten motivadas a laborar en la institución, Por ejemplo:

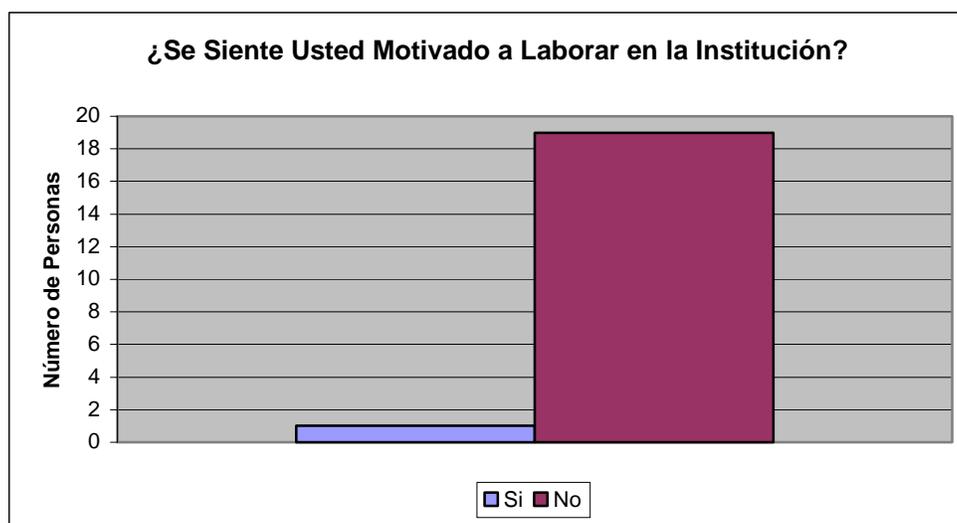
"Desde hace un año para acá la renumeración es fatal y la estimulación hacia el docente cada día es menor"
(maestra que tiene 13 años laborando en la institución)

"No hay sueldo acorde con nuestro trabajo, no hay palabras de felicitación por parte del directivo cuando las cosas salen bien, solo regaños"

"La directora del colegio no es un agente que pueda servirme como motivador"

9.2 Representación Gráfica

En el presente gráfico se observa por medio de las columnas las respuestas arrojadas por cada uno de los encuestados, en donde se relaciona el número de personas y su motivación al laborar en la institución. (L.P y C.I)



9.3 Análisis

El 5% de los encuestados respondió que sí se sentía motivado a laborar en la institución, aunque expresa que la misma es dada “por el grupo de niños con el que trabaja”.

Para los docentes una motivación importante es aquella que se desprende de la relación existente del grupo de niños a los cuales sirve, la cual se da por su vocación. No obstante, éste no es el único agente motivador, es necesario que haya una relación favorable entre los directivos y los docentes, en donde se apliquen teorías y técnicas motivacionales eficientes.

Es por esto que el 95% de los docentes encuestados se sienten desmotivados a laborar en la institución (L.P y C.I), dado a: la insuficiencia salarial, la falta de comunicación directivo – docente y la poca utilización de estímulos por parte de éstos.

10. PREGUNTA

¿Alguna vez ha experimentado: angustia, descontento, incertidumbre, desconfianza, insatisfacción o impotencia a causa de su trabajo?

10.1 Respuestas

- 20 personas respondieron que sí han experimentado: angustia, descontento, incertidumbre, desconfianza, insatisfacción o impotencia a causa de su trabajo. Por ejemplo, algunos encuestados afirmaron:

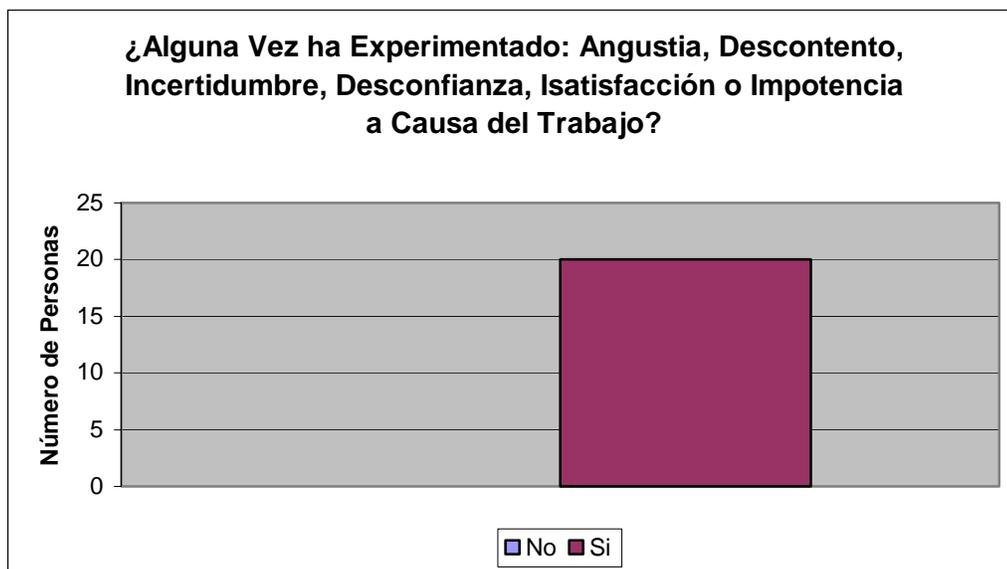
“Muchas veces, con respecto a situaciones en dónde por mantener una imagen como institución prefieren colocar al docente entre dicho en vez de reconocer errores cometidos, sobre todo por falta de comunicación y diálogo”.

“Por muchos inconvenientes y descontentos a causas de situaciones que se viven en el preescolar, situaciones que afectan emocionalmente, se aprecia poca estimulación y muchas críticas e injusticias que lo desmotivan a uno en su trabajo. La relación del personal directivo con los docentes es muy pobre y son muy pocas las tomadas en cuenta. Muy pocas veces valoran nuestro trabajo”.

“Insatisfacción. Los logros alcanzados parecen no ser vistos, no hay refuerzos de ningún tipo para los docentes ante un objetivo alcanzado”.

10.2 Representación Gráfica

En el presente gráfico se observan, por medio de las columnas, las respuestas arrojadas por cada uno de los encuestados, en donde se relaciona el número de personas con los sentimientos que han experimentado a causa de su trabajo.



10.3 Análisis

En el grafico anterior se observa que el 60% de los encuestados opina que las funciones generales del proceso administrativo, Planificación, Organización, Dirección y Control, no son puestas en práctica por la institución. (L.P y C.I), afirmando que las mismas no se encuentran establecidas, causando en ellos desconfianza de la administración, incertidumbre, descontento, inseguridad e insatisfacción.

CAPÍTULO V

CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

En las siguientes páginas se presentarán una serie de categorías, con las cuales las investigadoras pretenden demostrar los efectos que genera el sistema organizacional de los preescolares “L.P” y “C.I” sobre la motivación laboral del docente.

Cada macro categoría estará formada por sus respectivos micros categorías. De igual manera, cada una está sustentada por: la teoría respectiva, la evidencia de los registros, los resultados arrojados por las encuestas, los organigramas de las instituciones y los aportes legales.

El estudio se respalda con base a las siguientes macro y micro categorías:

1. El Modelo de Administración Aplicado Afecta el Funcionamiento del Sistema Organizacional Educativo

1.1 Una administración que ignora los derechos laborales genera sentimientos negativos en el personal

1.2 Una administración incapaz de adaptarse a los cambios genera incertidumbre

1.3 El sistema organizacional burocrático – autoritario genera actitudes negativas en el personal docente

1.4 La imposición de normas laborales carentes de una explicación genera rechazo en el personal docente

2. El Liderazgo de los Directivos es Determinante en la Conformación del Ambiente Organizacional

2.1 La planeación dictatorial genera ansiedad y desconfianza

2.2 La centralización de la autoridad limita la participación en la toma de decisiones

2.3 La coordinación, la supervisión y el control inadecuados genera frustración, impotencia y estrés

3. Un Sistema Organizacional educativo Eficiente Promueve la Utilización de Motivadores en todos sus procesos

3.1 La escasa utilización de teorías motivacionales limita el aprovechamiento del potencial del personal docente

3.2 La escasa utilización de técnicas motivacionales limita el aprovechamiento del potencial del personal docente

Los registros, los resultados arrojados por las encuestas, los organigramas de las instituciones y los aportes legales, se podrán observar en los anexos, en las categorías sólo se observará la parte de ellos que las sustenten. Para facilitarle esta búsqueda al lector en los anexos, tal y como se muestra en el ejemplo, se colocaron entre paréntesis, al culminar cada registro, los siguientes elementos:

“(Anexo A, Número 1 L.P, Fecha: 12/09/05, Hora: 7: 45 a.m)”

1. El número del anexo correspondiente. (Por ejemplo: Anexo A)
2. El número del registro correspondiente, diferenciados según el centro educativo (Por ejemplo: número 1 L.P)
3. La fecha del registro (Por ejemplo 12/09/05)
4. La hora del registro (Por ejemplo 7: 45 am)

1. EL MODELO DE ADMINISTRACIÓN APLICADO AFECTA EL FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL EDUCATIVO

Como se ha evidenciado en la teoría expuesta durante el transcurso de este estudio, el éxito de una organización depende de una buena administración, por lo que es necesario que el administrador tenga conocimiento de la realidad en la que opera, para que con base a ella, aplique las técnicas gerenciales orientadas a optimizar el aprovechamiento de los recursos en función de los objetivos propuestos. Todo ello, entendiendo que el factor humano es el más importante en toda organización y es, a su vez, el que le imprime mayor complejidad, asumiendo que las realidades son cambiantes.

En los preescolares evaluados (L.P y C.I) se observó que las administraciones presentaban deficiencias organizativas, entre las que se destacó el no considerar las características y necesidades del personal a los efectos de la toma de decisiones. Éstas son tomadas por los agentes de mayor jerarquía en la organización, como: el director del plantel y los coordinadores. La evidencia se presenta en los siguientes registros:

“Las auxiliares de Kinder “A” y Pre – maternal “B”, se encuentran en el comedor almorzando...cuando la directora se dirige hacia ellas algo disgustada:

-¡El lunes yo voy hacer una reunión con todas, porque las maestras de la mañana que ya hayan terminado de servir el almuerzo y acomodar a sus niños tienen que colaborar con las maestras de la tarde a atender a los niños!

A lo que las auxiliares no contestan nada e ignoran su comentario, dado que al entrar a la institución ellas habían acordado salir más temprano para poder llegar a tiempo a sus clases en la universidad, cosa que la mayoría de las veces no se cumple porque siempre hay algo que hacer a última hora o algo se retrasa”. (Anexo A, Número 8 C.I, Fecha: 20/01/06., Hora: 1:20 p.m.)

“La directora realiza una reunión imprevista con las maestras comunicándoles que ese día todas las maestras y las auxiliares debían quedarse horas extras para redecorar el colegio... Por ejemplo, la auxiliar de primer nivel se dirige a la subdirectora general para conversar con ella:

-La verdad es que se me dificulta quedarme en la tarde, ya que tengo clases en la universidad y es una clase importante a la que no me gustaría faltar

-Bueno, no sabía que estuvieses estudiando en la tarde, es que tu sabes que son muchas, y a veces me confundo, pero no te preocupes hacemos una carta a la universidad para que no tengas problemas, porque te necesitamos hoy aquí, comenta la subdirectora ...No te preocupes, de seguro le llevas la carta y ella entiende, pero te tienes que quedar, además yo también fui estudiante y sé como son las cosas, le responde la subdirectora a medida que se va retirando del lugar”.
(Anexo A, Número 16 L.P, Fecha: 25/10/05, Hora: 10: 20 am)

Al analizar los registros anteriores, se observa el desconocimiento de las necesidades y características del personal de las instituciones por parte de la administración, dado que, en este caso, las auxiliares son estudiantes universitarias que al entrar a laborar en dichas instituciones (L.P y C.I), hicieron un convenio de trabajo donde pudiesen tener su hora de almuerzo y sólo cumplir con su turno respectivo, ya que si tuviesen que cumplir con algún horario extra por alguna actividad a realizar, la directiva del colegio les avisaría con cierto tiempo de anticipación para tomar las provisiones necesarias.

De igual modo, se observa que al convocar de forma imprevista a todo el personal para que se quede en la institución haciendo alguna actividad extra, el cuerpo directivo no está tomando en cuenta la disponibilidad de tiempo que pudiesen tener el resto de las maestras, para quedarse en la institución de forma imprevista como es en el caso del registro de la institución L.P.

De esta manera, se observa que la administración de los preescolares L.P y C.I no cumplen con las funciones del proceso administrativo: planificar, organizar, dirigir y controlar, causando en su personal desconfianza de la administración y de los directivos, incertidumbre, descontento, inseguridad e insatisfacción. Este incumplimiento de funciones administrativas, se evidencia en las encuestas realizadas, donde el 60% de los encuestados opinaron que las funciones generales del proceso administrativo, no son puestas en práctica por la institución, afirmando que las mismas no se encuentran establecidas. (Ver Anexo B, Pregunta 7).

1.1 Una Administración que Ignora los Derechos Laborales Genera Sentimientos Negativos en el Personal

Los empleados del Sistema Educativo, como ciudadanos, pertenecientes al Estado Venezolano, poseen deberes y derechos, contemplados en la Constitución Nacional, en la Ley Orgánica del Trabajo, en la Ley de Educación y en la Ley de Alimentación para Trabajadores, por los que es obligación del sistema administrativo de los Centros Educativos velar por el cumplimiento de los mismos. En caso contrario estarían incurriendo en un delito, por lo que serán sancionados.

En el siguiente registro, extraído de la investigación realizada de uno de los centros preescolares (C.I), se evidencia el incumplimiento de los derechos que le corresponden al empleado contemplados por la Ley de Alimentación:

“La maestra auxiliar de pre – maternal “A” se dirige a la oficina de la directora a conversar con ella, diciéndole:

-Yo comencé a trabajar fija en la institución desde la segunda quincena de noviembre, y hasta el día de hoy

no me han pagado mis tickets de alimentación, por lo que quería saber cómo se podría solventar esta situación.

A lo que la directora responde:

- Yo te voy a pagar a partir del mes de enero, noviembre y diciembre a mi forma de parecer no te corresponden.

La maestra contesta:

- Yo había conversado con la administradora en diciembre y me comentó que sí me correspondían tanto la quincena de noviembre como la de diciembre, que lo iba a conversar contigo. La directora responde: (en voz muy elevada)

- Debe ser que se equivocó, además la que decide aquí soy yo y no ella, retirándose de la oficina.” (Anexo A, Número 6 C.I, Fecha: 13/01/06, Hora: 12:30 a.m.)

En el registro anteriormente presentado, se percibe cómo la directora de la institución incumple con el beneficio de alimentación para con su empleada, dado que no le otorga una comida diaria o ticket de alimentación, el cual le corresponde por derecho, como se contempla en la Ley de Alimentación para los trabajadores:

“Artículo 2. A los efectos del cumplimiento de esta Ley, los empleadores del sector público y del sector privado... otorgarán el beneficio de una comida balanceada durante la jornada de trabajo...Artículo 4: podrá implementarse, a elección del empleador, de las siguientes formas: mediante la instalación de comedores propios de la empresa o mediante la provisión o entrega al trabajador de una tarjeta electrónica de alimentación. En caso que el empleador otorgue el beneficio previsto en esta Ley, a través de la entrega de cupones... suministrará un (1) cupón o ticket, o una (1) carga a la tarjeta electrónica, por cada jornada de trabajo”... (Anexo D)

El incumplimiento de los derechos que le corresponden al empleado por Ley por parte de la institución ocasionan en éste: desconfianza de la administración, descontento, impotencia e insatisfacción.

1.2 Una Administración Incapaz de Adaptarse a los Cambios Genera Incertidumbre

A lo largo del proceso educativo se producen eventos inesperados, dado que la realidad es cambiante, razón por la cual se requiere de una administración que sepa afrontar los cambios y logre adaptarse a ellos, siendo flexible al tomar decisiones.

A continuación, se presenta un registro de la investigación realizada, donde la administración del plantel ante una eventualidad de carácter Nacional pasa por encima de la autoridad gubernamental, siendo poco flexible al tomar decisiones, afectando directamente a los docentes, generando en ellos: incertidumbre, inseguridad sobre a quién obedecer, rebeldía, estrés y ansiedad.

“El presidente del Consejo Nacional Electoral decreta que las instituciones educativas que sean centros de votación deben cerrar sus instalaciones, desde el jueves a las cinco de la tarde al lunes hasta la cinco de la tarde, la directora de la institución conversa con las maestras sobre esto diciéndoles:

-Sé que la institución es centro de votación, pero igual no podemos dejar de trabajar, transmítanle a los padres que trabajaremos de igual manera que todos los días; y en caso que los militares no permitan que los niños entren, tanto ustedes las maestras como el personal administrativo sí trabajará, porque yo soy la dueña de esta institución, por lo tanto soy quien decide”. (Anexo A, Número 3 C.I, Fecha: 29/11/05, Hora: 11:40 a.m.)

1.3 El Sistema Organizacional Burocrático - Autoritario Genera Actitudes Negativas en el Personal Docente

El modelo burocrático o modelo mecanicista se caracteriza por tener una concepción del empleado como una máquina a quien se le puede programar, para que obtenga óptimos resultados en períodos de corto plazo, dándole mayor importancia a los resultados, que al proceso por el que el individuo trasciende para obtenerlos.

En términos educativos la aplicación de un modelo burocrático es perjudicial tanto para el docente como para el niño, dado que en el proceso de enseñanza - aprendizaje las fases por las que éstos transcurren son más relevantes que los resultados que se arrojen.

En el siguiente registro, extraído de las investigaciones realizadas, se evidencian características equivalentes a las expuestas por el modelo burocrático, donde al directivo de la institución le interesa más el resultado que se obtiene de las actividades que realizan los niños (hojas multigrafiadas y libros) que el proceso que ellos pasan antes de culminarlas, lo cual genera efectos sobre el docente, como por ejemplo: desánimo, limita su creatividad e iniciativa, apatía al trabajo y niveles de frustración.

La maestra de segundo nivel media una actividad con los niños en el espacio exterior. Minutos más tarde es mandada a llamar por el departamento de orientación (supervisoras). La supervisora conversa con ella diciéndole:

- Me parece muy bien la iniciativa que tuviste realizando una actividad en el parque, pero me imagino que la hiciste dado que ya habían terminado todos los trabajos escritos

- Bueno, a ¿qué actividades te refieres?, le pregunta la maestra

- A las actividades de los libros y a las multigrafiadas

- La verdad es que no hemos terminado las de esta semana, pero de seguro las vamos a terminar, sólo que me pareció importante cambiar de actividad, porque todos los días los niños hacen lo mismo y se terminan aburriendo

- Bueno está bien que tengas iniciativa, pero ese tipo de actividades mejor realízalas cuando hayas terminado todo. Recuerda que los libros y las actividades son lo más importante, porque son los resultados de tu trabajo, es la forma con la que puedes demostrar que estás cumpliendo con todo, tanto a los padres como a nosotras, o sea, a la directora

- Esta bien, lo tomaré en cuenta, contestó la maestra". (Anexo A, Número 15 L.P, Fecha: 21/10/05, Hora: 10: 30 am)

Otra de las características que presenta el modelo burocrático es la formación de relaciones jerárquicas rígidas, donde las órdenes provienen de una cadena de mando y por la cual también ascienden los informes y resultados.

A continuación, se muestra un ejemplo de la cadena de mando por la que se rige el centro educativo observado, la cual trae como consecuencia efectos sobre el docente, tales como: angustias e incertidumbre al poseer dudas y no encontrar la persona indicada según la cadena de mando para lograr disiparlas.

“La auxiliar de tercer nivel acude a la dirección ante una duda que posee, encuentra la puerta de la dirección cerrada, la toca pidiendo permiso, y la directora le permite entrar. La auxiliar le dice:

- Disculpe, tengo una duda: ¿los niños de turno completo deben permanecer con el resto de los niños, hasta que a éstos los busquen?

- Directora: bueno en realidad estamos resolviendo qué hacer con ellos, cuando sea así les informaremos mientras, deben permanecer todos los niños juntos
 - Perfecto, muchas gracias
 - De nada, ¡ah!, por cierto, la próxima vez que tengas una duda resuélvela con tus superiores antes de venir a mí acuérdate de seguir la estructura, yo soy el último recurso al que debes acudir, yo tengo muchas otras cosas en que ocuparme.
- La auxiliar le pide disculpa y se retira de la oficina”.
(Anexo A, Número 5 L.P, Fecha: 28/09/05, Hora: 1: 15 a.m)

De igual forma, la cadena de mando de las instituciones evaluadas está establecida en un organigrama triangular, en donde la autoridad se mantiene en los niveles más altos. (Ver Organigramas, Anexo C)

- “Las supervisoras pasan por las aulas repartiendo unas hojas multigrafiadas, al entrar al aula de segundo nivel conversa con la auxiliar diciéndole:
- En esta hoja se encuentra el organigrama de la institución, se las estamos repartiendo a todas las maestras para que recuerden la cadena que deben seguir en caso que deseen comunicar alguna información al igual, recordarles quien es la encargada específicamente de supervisar sus trabajos. Necesito que se la entregues a tú maestra dándole esta información.
- La auxiliar le contesta: gracias, no te preocupes, yo se la doy y le informo” (Anexo A, Número 18 L.P, Fecha: 28/11/05, Hora: 11: 30 a.m)

Siguiendo el mismo orden de ideas, el modelo burocrático emplea métodos autoritarios, donde existe un poder centralizado que no se delega y que maneja unilateralmente la organización hacia abajo, este tipo de organizaciones son denominadas autocráticas.

Lo expuesto anteriormente evidencia que las instituciones observadas presentaron características que corresponden a una organización autocrática, como por ejemplo: las docentes se expresan de sus superiores

como “Jefes” y las decisiones son tomadas únicamente por los directivos sin tomar en cuenta a su personal docente, lo cual genera en éste consecuencias negativas, tales como: conflictos en las relaciones interpersonales, impotencia e irritabilidad al no poder expresar ideas libremente ni contribuir con la anticipación efectiva de problemas o con las soluciones.

“A la maestra de segundo nivel, se le entrega una hoja, explicándosele que debe realizar un inventario de todos los recurso que posee el salón. En el momento en que ella lo realiza, entra la maestra del salón de al lado, quien tiene laborando seis años en la institución y le dice:

- ¿Estás realizando el inventario súper específico?

- Bueno en realidad estoy tratando de realizar un inventario, que no sé cómo hacer, porque es el primero que hago en mi vida y no me han explicado cómo hacerlo, pero estoy intentándolo. Pero, ¿A qué te refieres con súper específico?

- Lo que te quiero decir, es que coloques todo específicamente, o sea no coloques que en un juego hay 3 piezas, sino que indiques específicamente la forma y el color.

- ¡Ah!, ¿De verdad?, o sea no terminaré nunca, pero ¿Por qué de esa forma?

- La respuesta es muy sencilla, porque así lo quiere la Jefa, además, te lo digo yo, tú porque eres nueva, pero yo que tengo bastante tiempo aquí te lo recomiendo, ya que el finalizar el año, las supervisoras (departamento de orientación), pasan salón por salón a revisar qué juguetes faltan según el inventario, y luego, te dicen para que tú los compres, por lo que también te recomiendo que los cuentes todos los días para que no te lleves sorpresas”.
(Anexo A, Número 1 L.P, Fecha: 12/09/05, Hora: 7: 45 a.m)

De igual forma, la utilización de métodos autoritarios por parte de las instituciones L.P y C.I se evidencia en las respuestas de los docentes encuestados, en donde el 65% de éstos afirman que la organización hace uso de métodos autocráticos, bien sea de forma única o en combinación con

el democrático, expresando que la toma de decisiones se hace únicamente por parte del personal directivo. (Ver Anexo B, pregunta 8).

Las características expuestas anteriormente del modelo mecanicista, la burocracia y el autoritarismo, forman parte de lo expuesto por la teoría de la Escuela Clásica o Tradicionalista, donde la empresa es considerada un conjunto de puestos, en los que cada uno debe desarrollar una función y relacionarse entre sí, conformando una jerarquía cargo – labor. Los individuos deben adaptarse al cargo sin exigir prerrogativas, se instaura un tipo de liderazgo autocrático fundado en la autoridad formal y en la actitud pasiva del obrero que es considerado un recurso de producción. En consecuencia, al aplicar métodos burocráticos y autoritarios, los centros preescolares evaluados hacen uso de lo expuesto por la Escuela Tradicionalista.

1.4 La Imposición de Normas Laborales Carentes de una Explicación Racional General Rechazo en el Personal Docente

Las normas y las reglas ejercen un papel importante en las relaciones de trabajo, dado que regulan los deberes de los empleados. Sin embargo, es necesario que éstas se impongan de manera racional y justa, para así poder facilitar el cumplimiento de las mismas.

Los presentes registros muestran el uso de una regla impuesta por el preescolar de forma injusta e irracional para con los empleados, basada en el beneficio propio del cuerpo directivo, sin importar las necesidades que los docentes puedan tener; generando descontento, rechazo a la norma

impuesta, rebeldía para con el cuerpo directivo e indignación por lo injusto e irracional de la medida impuesta.

“La supervisora de orientación realiza una reunión imprevista con las maestras, informándoles:

- Es necesario que recuerden el normativo interno de la institución, me pidió la directora que se los recordara, les aconsejo que se los vuelvan a leer, porque hemos notado fallas con respecto a eso, sobre todo con lo relacionado a las suplencias que todas deben realizar, seis por lo mínimo durante el año, tal y como está estipulado en la normativa, recuérdenselo a sus auxiliares y repasen el resto de los artículos.

Las maestras se retiran de la oficina. La maestra de kinder le comenta a la maestra de primer nivel:

- Y después dicen que la dictadura la quiere montar es el gobierno, pero si ya tenemos una dictadura aquí, tenemos que cumplir unas normas que las hicieron ellas a su conveniencia, pero por qué ellas, la directora y las supervisoras no hacen suplencias y se quedan mínimo seis veces en la tarde, ¡Ah!, es que a ellas si no se les pueden cambiar sus planes de las tarde, que rabia.

- Así es amiga y lo peor de todo es que nos tenemos que quedar calladas, contesta la maestra de primer nivel”. (Anexo A, Número 17 L.P, Fecha: 28/10/05, Hora: 9: 00 a.m)

“A pocas horas de culminar la rutina diaria, la directora se dirige al aula de primer nivel diciéndole a la auxiliar que salga unos minutos del aula que necesita conversar con ella, afirmándole:

- Necesitamos que te quedes hoy en la tarde para hacerle una suplencia a una compañera que no va a poder venir por motivos de salud.

- La verdad es que se me dificulta, tengo pasantías hoy en la universidad y tengo que cumplir con una actividad hoy en ese centro, contesta la auxiliar.

- Bueno no te preocupes por eso, yo te mando hacer una carta para que la lleves, gracias por tu colaboración, responde la directora al retirarse del aula” (Anexo A, Número 11 L.P, Fecha: 13/10/05, Hora: 12: 15 p.m)

En conclusión, según lo expuesto por la teoría y lo que evidenciaron los registros extraídos de la investigación, uno de los factores determinante en el éxito de un Sistema Organizacional Educativo es el modelo de administración que se aplique, quedando demostrado que la aplicación de modelos burocráticos, autoritarios y dictatoriales generan consecuencias negativas sobre la organización y, por ende, sobre todos los agentes implicados.

2. EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS ES DETERMINANTE EN LA CONFORMACIÓN DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El directivo de una institución tiene gran importancia dentro de la conformación de un ambiente organizacional eficaz, ya que éste es el principal encargado de orientar la toma de decisiones, manteniendo las relaciones positivas y venciendo las dificultades que se presenten a lo largo del proceso.

El éxito de un directivo depende en buena medida de su capacidad para ejercer un liderazgo auténtico, que promueva con su ejemplo los más altos valores humanos en la organización, incentive la comunicación, las buenas relaciones, la cooperación y la conformación de un ambiente laboral sano, donde el trabajo en equipo ofrezca oportunidades de crecimiento personal y profesional.

El liderazgo es el arte de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales. Los líderes prevén el futuro; inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá. El director líder es demócrata y se caracteriza por tomar en cuenta las necesidades e intereses de su personal.

Específicamente el director de un Plantel Educativo es el Representante del Ministerio de Educación, ante la comunidad, es el responsable por la buena relación de los miembros del plantel con demás sectores involucrados en el proceso educativo. Su actuación debe estar sujeta a normas profesionales, morales y éticas.

El Director para poder cumplir eficazmente con su rol, debe tomar en cuenta las siguientes características:

- Tener una clara conciencia profesional.
- Poseer un gran concepto de colaboración y participación.
- Tener eficiencia organizativa
- Poseer capacidad, inventiva e iniciativa.
- Mantener un espíritu de equidad.
- Tener preciso conocimiento de su misión profesional.

En los casos que se presentan a continuación, se observan deficiencias en el ejercicio del rol que corresponde a los directivos de los planteles observados, en cuanto a: relaciones laborales con el personal, incumplimiento de contratos, uso de métodos dogmáticos – autocráticos con su personal, toma de decisiones burocráticas sin evaluar las necesidades del personal, falta de comunicación, escaso reconocimiento por las tareas cumplidas e insuficientes estrategias motivacionales.

“La maestra de Maternal “B” le cuenta a la auxiliar de Kinder “A”, que no es la primera vez que se presentan problemas con la directora en cuanto a dinero y *malos tratos* para con las maestras, en ocasiones las maestras la habían demandado por no pagarles lo que les corresponde en lo acordado al momento de contratarlas, así como también dejarlas con la palabra en la boca o hasta tildar a las maestras de “loca” cuando la colocan a ella entre dicho...”(Anexo A, Número 15 C.I, Fecha: 27/01/06., Hora 9:50 a.m.)

“La auxiliar de Maternal “A” se dirige hacia la universidad en compañía de 3 compañeras de trabajo con las cuales comenta el *maltrato* de parte de la directora para con ella a la hora del almuerzo, cuando se la encuentra en uno de los pasillos al ir a guardar los 8 envases del almuerzo de sus niños, cuando la directora le dice:

- ¿Usted, qué está haciendo?, vaya a colaborar con las maestras de la tarde a atender a los niños.

- ¡Voy a guardar los envases del almuerzo de mis niños!

Por lo que les dice a sus compañeras:

- Siempre es lo mismo ella nunca ve lo que uno está haciendo, además es la forma de decirte las cosas, está viendo que voy cargada con los envases y me va a preguntar que ¿Qué estoy haciendo?, ella no valora a su personal para nada, es lo que ella dice y punto o como ella ve las cosas y ya, a la maestra de pre-maternal también le hizo lo mismo ella estaba llevando a dos niños (niños de 1 año y medio) a cambiarles la ropa y también le dijo, ¿Y usted que está haciendo?, como que si uno estuviese jugando, ¿Por qué no va y le pregunta a sus favoritas que se la pasan sentadas en la placita a ver qué están haciendo, hablando estupideces?.

A lo que la auxiliar de maternal "B" le responde:

- Ella nunca reconoce tu trabajo, para ella uno nunca está haciendo nada, igual que la maestra de música cuando es la hora de la guardia y tu llegas a tiempo no te dice nada, de broma te saluda pero basta que sea una de sus favoritas para que sí les digas ¡Eres la mejor, que bella que llega siempre a tiempo! Así hayan llegado tarde, porque a veces su preferida se queda hablando en el almuerzo y llega tarde y tu tienes que quedarte más tiempo en la puerta a esperar que ella llegue, ¡ah no, pero ella es perfecta, excelente! Y a ti nunca te dicen nada, pero cuando falta alguien para hacer las guardias a las primera que llaman es a ti o a mí pero a sus favoritas jamás porque ellas no hacen guardias..." (Anexo A, Número 9 C.I, Fecha: 20/01/06., Hora: 2:10 p.m.)

De los registros mencionados anteriormente, se puede deducir el bajo nivel de liderazgo que muestran los directivos de las instituciones evaluadas y su repercusión tanto en el ambiente organizacional, como en los propios individuos que conforman el personal docente. Entre los efectos se destacan: baja autoestima, desmotivación, insatisfacción, conflictos, envidias, individualismo, frustración e inseguridad; todos los cuales constituyen factores adversos a la motivación para el mejor desempeño y el logro.

2.1 La Planeación Dictatorial Genera Ansiedad y Desconfianza

La planificación o planeación es un proceso donde se enumeran una serie de pasos que llevarán al cumplimiento de unos objetivos propuestos, es necesario que ésta se realice con base a un diagnóstico, tomando en cuenta las características y necesidades de los individuos involucrados.

Ahora bien, la planificación puede presentarse según como sea ejercida, por lo que puede ser dictatorial o participativa. En la primera, las decisiones son tomadas de forma autoritaria sin tomar en cuenta el diagnóstico, sólo se considera la necesidad de cumplir con los objetivos.

En la planeación participativa se discuten los objetivos con los agentes involucrados y las decisiones son tomadas considerando la información arrojada por un diagnóstico previo y las opiniones de los participantes. Con la aplicación de este tipo de planeación, se desarrollan altos niveles de motivación, mayor compromiso, rendimiento y satisfacciones por los triunfos obtenidos; en lugar del descontento, la ansiedad y la desconfianza producidos por la aplicación de la planificación dictatorial.

Es función de los directivos del plantel elegir el tipo de planificación con la que desee trabajar, de esto dependerá en buena medida el éxito o fracaso del proceso de planificación.

En el registro que se muestra a continuación, se evidencia el uso de una planeación dictatorial por parte de los directivos, en donde al presentarse una situación problemática, planifican una solución de forma autoritaria sin tomar en cuenta la opinión del resto de los agentes involucrados (docentes);

pudiendo generar en ellos sentimientos de incomodidad e impotencia por tener que ejecutar una acción con la que quizás estén en desacuerdo.

“Una de las supervisoras del departamento de orientación convoca a una reunión repentina con todo el personal al patio principal. Al reunirse todo el personal la directora dice:

-Buenos días, esta reunión va a ser muy rápida, es para informales que el departamento de orientación, me ha informado que han visto las aula sucias después que la jornada diaria se acaba, por lo que decidí colocar una norma la cual todas deben cumplir: todos los días deberán limpiar los salones antes de irse y los días viernes deberán hacer una limpieza profunda, vaciando los estantes y lavando los juguetes, este proceso lo supervisará orientación , el cual me informará del cumplimiento de la misma todos los viernes” (Anexo A, Número 7 L.P, Fecha: 03/10/05, Hora: 7: 00 am).

De igual manera, la planeación es útil para impedir las improvisaciones, evitando que se afecte negativamente el clima organizacional, por lo inesperadas que pueden llegar a ser. Las improvisaciones generan en los agentes involucrados: disgustos, angustias e impotencia.

“Las maestras de guardia en la puerta, informan a los padres y representantes de los alumnos que van llegando acerca del consejo docente, por lo que no habrá actividades en la hora de la tarde y que la salida de los niños de los niveles más grandes saldrá a partir de las 12:00 p.m. Sin embargo, muchos padres y representantes se quejaron por lo imprevisto de la reunión e hicieron la salvedad de que ese tipo de informaciones deben ser avisadas con anterioridad para ellos tomar las previsiones, a lo que las maestras contestaban que las disculparan, que ellos tenían toda la razón pero que ellas de igual forma fueron informadas esa misma mañana”. (Anexo A, Número 34 C.I, Fecha: 07/04/06, Hora: 7:15 a.m.)

2.2 La Centralización de la Autoridad

Limita la Participación en la Toma de Decisiones

En toda organización es necesario establecer una estructura organizativa con la que se pueda alcanzar los objetivos propuestos. Es tarea de los directivos determinar claramente las funciones del personal delimitando los niveles de decisión, los grados de autoridad y la reglamentación de cómo funcionarán las comunicaciones entre personas y grupos formales.

Los directivos pueden ejercer esta ocupación según como distribuyan la autoridad, puede ser de forma centralizada o descentralizada. La centralización de la autoridad se refiere a la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones, en donde los directivos ostentan un alto grado de autoridad, limitando el poder y la toma de decisiones del resto de los miembros de la organización.

Por su parte, la descentralización se refiere a la tendencia de distribuir la autoridad de toma de decisiones en una estructura organizada, en donde se selecciona cuáles decisiones desplazar a los niveles inferiores y cuáles otras retener en la cima. En ésta, a lo contrario de la centralizada, los individuos se sienten partícipes del proceso, generando altos niveles de motivación.

El uso de la centralización de la autoridad por parte de los directivos del plantel, en donde éstos ostentan un alto grado de autoridad, limitando la participación de la toma de decisiones al resto del personal, específicamente de los docentes, coarta en ellos la creatividad y la iniciativa, por ejemplo:

“La maestra de tercer nivel conversa con su auxiliar; y le dice:

- A mi forma de parecer, tenemos que crear otra estrategia para la clase de psicomotricidad, porque

observo que los niños se encuentran muy dispersos, ¿Qué opinas tú?

- Yo también pienso lo mismo...

Al aplicarse otra estrategia, ambas maestras opinaron que se vio el cambio totalmente, un cambio positivo. A diferencia de las otras oportunidades, los niños querían participar, respetaban su turno y no se encontraban dispersos.

Al día siguiente, la maestra entra al salón y le dice a la auxiliar:

- Por tu culpa me llamaron la atención, por separar los grupos en la clase de psicomotricidad, la directora me regañó, por pasar por encima de su autoridad y no consultar con ella

- Bueno yo sólo di un consejo, una estrategia que tú sabes que sirvió y que a los niños les gusto

- Yo sé, pero olvidémosla a la directora no le gusta que tomemos ese tipo de decisiones sin consultarle, y además, me prohibió volverla a realizar” (Anexo A, Número 8 L.P, Fecha: 06/10/05, Hora: 1: 10 p.m)

De igual manera, el uso de la centralización de la autoridad por parte de las instituciones L.P y C.I se evidencia en las respuestas arrojadas en las encuestas, en donde el 95% de los docentes encuestados no se sienten partícipes en el proceso de la toma de decisiones, admitiendo que éstas son tomadas de forma “arbitraria” por parte de los directivos del plantel, lo cual genera en ellos desmotivación al no poder emitir opiniones o solucionar los problemas, coartando de esta forma su creatividad. (Ver Anexo B, Pregunta 5).

2.3 La Coordinación, La Supervisión y el Control Inadecuados Generan Frustración, Impotencia y Estrés

El Director debe cuidar el desarrollo del proceso educativo en el plantel por medio del trabajo cooperativo, la buena comunicación con su personal y la comunidad educativa, delegando responsabilidades, contribuyendo al

mejoramiento del personal en un ambiente armónico y velando por el desarrollo de la personalidad del educando. Ahora bien, para tener éxito en el proceso educativo es necesario que el Director ejerza las siguientes funciones: coordinación, supervisión y control.

La Coordinación, es la esencia de la administración, existe mediante el logro de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de los objetivos grupales, lo que mantendrá a los trabajadores unidos. En ésta se requiere de comunicación y trabajo en equipo, por lo que la tarea principal del directivo del plantel debe ser promoverlos. En caso de no ser así, ocurrirán fallas que podrían afectar la coordinación, trayendo consecuencias directas sobre el personal docente, tal como: altos niveles de frustración a nivel grupal, dado que los objetivos propuestos no son alcanzados.

La Supervisión, es otra de las funciones ejercidas por el director para optimizar los logros en el proceso educativo, es decir, ésta debe ser la persona encargada de orientar y guiar a un grupo de subordinados o dirigidos, para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, en este caso a los docentes. Además, es necesario que mantenga una relación constante con sus empleados, siendo un líder eficaz, al tomar decisiones oportunas y motivando a su personal. En caso de no ser así, el directivo estaría aplicando una “supervisión dura” caracterizada por el uso de castigos y amenazas, con los que pretende que el personal acepte su dirección, generando en ellos rebeldía e impotencia por tener que acatar órdenes condicionadas por manipulaciones.

El Control, es el proceso mediante el cual se constatan los objetivos planificados con los resultados obtenidos. Es una más de las funciones que el director de un centro educativo ejerce, donde debe analizar el pasado, para determinar por qué los objetivos no fueron alcanzados y adoptar las

medidas necesarias. Además, el control contribuye a la retroalimentación de la organización al analizar en equipo las metas alcanzadas, por lo que el directivo debe promoverla. En una institución donde esto no se cumpla de forma efectiva implicaría el fracaso de dicha función, trayendo consecuencias directas sobre los subordinados, en este caso a los docentes, como por ejemplo: inseguridad y estrés al no contar con un apoyo que controle el proceso y de paso a la retroalimentación entre agentes involucrados.

A continuación, se presenta una serie de registros donde se evidencian deficiencias por parte de los directivos al coordinar, supervisar o controlar el proceso educativo, empleando técnicas o métodos inadecuados para ejercer dichas funciones, tales como: la utilización de cámaras para controlar de forma excesiva la labor docente y poder mantener un falso prestigio ante los padres y representantes, así como también, el uso de la manipulación, para amedrentar a las docentes y lograr que éstos accedan a lo que el directivo desee.

“A las primeras horas de la mañana la maestra de pre – maternal “A” que tiene 8 años laborando en el preescolar, es llamada por la directora a su oficina y ésta cuenta parte de la conversación:

- Me dijo que si yo no estaba contenta con mi trabajo que me podía ir, que en otras oportunidades se habían ido otras maestras y nadie las había llorado, a rey muerto rey puesto, así que el hecho de que si su auxiliar había renunciado (auxiliar que renunció por no sentirse cómoda con el trato de la directora y con su remuneración salarial) se hubiese ido no quiere decir que ahora todo se iba a volver un caos y que yo no pudiese trabajar, que decidiera lo que quería hacer porque ella gente descontenta en el preescolar no quería”. (Anexo A, Número 13 C.I, Fecha: 27/01/06., Hora: 8:30 a.m.)

“La maestra de tercer nivel conversa con su auxiliar, cuando le dice:

- Por cierto, no te había comentado lo importante que es mantener buena imagen y comportamiento durante toda la jornada, porque recuerda que estamos siendo vigiladas por las cámaras, tanto por parte de los superiores como por los padres, quienes tienen acceso a ellas vía internet

- En realidad voy a seguir siendo como soy, igual no estoy haciendo nada malo, responde la auxiliar.

- Es verdad, pero si quieres sentarte o llamarle la atención a un niño, las mismas supervisoras descubrieron un espacio del salón a la cuál la cámara no tiene acceso, es éste (señalándolo), por ejemplo si quieres poner a un niño en tiempo fuera es allí y no en ningún otro espacio del aula, por que sino nos vamos a meter en problemas, tanto con los padres como con las de arriba.

- ¿O sea, que ellas aceptan que puedes colocar a un niño tiempo fuera, pero sólo en ese espacio, porque si no es un error?, me parece que en realidad no quieren ser sinceras con los padres, que quizás en momentos puedan entenderlo.

- Yo siendo tú, me ahorraría ese tipo de comentarios” (Anexo A, Número 6 L.P, Fecha: 29/09/05, Hora: 7: 30 am)

“Un niño de 3 años de edad, al cual le detectaron hiperactividad con déficit de atención, se encuentra en el salón gritando (fuertemente), dado que la maestra de segundo nivel le llamo la atención, por haber mordido y pegado a uno de sus compañeros. La maestra conversa con él y le dice que por unos minutos se va a quedar pensando sin jugar, por lo que el niño le responde gritando “loca, loca, loca”, mientras intenta golpearla. En este momento, entra la directora al salón, observa a la maestra, le devuelve el juguete al niño y le dice a la maestra que se acerque a ella para comentarle algo. A pocos pasos del niño la directora le dice a la maestra:

- Creo que ni tú ni tú auxiliar manejan estrategias para imponer su autoridad, porque es inconcebible que un niño no respete a su autoridad que eres tú, te grite y te golpee, además que van a decir los representantes si escuchan a un niño gritando de esa manera. Deben reflexionar.

- La maestra le responde, si directora, disculpe” (Anexo A, Número 10 L.P, Fecha: 10/10/05, Hora: 9: 23 am)

En conclusión, con base a los elementos expuestos anteriormente, se afirma que el liderazgo de los directivos es determinante en la conformación de un ambiente organizacional eficaz, que las decisiones que éstos tomen y la forma en cómo las tomen pueden afectar directamente a la organización, y en consecuencia a todos los agentes involucrados en el sistema, como lo son los docentes.

3. UN SISTEMA ORGANIZACIONAL EDUCATIVO EFICIENTE PROMUEVE LA UTILIZACION DE MOTIVADORES EN TODOS SUS PROCESOS

La motivación es un término que se le da a aquella serie de impulsos, deseos, necesidades conscientes o inconscientes, anhelos y fuerzas similares orientados a acciones voluntarias para el logro de objetivos. Ésta puede ser intrínseca o extrínseca, la primera considerada como los resultados e intereses personales inherentes a la actividad en sí; mientras que la extrínseca se refiere a la motivación que ocurre por los reforzadores, la retroalimentación o las recompensas que no son inherentes a la actividad en sí misma, ésta es la que debe ser reforzada con mayor énfasis por el cuerpo directivo de una institución, para lograr que sus docentes se sientan motivados al laborar con eficacia, eficiencia y entusiasmo, mejorando su desempeño a lo largo del proceso.

En los presentes registros se muestra la desmotivación que experimentan las docentes, causada por la incomodidad que siente al laborar en las instituciones observadas, L.P y C.I.

La maestra de segundo nivel, al culminar la rutina diaria, se dirige al aula de inglés para colocar algunos recursos que había utilizado en el día, cuando se topa con la maestra de inglés, percatándose que está llorando, por lo que le dice:

- ¿Qué te pasa, pasó algo?
- No tranquila, no te preocupes, contesta la maestra de inglés
- Puedes confiar en mí , es mejor que te desahogues
- Sí yo sé, lo que pasa es que no aguanto más la presión de este colegio, trabajo muchísimo, tengo doscientos niños, me pagan malísimo, y además me tengo que quedar horas extras porque no me doy abasto; y con todo y esto siempre me llaman la atención por lo menos una

vez a la semana, me siento desmotivada, ya no aguanto más.

- Yo sé que el trabajo es difícil, pero poco a poco... y la interrumpo el sonido del teléfono. La maestra de inglés atiende, cuelga el teléfono y le dice:

- Ves, ni siquiera podemos conversar, con todo y eso que no tenemos niños y ya terminamos nuestras horas de trabajo, esas cámaras me tienen cansada.

- Pero que te dijeron ¿me van a regañar?

- Era la directora preguntándome que si todo estaba bien aquí.

Bueno mejor nos vamos". (Anexo A, Número 12 L.P, Fecha: 14/10/05, Hora: 1: 30 a.m)

"La auxiliar de Kinder "A" nuevamente va al salón de Pre – maternal "A" para hacer la suplencia de la maestra faltante, allí la maestra titular está tratando de ordenar a los niños para lavarles las manos pero sé le es un poco difícil por la cantidad de niños y la otra auxiliar está limpiando el salón, además una de las alumnas que tiene 1 año y 17 meses no para de llorar dado que sólo quiere estar en los brazos de alguien, por lo que los niños se dispersan con facilidad y otro por imitación o reacción al llanto de la niña también comienzan a llorar a lo que la docente comenta:

- ¿Ves por qué yo estoy desmotivada? aparte de la cantidad de niños, ahora también me meten a esta niña que es muy pequeña y lo que necesitan es otro tipo de atención y no estar aquí. En éste preescolar el trabajo es muy fuerte ¡y mira que todavía me siento con mucho malestar con el cuerpo! pero yo sé que si faltó otra vez iba a ser un lío de nuevo, pero no es fácil y más cuando me pongo a pensar en lo que me pagan, la verdad lo que me provoca es renunciar, yo no sé si aguante mucho esta situación así". (Anexo A, Número 18 C.I, Fecha: 31/01/06., Hora: 10:30 a.m.)

De igual manera, la desmotivación de los docentes que laboran en las instituciones L.P y C.I se evidencia en sus respuestas en las encuestas, en donde el 95% expresó que se sienten desmotivados a laborar en la institución, dada a la insuficiencia salarial existente, a la falta de

comunicación directivo – docente y a la poca utilización de estímulos por parte de éstos. (Ver Anexo B, Pregunta 9).

3.1 La Escasa Utilización de Teorías Motivacionales Limita el Aprovechamiento del Potencial del Personal Docente

No existe una teoría única de motivación que sea universalmente aceptada, puesto que cada una proporciona diversas disposiciones con las que el individuo puede llegar a lograr elevados niveles de satisfacción personal, lo cual hace que su desempeño sea más exitoso. Por lo que es preciso, que el directivo conozca la mayor cantidad de Teorías Motivacionales posibles, para que así las pueda aplicar, tomando en cuenta los postulados de éstas y las características de su personal.

Entre los estudios más destacados de las Teorías Motivacionales se encuentran: el Enfoque de Expectativa – Valencia (Víctor H. Vroom), Teoría de la Equidad (Stancy Adams) y Teoría del Reforzamiento (B. F. Skinner).

El “enfoque de expectativa” sostiene que el individuo estará motivado a trabajar, mientras tenga una meta y se encuentre motivado a alcanzarla, consiguiendo altos grados de satisfacción al cumplirla.

Por su parte la “teoría de equidad”, afirma que la satisfacción del empleado dentro de la institución depende del nivel en que sea retribuido por su trabajo, en caso de que sienta que su labor no es recompensada puede llegar a sentirse desmotivado, afectando su desempeño o en los peores casos renunciando a la institución. De igual manera, puede llegar a sentir insatisfacción al notar que existen preferencias hacia algunos compañeros de trabajo, a quienes les retribuyen por su trabajo en mayor cantidad que a él.

Por otro lado, la “teoría de reforzamiento”, conocida como el reforzamiento positivo, se caracteriza por mantener la aplicación de un buen diseño de las condiciones de trabajo, en donde los elogios y los beneficios motivacionales para con los empleados juegan un papel importante. Además, en ésta se promueve la investigación de las causas de los problemas que se generan, para luego estudiar las posibles soluciones y erradicar los obstáculos que se dan en el desempeño laboral.

Estas tres teorías motivacionales constituyen algunos de los fundamentos básicos que pueden ser tomados en cuenta por la organización para mejorar su desempeño. A tales efectos es recomendable utilizar de cada una de las teorías los elementos que se consideren pertinentes a las realidades específicas de la institución en las que se aplicarán.

En los siguientes párrafos se presentan dos casos, extraídos de las investigaciones realizadas, en donde se evidencian preferencias por parte de los directivos del plantel hacia una porción de la población, lo que generó disgusto y descontento para el resto; y la renuncia de una docente, la cual se siente desmotivada por incumplimiento salarial. Demostrándose de esta manera que la falta de utilización de teorías motivacionales por parte de la administración genera consecuencias directas sobre ésta y sobre el rendimiento del potencial de su personal, al encontrarse éste desmotivado al laborar.

“La maestra auxiliar de pre – maternal “A” asiste a la cita pautada para presentar la renuncia, al entrar a la oficina de la directora ésta exige la presencia de la administradora, quien agarra una hoja y un bolígrafo para tomar nota de lo que conversan:

- Bueno dime ¿por qué quieres renunciar?
- La verdad es que me gustan mucho mis compañeras de trabajo y mis niños del aula, pero no me parece justo el pago, además me deben dos meses en tickets de

alimentación, que la institución no quiere pagar, y que me corresponden desde el primer día que comencé a trabajar como fija, según lo indica la ley.

- La verdad te quiero pedir disculpa, se me había pasado, es verdad, se te van a pagar esos dos meses (noviembre y diciembre) junto con la liquidación, no me había fijado en eso.”(Anexo A, Número 11 C.I, Fecha: 25/01/06, Hora: 1:00 p.m.)

3.2 La Escasa Utilización de Técnicas Motivacionales Limita el Aprovechamiento del Potencial del Personal Docente

Como se afirmó con anterioridad, la motivación dentro de la organización juega un rol muy importante, por esto autores como Koontz y Weihrich (2001) señalan algunas estrategias motivadoras que pueden ser utilizadas por los administradores para lograr incentivar y motivar a su personal hacia una mayor productividad, aprovechando de esa forma el máximo su potencial, entre ellas se encuentran:

1. El dinero: bajo ningún concepto debe ser pasado por alto como motivador. Ya sea bajo el concepto de salario, bonos, beneficios, otros pagos por incentivos, seguros pagados por la compañía, entre otros. Sin embargo, no hay que olvidar que el dinero no es el principal motivador dado que para algunos trabajadores que han alcanzado un estatus deseable “el factor dinero” no es primordial. De igual manera, para que el dinero sea un factor motivacional eficaz las personas deben recibir sueldos y bonos que reflejen su desempeño individual aunque trabajen en niveles similares.

A continuación, se evidencia la poca utilización de esta técnica motivacional, el dinero, por parte de las instituciones evaluadas, generando en los docentes: disgustos, rabia, impotencias, y en consecuencia, desmotivación.

“En la hora del parque de los niños correspondientes a los niveles de Maternal “B”, Pre – Kinder “B” y Kinder “A”, las maestras de dichos salones comentan entre sí, sobre la desmotivación de seguir trabajando y el descontento que sienten, debido a las irregularidades en cuanto a la remuneración salarial por parte de la gerencia del colegio; Especialmente por la situación dada, por un supuesto aumento salarial a las maestras, el cual fue usado para cubrir parte del aumento de la póliza de seguro que cubre el colegio a cada una de las maestras. Las cuales hicieron los siguientes comentarios:

- Maestra de pre – kinder “B”: Ella no hizo ningún aumento, lo que hizo fue quitar de aquí y poner allá, Yo sólo estoy trabajando aquí para cubrir la póliza de un seguro porque no me alcanza para más nada, ¿Qué ganas puede sentir uno de venir a trabajar?, cuando no te incentivan y no tienes motivación de nada y para colmo te pagan mal.

- Maestra de kinder “A”: lo que debemos hacer es reunirnos y hablar, deberíamos formar un sindicato o algo así no sé, hacer una denuncia qué sé yo...” (Anexo A, Número 7 C.I, Fecha: 19/01/06., Hora 11:00 a.m.)

“La maestra auxiliar de Kinder “A” es llamada a pasar por dirección a recoger su cheque correspondiente a la quincena...Al recibirlo se percata que está efectuado por un monto menor al que le corresponde, en el cual no está incluido el bono de técnico superior correspondiente desde el mes de enero por lo que le pregunta a la administradora:

- Auxiliar: ¿Y el bono de técnico?, no está incluido aquí.

- Administradora: Allí está lo de la política habitacional y el seguro social.

- Auxiliar: Por eso, aquí no está todo lo que era con lo del bono.

- Directora: Ahí está lo de la política habitacional, el seguro social y lo del bono correspondiente a este mes.

- Auxiliar: A eso me refiero aquí no está incluido lo del mes de enero que dijiste que ibas a pagar.

- Directora: ¡Lo del mes de enero no se les va a poder pagar, sino retroactivo porque ahorita el preescolar no tiene dinero!

- Auxiliar: ¿Entonces para cuándo sería?

- Directora: No sé, ya te estoy diciendo que te lo voy a pagar en retroactivo pero no sé cuando, no será ni mañana, ni el mes que viene..." (Anexo A, Número 24 C.I, Fecha: 14/02/06., Hora. 1:30 p.m)

De igual manera, la poca utilización de esta técnica motivacional, el dinero, por parte de las instituciones L.P y C. I, se evidencia en las respuestas arrojadas en las encuestas, en donde el 100% de los encuestados expresa su insatisfacción con respecto a su renumeración salarial, en relación a su nivel de estudio y el nivel de exigencia laboral, opinando que aspiran un salario mayor al que actualmente poseen. (Ver Anexo B, Pregunta 2, 3 y 4).

2. La participación, es otra de las diversas técnicas motivacionales. Consiste en la participación de los trabajadores en la toma de decisiones que le afectan directamente, así como también la comunicación acerca de los problemas de la empresa y su consulta sobre posibles soluciones. De esta manera, éstos se sentirán motivados al ser partícipes en el proceso.

En los centros Educativos es elemental la participación de los docentes, al comunicar sus opiniones, demostrando su creatividad y capacidad para solucionar los problemas, por lo que es función de los directivos promoverla y tomarlas en cuenta.

En el presente registro se evidencia que la toma de decisiones y soluciones de problemas, de los centros evaluados, se hace de forma autocrática, limitando la participación de los docentes, causando en ellos desmotivación al no poder emitir opiniones o solucionar los problemas sin una previa autorización de los directivos, coartando de esta forma su creatividad.

“La maestra de tercer nivel conversa con su auxiliar; y le dice:

- A mi forma de parecer, tenemos que crear otra estrategia para la clase de psicomotricidad, porque observo que los niños se encuentran muy dispersos, ¿Qué opinas tu?

- Yo también pienso lo mismo, podríamos dividir al grupo en dos, una de nosotras se queda con un grupo en el salón, realizando actividades de pequeños grupos, mientras que la otra realiza la clase de psicomotricidad con el resto del grupo y después intercambiamos, ¿Qué te parece?, pregunta la auxiliar.

- Vamos a aprobar hoy, espero que de resultado y que los niños de esa forma se vean mas motivados.

Al aplicarse la estrategia, ambas maestra opinaron que se vio el cambio totalmente, un cambio positivo. A diferencia de las otras oportunidades, los niños querían participar, respetaban su turno y no se encontraban dispersos.

Al día siguiente, la maestra entra al salón y le dice a la auxiliar:

- Por tu culpa me llamaron la atención, por separar los grupos en la clase de psicomotricidad, la directora me regañó, por pasar por encima de su autoridad y no consultar con ella

- Bueno yo sólo di un consejo, una estrategia que tú sabes que sirvió y que a los niños les gustó

- Yo sé, pero olvidémosla a la directora no le gusta que tomemos ese tipo de decisiones sin consultarle, y además, me prohibió volverla a realizar” (Anexo A, Número 8 L.P, Fecha: 06/10/05, Hora: 1: 10 p.m)

3. El reforzamiento positivo, es otra de las técnicas motivacionales expuesta por Koontz y O’Donnell (1997), basada en la motivación extrínseca, en donde el individuo puede ser motivado por el adecuado medio de su trabajo y a través de su apreciación de su labor.

En el siguiente registro se evidencia el uso de esta técnica por parte de una de las instituciones evaluadas, generando que los docentes se sientan motivados a cumplir la meta para obtener una recompensa.

“La maestra de tercer nivel invita a su auxiliar a conversar con ella, diciéndole:

- Sé que los primeros días serán difíciles pero pronto te adaptarás...pero, además te cuento que aquí la dirección da premios de reconocimiento al equipo de docente que mejor se desempeñe. El año pasado mi auxiliar y yo nos ganamos un reloj Tecno Marine, y ¿quién quita que tú y yo seamos la ganadoras este año?

- Ojalá sea así, contesta la auxiliar” (Anexo A, Número 3 L.P, Fecha: 20/09/06, Hora: 8: 15 am)

De igual manera, la poca utilización de técnicas motivacionales por parte de la instituciones L.P y C.I se evidencia en las respuestas arrojadas por los docentes encuestados, en donde el 100% de éstos consideran que la institución no les brindaba técnicas motivacionales que los estimulen a laborar en ella, lo que puede generar: desmotivación, relaciones interpersonales deficientes, pérdida de la iniciativa, insatisfacción, ausentismo laboral, entre otros. (Ver Anexo B, Pregunta 6).

En conclusión, se puede afirmar que la utilización de teorías y técnicas motivacionales, impulsan a la conformación de un sistema organizacional eficiente, en el cual los agentes involucrados se sienten motivados a laborar. En caso contrario, en los que no se usaron métodos adecuados, se evidenciaron efectos negativos sobre el docente, tales como: desmotivación, relaciones interpersonales deficientes, pérdida de la iniciativa, insatisfacción y ausentismo laboral.

CAPÍTULO VI

TEORIZACIÓN

Abordar el estudio que condujo a estructurar el presente Trabajo, significó la realización de importantes esfuerzos que, a pesar de las limitaciones, quedaron suficientemente compensados con la experiencia adquirida por parte del equipo investigador, habiéndose cumplido con ello, las expectativas planteadas.

La investigación estuvo orientada al logro del siguiente objetivo: *explicar los efectos que generan los sistemas de organización sobre la motivación laboral del docente de los preescolares “LP” y “CI”.*

Para canalizar la investigación hacia el logro de dicho objetivo se hizo necesario, en principio, proveerse de un instrumental teórico que permitiera identificar las causas de la situación problemática existente, así como las áreas del conocimiento con las cuales está mas estrechamente vinculada.

Para recopilar la información se realizaron consultas bibliográficas, registros etnográficos y encuestas. Del análisis respectivo se destaca lo siguiente:

1. En cuanto al sistema organizacional:

- 1.1 El éxito de un sistema organizacional educativo va a depender en gran medida del modelo de administración que se aplique. El administrador debe conocer diversos modelos para tomar de cada uno de

ellos, los elementos que le permitan atender a las necesidades e intereses de los agentes involucrados en el proceso educativo y poder así satisfacerlos.

Uno de los modelos administrativos empleados por algunas instituciones educativa es el modelo Burocrático – Autoritario, donde se establecen relaciones jerárquicas rígidas, las órdenes provienen de una cadena de mando y con poder centralizado que no se delega y que maneja unilateralmente la organización hacia abajo, desatendiendo así a su personal.

En los preescolares evaluados (L.P y C.I) se observó que la aplicación del modelo Burocrático – Autoritario, generaba efectos adversos a la motivación del personal docente, con el consecuente desaprovechamiento de sus potencialidades, e introducía signos de incertidumbre e insatisfacción en el ambiente laboral.

1.2 La administración de las organizaciones deben saber afrontar los cambios que se presenten de forma inesperada en el proceso educativo, logrando adaptarse a ellos, siendo flexible al tomar decisiones.

Durante la investigación, se observó que la administración de los preescolares observados fue poco flexible a la hora de tener que tomar ciertas decisiones por la ocurrencia de eventos inesperados y mostró poca capacidad de adaptación a situaciones nuevas, generando confusión y contrariedad en los agentes involucrados en el proceso educativo, los cuales tenían que participar en la ejecución de tales decisiones.

1.3 La organización debe establecer normas - reglas racionales y justas, facilitando el cumplimiento de las mismas a los empleados, permitiéndoles conocer sus deberes y derechos.

Las investigaciones realizadas en los preescolares L.P y C.I reflejaron que la organización no consideraba los derechos de sus empleados al implementar las normas y reglas que regían la relación laboral. Estas eran percibidas por ellos como injustas, además de apuntar al beneficio propio del cuerpo directivo, sin importar las necesidades que los docentes y resto del personal.

2. Con relación a los directivos de los centros educativos:

2.1 El rol del directivo es de gran relevancia para la conformación de un sistema organizacional eficaz, por lo que en lugar de ser simplemente un “jefe”, debe ser un auténtico líder, que valore la importancia del recurso humano, conozca y aplique teorías y técnicas motivacionales, promueva las relaciones interpersonales positivas y la toma de decisiones participativa y, en general, impulse el desarrollo de su gente junto con el de la organización.

En las organizaciones L.P y C.I el desempeño de sus directivos se asocia más a la figura del “jefe” que al líder, debido a la presencia de factores como: el establecimiento de relaciones distantes entre ellos y su personal, el uso de métodos dogmáticos – autocráticos y la ausencia de la participación en los procesos decisorios, la escasa comunicación, el bajo nivel de reconocimiento al logro y en general, el poco uso de estrategias motivacionales, aunado todo ello a faltas como el incumplimiento de derechos legales o contractuales del docente.

2.2 El directivo debe cumplir con las funciones de: evaluar, supervisar, administrar, coordinar, organizar y planificar para generar un clima organizacional efectivo, donde se logren y valoren los objetivos, se establezcan equipos de trabajo, se delegue autoridad y se compartan responsabilidades, instaurando así una buena comunicación.

En los centros preescolares L.P y C.I, se evidenció que la ineficiencia en el desempeño de las referidas funciones directivas repercutió negativamente en el ambiente organizacional.

3. Con respecto a teorías y técnicas motivacionales:

3.1 Para lograr elevados niveles de satisfacción personal es necesario que la organización tenga conocimiento de las diversas teorías motivacionales, entre las cuales se encuentran: el Enfoque de Expectativa – Valencia, Teoría de la Equidad y Teoría del Reforzamiento, para que con base a las características del personal que atiende las puedan aplicar, logrando así un desempeño exitoso.

En las instituciones analizadas (L.P y C.I) se observó la carente aplicación de teoría motivacionales, generando consecuencias directas sobre la organización y sobre el rendimiento de su personal, encontrándose éste desmotivado al laborar.

3.2 El uso de técnicas motivacionales, como lo son: el dinero, la participación y el reforzamiento positivo, logran incentivar y motivar al personal hacia una mayor productividad y aprovechamiento de su potencial.

La escasa utilización de técnicas motivacionales en los preescolares evaluados (L.P y C.I) generaron efectos negativos sobre el docente, tales como: desmotivación, relaciones interpersonales deficientes, pérdida de la iniciativa, insatisfacción y ausentismo laboral, trayendo como consecuencia desavenencias en la organización.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, el análisis de los elementos mencionados anteriormente, (el sistema organizacional, el rol de los directivos y las teorías - técnicas motivacionales), conllevaron a las

investigadoras a la reflexión, para formular teorías basadas en los objetivos propuestos al inicio de la investigación.

Así mismo, las investigadoras al analizar las evidencias recolectadas, observaron efectos negativos en la motivación laboral de los docentes, tales como: desconfianza de la administración y de los directivos, incertidumbre, descontento, inseguridad, insatisfacción, impotencia, rebeldía, estrés, ansiedad, desánimo, apatía al trabajo, frustración, conflictos en las relaciones interpersonales, irritabilidad, baja autoestima, desmotivación, envidias, individualismo, disgustos, angustias y limitación de la creatividad e iniciativa.

Considerando los efectos negativos observados, se procedió a indagar sobre las causas que pudiesen generarlos, tomando en cuenta los conceptos expuestos por diversos autores.

La relación de los efectos negativos observados en la motivación laboral del docente y sus causas originadas por la influencia que ejerce el sistema organizacional, dieron origen a la formulación de teorías, dejando un precedente para investigaciones posteriores. Entre las teorías formuladas se destacan:

- Un Sistema Organizacional Escolar que aplique métodos tradicionales, como el Burocrático – Autoritario, donde su directivo actúe como “Jefe” y no como “Líder”, generará efectos negativos sobre la motivación laboral del personal docente.

- El empleo insuficiente de Teorías y Técnicas Motivacionales en una Organización Educativa generará efectos negativos sobre la motivación laboral del personal docente.

Aún cuando los elementos obtenidos del estudio no son concluyentes, ofrecen un marco de referencia válido para cualquier análisis posterior. En todo caso, esperamos al menos haber despertado suficientes inquietudes sobre el tema, como para contribuir a impulsar nuevos estudios que ayuden a mejorar el tratamiento de los problemas organizacionales en las instituciones de preescolar.

En cuanto al legado que nos deja este estudio, es digno resaltar, por una parte, el interés sobre el tema, el cual se incrementó en la medida en que se avanzaba y profundizaba en la investigación y aún está latente. Por otra parte, hay que destacar la riqueza de la experiencia, que además de exigir una intensa actividad, permitió lograr nuevos y valiosos aprendizajes, internalizarlos e integrarlos, en función de alimentar un proceso continuo de reflexión acerca del problema. Este ejercicio en sí mismo, sentó un precedente intelectual en nuestras vidas, que sin duda alguna servirá de referencia frente a las más diversas situaciones que podamos enfrentar tanto en lo profesional como en lo personal. Los nuevos aprendizajes serán empleados en el quehacer cotidiano, el cual está inmerso en ambientes educativos afectados por sistemas organizacionales y estilos de administración, marcados por las viejas tendencias. La experiencia adquirida nos compromete a actuar para propiciar los cambios necesarios y promover, en los ámbitos laborales donde nos desempeñemos, la aplicación de modelos, principios y técnicas modernas de administración, que eleven el grado de motivación del docente y promuevan la conformación de ambientes educativos sanos, que inviten al desarrollo personal, profesional y organizacional, en pro de elevar cada vez más la calidad del proceso de enseñanza / aprendizaje.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cook, T. y Reichardt, Ch. (2000). *Métodos Cualitativos y Cuantitativos en Investigación Evaluativa*. Madrid. Editorial Morata.
- Chiavenato, Adalberto. (1981). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Ciudad de México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Ediciones Contabilidad Moderna. (1995). *Administración de Empresas* (Folleto). Venezuela: Bertolleti, Mario.
- Ferry, Franklin. (1976). *Principios de Administración Científica*. Ciudad de México. Editorial Herrera Hermanos.
- Gracia L. y Thielen J., (2000). *Introducción a la Teoría Administrativa*. Venezuela.
- Klisberg, Bernardo. (1990). *El Pensamiento Organizacional*. Buenos Aires. Editorial Talleres Gráficos Litodar.
- Koontz, H., y Donnell C., (1997). *Curso de Administración y Comportamiento de las Organizaciones Moderna*. Ciudad de México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Koontz, H., y Weihrich H., (2001). *Administración una Perspectiva Global*. 11ª. Edición. México. Editorial Mc. Graw Hill.
- Kreitner, R., y Kinicki A. (1995). *Comportamiento de las Organizaciones*. 3ª edición. Madrid. Editorial Irwin.

- Martínez, Miguel. (1996). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. México. Editorial Trillas.

- Martínez, Miguel. (1999). *Comportamiento Humano*. México. Editorial Trillas

- Mendoza, José. (1993). *Funciones Administrativas*. 2ª. Edición. Bogotá. Editorial Uninorte.

REGISTROS ETNOGRÁFICOS PREESCOLAR C. I

Número 1 C.I

Fecha: 09/11/05

Hora: 10:00 a.m.

La maestra del aula maternal “A”, quien tiene tres meses laborando en la institución, conversa con la maestra de tareas dirigidas, la cual tiene 12 años laborando en la misma institución, acerca del contrato salarial:

- “Tengo tres meses trabajando y no he firmado ningún tipo de contrato, la verdad que me parece extraño, pero no se con quien conversarlo”

- “Si quieres convérsalo con la directora, pero no creo que llegues a nada, tengo doce años trabajando aquí y no me recuerdo de haber firmado nunca contrato”.

Número 2 C.I

Fecha: 17/11/05

Hora: 7:45 a.m.

La maestra del aula de pre – maternal “A” se desahoga con su auxiliar, acerca de lo que para ella le parece una injusticia por parte de los directivos del preescolar, diciéndole:

- “He trabajado aquí desde hace ocho años, y me parece injusto que hoy en día no cuente con ningún tipo de beneficio, estoy cobrando cien mil bolívares quincenal, siendo maestra titular, con un título de licenciada, dado a que mi hijo estudia aquí y me descuentan mensualmente como si fuese cualquier otro niño, incluyendo la matrícula todos los años, la verdad es que estoy desmotivada con mi trabajo”

Número 3 C.I

Fecha: 29/11/05

Hora: 11:40 a.m.

El presidente del Consejo Nacional Electoral decreta que las instituciones educativas que sean centros de votación deben cerrar sus instalaciones, desde el jueves a las cinco de la tarde hasta el lunes hasta la cinco de la tarde, la directora de la institución conversa con las maestras sobre esto diciéndoles:

- “Sé que la institución es centro de votación, pero igual no podemos dejar de trabajar, transmítales a los padres que trabajaremos de igual manera que todos los días; y en caso que los militares no permitan que los niños entren, tanto ustedes las maestras como el personal administrativo sí trabajará, porque yo soy la dueña de esta institución, por lo tanto soy quien decide”.

Número 4 C.I**Fecha: 30/11/05****Hora: 11:45 a.m.**

El militar que está encargado del centro de votación que se encuentra en el preescolar conversa con las maestras diciéndoles:

-“Ni el día viernes ni el lunes podrán entrar los niños ni ustedes, por orden de las autoridades”

Al trasmitirle esta información las maestras a la directora, quien no se encontraba allí en ese momento, ésta se molesta y las deja hablando solas cerrando (fuertemente) la puerta de su oficina.

Número 5 C.I**Fecha: 1/12/05****Hora: 12:00 pm**

La directora informa a las maestras y al resto del personal que los niños no asistirán ni el día viernes ni el día lunes, pero que el personal de la institución deberá venir a cumplir horario administrativo ambos días.

Número 6 C.I**Fecha: 13/01/06****Hora: 12:30 a.m.**

La maestra auxiliar de pre – maternal “A” se dirige a la oficina de la directora a conversar con ella, diciéndole:

- “Yo comencé a trabajar como fija en el personal de la institución desde la segunda quincena de noviembre, y hasta el día de hoy no me han pagado mis tickets de alimentación, por lo que quería saber cómo se podría solventar esta situación”

A lo que la directora responde:

- “Yo te voy a pagar a partir el mes de enero, noviembre y diciembre no te corresponden”

La maestra contesta:

- “Yo había conversado con la administradora en diciembre y me comentó que sí me correspondían tanto la quincena de noviembre como la de diciembre, que lo iba a conversar contigo”

La directora responde: (en voz muy elevada)

- “Debe ser que se equivoco, además la que decide aquí soy yo y no ella”, retirándose de la oficina.

Número 7 C.I**Fecha: 19/01/06.****Hora 11:00 a.m.**

En la hora del parque de los niños correspondientes a los niveles de Maternal “B”, Pre – Kinder “B” y Kinder “A”, las maestras de dichos salones comentan entre sí, sobre la desmotivación de seguir trabajando y el

descontento que sienten, debido a las irregularidades en cuanto a la remuneración salarial por parte de la gerencia del colegio; Especialmente por la situación dada, por un supuesto aumento salarial a las maestras, el cual fue usado para cubrir parte del aumento de la póliza de seguro que cubre el colegio a cada una de las maestras. Las cuales hicieron los siguientes comentarios:

- Maestra de pre – kinder “B”: “Ella no hizo ningún aumento, lo que hizo fue quitar de aquí y poner allá”, “Yo sólo estoy trabajando aquí para cubrir la póliza de un seguro porque no me alcanza para más nada”, “¿Qué ganas puede sentir uno de venir a trabajar?, cuando no te incentivan y no tienes motivación de nada y para colmo te pagan mal”.

- Maestra de kinder “A”: “Lo que debemos hacer es reunirnos y hablar, deberíamos formar un sindicato o algo así no sé, hacer una denuncia que sé yo, algo que las asuste, nosotras hemos sido demasiado buenas y comprensivas con ellas, con las deudas que tienen por fuera y con la que tienen con nosotras mismas y se la pasan cada día exigiéndote más y pagándote menos. Lo que deberíamos hacer es buscar a alguien, no sé al ministerio que sé yo para que los inspeccionen y nos den lo que nos corresponde”.

- Maestra de maternal “B”: “Lo que debemos es reunirnos en la casa de alguien y organizarnos, cuadrar todo y luego hablar con ellas, pero tenemos que hablar todas porque sino va a pasar lo de la otra vez que le cayeron encima a la que habló, en cambio si hablamos todas no tiene para donde coger porque es un descontento de todas.”

Número 8 C.I

Fecha: 20/01/06.

Hora: 1:20 p.m.

Las auxiliares de Kinder “A” y Pre – maternal “B”, se encuentran en el comedor almorzando una vez que ya terminaron de atender a todos sus niños y los dejaron en el salón de descanso, para poder irse a la universidad, ya que para llegar a clases deben salir a más tardar la 1:30, cuando la directora se dirige hacia ellas algo disgustada “ ¿ Quienes están en el salón de descanso?”, otras maestras le responde diciéndole que estaban parte de las otras maestras a lo que ella dice, “ ¡El lunes yo voy hacer una reunión con todas porque las maestras de la mañana que ya hayan terminado de servir el almuerzo y acomodar a sus niños tienen que colaborar con las maestras de la tarde a atender a los niños!”. A lo que las auxiliares no contestan nada e ignoran su comentario, dado que al entrar a la institución ellas habían acordado salir algo más temprano para poder llegar a tiempo a sus clases en la universidad, cosa que la mayoría de las veces nos se cumple porque siempre hay algo que hacer a última hora o algo se retrasa.

Número 9 C.I

Fecha: 20/01/06.

Hora: 2:10 p.m.

La auxiliar de Maternal "A" se dirige hacia la universidad en compañía de 3 compañeras de trabajo con las cuales comenta el "mal trato" de parte de la directora para con ella al dirigirse hacia ella a la hora del almuerzo, cuando se la encuentra en uno de los pasillos al ir a guardar los 8 envases del almuerzo de sus niños, cuando la directora le dice:

- "¿Usted que está haciendo?, vaya a colaborar con las maestras de la tarde a atender a los niños!".

- "¡Voy a guardar los envases del almuerzo de mis niños!".

Por lo que le dice a sus compañeras, " siempre es lo mismo ella nunca ve lo que uno está haciendo, además es la forma de decirte las cosas, está viendo que voy cargada con los envases y me va a preguntar que ¿Qué estoy haciendo?, ella no valora a su personal para nada, es lo que ella dice y punto o como ella ve las cosas y ya, a la maestra de prematernal también le hizo lo mismo ella estaba llevando a dos niños (niños de 1 año y medio) a cambiarles la ropa y también le dijo, "¿Y usted que está haciendo?!, como que si uno estuviese jugando, ¿Por qué no va y le pregunta a sus favoritas que se la pasan sentadas en la placita a ver que están haciendo hablando estupideces?!".

A lo que la auxiliar de maternal "B" le responde: "Ella nunca reconoce tu trabajo, para ella uno nunca está haciendo nada, igual que la maestra de música cuando es la hora de la guardia y tu llegas a tiempo no te dice nada, de broma te saluda pero basta que sea una de sus favoritas para que si les digas ¡Eres la mejor que bella que llega siempre a tiempo! Así hayan llegado tarde, porque a veces su preferida se queda hablando en el almuerzo y llega tarde y tu tienes que quedarte más tiempo en la puerta a esperar que ella llegue, ¡ah no, pero ella es perfecta, excelente! Y a ti nunca te dicen nada, pero cuando falta alguien para hacer las guardias a las primera que llaman es a ti o a mi pero a sus favoritas jamás porque ellas no hacen guardias..."

Número 10 C.I

Fecha: 24/01/06

Hora: 10:30 a.m.

La maestra auxiliar de pre - maternal "A" se dirige a la institución a presentar la renuncia y la secretaria de la directora le dice:

- "Ella no te puede atender hoy, pero dice que me des la carta a mi y me digas lo que quieres conversar, que yo le transmito la información"

La maestra al insistir que con quien desea conversar es con la directora, la secretaria le dice que entonces venga otro día, pero que llame por teléfono antes de venir.

Número 11 C.I**Fecha: 25/01/06****Hora: 1:00 p.m.**

La maestra auxiliar de pre – maternal “A” asiste a la cita pautada para presentar la renuncia, al entrar a la oficina de la directora ésta exige la presencia de la administradora, quien agarra una hoja y un bolígrafo para tomar nota de lo que conversan:

- “Bueno dime ¿por qué quieres renunciar?”
- “La verdad es que me gusta mucho mis compañeras de trabajo y mis niños del aula, pero no me parece justo el pago, además me deben dos meses en tickets de alimentación, que la institución no quiere pagar, y que me corresponden desde el primer día que comencé a trabajar como fija, según lo indica la ley”
- “La verdad te quiero pedir disculpa, se me había pasado, es verdad, se te van a pagar esos dos meses (noviembre y diciembre) junto con la liquidación, no me había fijado en eso.”

Número 12 C.I**Fecha: 26/01/06.****Hora 7:30 a.m.**

La directora hace una reunión imprevista con las maestras en la que comenta acerca de la renuncia de la auxiliar de pre- maternal “A”, diciendo que el motivo de su renuncia había sido porque ella se sentía descontenta con el colegio y con el pago pero principalmente porque estaba sufriendo de una gastritis muy fuerte producto del estrés de la universidad unida con el trabajo. Además, habló acerca de la colaboración que se debe tener con las maestras de la tarde a la hora del medio día, así como también dar las indicaciones para la distribución de las maestras para el día siguiente dado a que 3 maestras faltarían al día siguiente.

Sin embargo, la excusa que da la directora de la renuncia de la maestra es falsa, ella antes de irse argumentó que su renuncia se debía a la desmotivación que sentía y al salario que recibía.

Número 13 C.I**Fecha: 27/01/06.****Hora: 8:30 a.m.**

A las primeras horas de la mañana la maestra de pre – maternal “A” que tiene 8 años laborando en el preescolar, es llamada por la directora a su oficina y ésta cuenta parte de la conversación: “Me dijo que si yo no estaba contenta con mi trabajo que me podía ir, que en otras oportunidades se habían ido otras maestras y nadie las había llorado, a rey muerto rey puesto, así que el hecho de que si su auxiliar había renunciado (auxiliar que renunció por no sentirse cómoda con el trato de la directora y su remuneración salarial no estaba siendo pagada completa) se hubiese ido no quiere decir que ahora

todo se iba a volver un caos y que yo no pudiese trabajar, que decidiera lo que quería hacer porque ella gente descontenta en el preescolar no quería”.

Número 14 C.I

Fecha: 27/01/06.

Hora: 9:30 a.m.

En el parque se encuentran la maestra de Maternal “B”, Maternal “A” y la auxiliar de Kinder “A”, quien le pregunta a las otras dos maestras cómo es lo del dinero correspondiente al seguro de Sanitas, qué sí tiene que entregar la planilla de la póliza del seguro que ella tiene para que le den el dinero que corresponde a ese beneficio, porque otra maestra le había contado que al parecer ese beneficio no se lo iban a dar a las maestras nuevas. A lo que la maestra de Maternal “B”, le dijo que le llevara la copia del carnet de afiliación a la directora y le preguntara, y si ella contestaba que no se lo iba a pagar le dijera que como se lo estaban dando a las auxiliares de Kinder “B” y Preparatorio las cuales tienen prácticamente el mismo tiempo también que ella en la institución por qué ella no podría gozar del mismo beneficio. Luego, interviene la maestra de Maternal “A” y le dice que su auxiliar había preguntado por lo mismo y la directora le había dicho que no se lo iba a pagar y que le daría ese beneficio, ya sea el seguro o del dinero correspondiente al mismo si ya estaba asegurada, cuando ya tuviese un año en la institución.

Número 15 C.I

Fecha: 27/01/06.

Hora 9:50 a.m.

La maestra de Maternal “B” le cuenta a la auxiliar de Kinder “A”, que no es la primera vez que se presentan problemas con la directora en cuanto a dinero y malos tratos para con las maestras, en ocasiones anteriores maestras la habían demandado por no pagarles lo que les corresponde en lo acordado al momento de contratarlas, así como también dejarlas con la palabra en la boca o hasta tildar a las maestras de “loca” cuando la colocan a ella entre dicho, como pasó en una oportunidad cuando en uno de las temporadas de campamento los sobrinos e hijas de la directora participaron y la conducta de éstos así como el trato para con las maestras, no era el adecuado ya que eran muy groseros y falta de respeto, una de éstas trato de orientar a los niños con diferentes estrategias o reprimendas pero ninguna fueron efectivas, por lo que tomó la decisión de hablar con la directora y comentar lo que estaba pasando y que esa era principalmente la razón de su renuncia ya que no aguantaba más la conducta de los niños. Una vez que la maestra se fue, la directora comentó al resto de las docentes que la muchacha se había ido porque no se sentía bien y que ella pensaba que hasta estaba un poco “trastornada” porque le había dicho cosas que no eran muy coherentes, cuando que todas las maestras fueron testigo de los malos

tratos de los niños para con la maestra y los esfuerzos que ella hizo para poder controlarlos.

Número 16 C.I

Fecha: 27/01/06.

Hora 11:30 a.m.

La auxiliar de Kinder “A”, se encuentra en el salón de maternal “A” haciendo una suplencia cuando la directora entra al salón y le entrega un cheque con la quincena, diciéndole que hay problemas en el banco con la cuenta de la nómina y que será para la quincena que viene que se deposite, la auxiliar le pregunta al ver que el cheque solo tiene lo correspondiente a la quincena y no incluye el bono de técnico, el cual debe ser pagado al tener 3 meses laborando en la institución.

- Auxiliar: “¿Y el bono de técnico?”.

- Directora: titubeó al contestar, “¡Es que hay problemas con la nómina por eso es que se les está pagando en cheques será para la otra quincena!”

- Auxiliar: “Esta bien”.

La directora sale del salón y en pocos instantes vuelve a entrar y le dice a la auxiliar en tono acusador: “¡Pero tú no tienes aquí los 3 meses todavía, a ti se te cumplen es en febrero porque tú entraste fue la primera semana de Octubre!”.

- Auxiliar: “Sí, yo entré en Octubre a Enero son 3 meses”.

- Directora: “¡Por eso, se te cumplen los 3 meses es el 1 de Febrero!”.

- Auxiliar: “No, ya son 3 meses Octubre, Noviembre, Diciembre y Enero”. Contándole con los dedos de la mano.

- Directora: “¡Ah, bueno vamos a ver!”. Sale del salón y luego se devuelve diciendo “¡¿Pero tú no haz traído tú título?!”.

- Auxiliar: “Sí, lo entregué en Diciembre con el resto de los papeles.”

La directora sale del salón y se retira.

Número 17 C.I

Fecha: 30/01/06.

Hora: 8:00 a.m

Las maestras de Pre - maternal “A” no asistieron a trabajar ya que estaban enfermas, una tenía dengue y la otra tenía malestar general incluyendo fiebre, por lo que mandaron nuevamente a la auxiliar de Kinder “A” hacer la suplencia, dado a que toda la semana anterior cuando había faltado alguna maestra ella era a quien siempre bajaban para resolver la emergencia. De igual forma, llamaron a una de las auxiliares de Pre – maternal “B” para que ayudaran, no pasaron ni 10 minutos cuando la directora llega al salón con otra maestra y le indica a la auxiliar de Pre – maternal “B” que se vaya a su salón porque la otra maestra llevaría mejor la situación.

- “Vaya a su salón que la auxiliar de pre maternal se va a quedar aquí, para que lleve la batuta y resuelva mejor la situación”.

Número 18 C.I**Fecha: 31/01/06.****Hora: 10:30 a.m.**

La auxiliar de Kinder "A" nuevamente va al salón de Pre – maternal "A" para hacer la suplencia de la maestra faltante, allí la maestra titular está tratando de ordenar a los niños para lavarles las manos pero se le es un poco difícil por la cantidad de niños y la otra auxiliar está limpiando el salón, además una de las alumnas que tiene 1 año y 17 meses no para de llorar dado a que solo quiere estar en los brazos de alguien, por lo que los niños se dispersan con facilidad y otro por imitación o reacción al llanto de la niña también comienzan a llorar a lo que la docente comenta "¿Ves porque yo estoy desmotivada? A parte de la cantidad de niños, ahora también me meten a esta niña que es muy pequeña y que lo necesita es otro tipo de atención y no estar aquí, aquí el trabajo es muy fuerte ¡y mira que todavía me siento con mucho malestar con el cuerpo! pero yo sé que si faltó otra vez iba a ser un lío de nuevo, pero no es fácil y más cuando me pongo a pensar en lo que me pagan, la verdad lo que me provoca es renunciar, yo no sé si aguante mucho esta situación así".

Número 19 C.I**Fecha: 01/02/06.****Hora 8:15 a.m.**

Al momento de la marcha o acto cívico la directora se dirige a la auxiliar de Kinder "A" diciéndole: "¡yo necesito que se venga para el salón de pre maternal, porque la auxiliar de esta aula tiene dengue así que mientras dure la emergencia yo necesito que se me quede aquí!", a lo que la auxiliar contesta no de muy buena gana " ¿Y la maestra titular de mi salón(maestra titular de Kinder "A") se va a volver a quedar sola otra vez todo este tiempo también, no piensa poner a alguien a que se rote?", la directora no encuentra que respuesta dar y lo que dice es "¡Suba avísele a su maestra y ... bueno ya veo como resuelvo pero yo la necesito aquí abajo!". La auxiliar da media vuelta con su grupo de niños y comienza a caminar, cuando la directora la vuelve a llamar y le dice "¡después que le avises pasa por mi oficina que necesito hablar contigo!".

La auxiliar al bajar entra a la oficina de la directora y ésta le pide que se siente que quiere conversar con ella diciéndole:

- Directora: "Yo quiero conversar con usted, ¿Quiero saber cómo te sientes aquí si te sientes cómoda? Porque como además la auxiliar que renunció se fue y ella estaba descontenta con el colegio y el trato que se le estaba dando aquí, porque ella vino aquí a decirme todas las cosas malas del colegio y a echarme sus conocimientos en cara y como me enteré que ustedes son amigas, porque yo ni siquiera sabía que ustedes estudiaban juntas, yo quiero saber ¿Cuál es tu opinión porque creo que no te gustó que te dijera que te vinieras para abajo?"

- Auxiliar: “Bueno primero que nada, ella no vino a decirle sólo las cosas malas del colegio, porque como en todo colegio hay fallas lo importante es tomarlas en cuenta para mejorar y ella le dijo tanto las cosas malas como las positivas, por lo demás ella tiene sus razones para haberse ido. En cuanto a mí, la verdad no me parece justo que cada vez que alguna maestra falta o hay una emergencia es a mí a la que bajan para resolver”.

- Directora: “Pero yo bajé a la auxiliar de pre Kinder también este lunes”

- Auxiliar: “Sí, porque no te quedó otro remedio porque faltaron muchas maestras pero del resto siempre me haz mandado a bajar es a mí, yo no quiero decir con esto que yo no deseo colaborar pero no me parece justo ni para mí ni para mi maestra (Docente titular de Kinder “A”) que ya tiene toda una semana sola y parte de esta y allí también el trabajo es bastante fuerte. Ni siquiera vas a poner rotativa a alguien.

“Además, en el salón de pre maternal es imposible dar una atención de calidad o pedagógica porque son muchos niños y el salón no está acto para la cantidad y la edad que éstos tienen, ese muro es un peligro ya que ellos lo que hacen estarse subiendo y las maestras pasamos todo el día bajando a los niños de allí, hasta la misma puerta que da para el patiecito en donde están los carros, porque sino es el quicio que también es peligroso es la puerta que por más que se le ponga la tranca ellos la abren y la cierran y uno está pendiente que no se vayan a maltratar los dedos, es que ni siquiera hábitos se puede trabajar porque como no caben todos en las mesas, al ponerlos en el muro a que merienden sirviendo éste como mesa, es muy es un lío porque éste queda por debajo de la altura de ellos al sentarse, entonces prefieren pararse porque no llegan a tomar las cosas si están sentados y para más. Con respecto a la niña nueva ayer paso todo el día llorando porque quería que la tuviésemos en brazo, cargada todo el tiempo, es muy chiquita para estar aquí, el lunes por lo menos lloro pero fue intercalado pero no como ayer que no había forma de calmarla y los demás niños también se angustiaban porque fue desde que llegó hasta que se fue todo el día ni siquiera en el parque se calmó.”

- Directora: “¿Qué solución le darías tú a eso?, porque para que te informes yo estuve revisando y la ley dice que pueden haber 7 niños por maestra y yo realice la estadística y en ese salón ustedes no llegan a eso porque no han venido los 25 niños lo máximo que han venido son 21, además ¿En los otros colegios donde tu haz trabajado no ha sido así?”.

- Auxiliar: “Para esa edad yo te recomiendo que cambies de salón porque con ese muro es un peligro y si un niño se llega a caer de allí y fracturar algo las responsables vamos a ser nosotras, en los otros colegios que yo he trabajado lo máximo que han habido son 18 niños, pero el salón es bastante grande para ellos poder esparcirse y las maestras también poder hacer alguna actividad, no sólo dar tetero o comida y cambiar pañales y por supuesto no tiene muros y la puerta tampoco son así”.

- Directora: "Yo pensé que tú estabas más contenta y que a ti te gustaban los chiquitos."

- Auxiliar: "No, y no es por los niños como tal porque cuando uno escoge esta profesión es porque le gusta los niños y no le importa con que edad trabajar pero aquí prefiero trabajar con los grandes porque todo depende de las actividades y trabajar en ese curso es muy difícil y es un desgaste, es más la vez que tú mamá hizo una reunión con todas las que estábamos empezando para saber como nos sentíamos yo le dije que ya que había tenido la oportunidad de hacer las pruebas en diferentes niveles prefería estar con los grandes".

- Directora: "Bueno yo trataré de tomar eso en cuenta para la próxima vez, sube a tu salón y quédate allá que yo veré como resuelvo, lo del bono de técnico yo estuve averiguando y si te lo voy a dar."

- Auxiliar: "Ok está bien, permiso."

Al subir La auxiliar al salón, la docente titular del aula le pregunta "¿Y eso qué te devolvieron?", a lo que ella responde "Después te cuento, termina dar la explicación y te digo".

Número 20 C.I

Fecha: 01/02/06.

Hora 10:00 a.m.

La docente titular de Kinder "A", después de haber bajado a dirección a buscar unas circulares, le pregunta a su auxiliar "¿Qué fue lo que le dijiste a la directora? ¿Qué hablaste con ella?" a lo que su auxiliar responde contándole lo siguiente: "Bueno comenzó diciéndome:

- Directora: "Yo quiero conversar contigo, ¿Quiero saber cómo te sientes aquí si te sientes cómoda? Porque como además la auxiliar de pre maternal renuncio y ella estaba descontenta con el colegio y el trato que se le estaba dando aquí, porque ella vino aquí a decirme todas las cosas malas del colegio y a echarme sus conocimientos en cara y como me enteré que ustedes son amigas, porque yo ni siquiera sabía que ustedes estudiaban juntas, yo quiero saber ¿Cuál es tu opinión porque creo que no te gustó que te dijera que te vinieras para abajo?"

- Auxiliar: "Bueno primero que nada, creo que ella no vino a decirle sólo las cosas malas del colegio, porque como en todo colegio hay fallas lo importante es tomarlas en cuenta para mejorar y ella le dijo tanto las cosas malas como las positivas, por lo demás ella tiene sus razones para haberse ido. En cuanto a mí, la verdad no me parece justo que cada vez que alguna maestra falta o hay una emergencia es a mí a la que bajan para resolver".

- Directora: "Pero yo bajé a la auxiliar de pre kinder "A" también este lunes"

- Auxiliar: "Sí, porque no te quedó otro remedio porque faltaron muchas maestras pero del resto siempre me haz mandado a bajar es a mí, yo no quiero decir con esto que yo no deseo colaborar pero no me parece justo ni para mí ni para mi maestra titular (Docente titular de Kinder "A") que

ya tiene toda una semana sola y parte de esta y allí también el trabajo es bastante fuerte. Ni siquiera vas a poner rotativa a alguien”

“Además, en el salón de pre maternal es imposible dar una atención de calidad o pedagógica porque son muchos niños y el salón no está acto para la cantidad y la edad que éstos tienen, ese muro es un peligro ya que ellos lo que hacen estarse subiendo y las maestras pasamos todo el día bajando a los niños de allí, hasta la misma puerta que da para el patiecito en donde están los carros, porque sino es el quicio que también es peligroso es la puerta que por más que se le ponga la tranca ellos la abren y la cierran y uno está pendiente que no se vayan a maltratar los dedos, es que ni siquiera hábitos se puede trabajar porque como no caben todos en las mesas, al ponerlos en el muro a que merienden sirviendo éste como mesa, es muy es un lío porque éste queda por debajo de la altura de ellos al sentarse, entonces prefieren pararse porque no llegan a tomar las cosas si están sentados y para más Andrea la niña nueva ayer paso todo el día llorando porque quería que la tuviésemos en brazo, cargada todo el tiempo, es muy chiquita para estar aquí, el lunes por lo menos lloro pero fue intercalado pero no como ayer que no había forma de calmarla y los demás niños también se angustiaban porque fue desde que llegó hasta que se fue todo el día ni siquiera en el parque se calmó.”

- Directora:” ¿Qué solución le darías tú a eso?, porque para que te informes yo estuve revisando y la ley dice que pueden haber 7 niños por maestra y yo realice la estadística y en ese salón ustedes no llegan a eso porque no han venido los 25 niños lo máximo que han venido son 21, además ¿En los otros colegios donde tu haz trabajado no ha sido así?”.

- Auxiliar: “Para esa edad yo te recomiendo que cambies de salón porque con ese muro es un peligro y si un niño se llega a caer de allí y fracturar algo las responsables vamos a ser nosotras, en los otros colegios que yo he trabajado lo máximo que han habido son 18 niños, pero el salón es bastante grande para ellos poder esparcirse y las maestras también poder hacer alguna actividad, no sólo dar tetero o comida y cambiar pañales y por supuesto no tiene muros y la puerta tampoco son así”.

- Directora: “Yo pensé que tú estabas más contenta y que a ti te gustaban los chiquitos.”

- Auxiliar: “No, y no es por los niños como tal porque cuando uno escoge esta profesión es porque le gusta los niños y no le importa con que edad trabajar pero aquí prefiero trabajar con los grandes porque todo depende de las actividades y trabajar en ese curso es muy difícil y es un desgaste, es más la vez que tú mamá hizo una reunión con todas las que estábamos empezando para saber como nos sentíamos yo le dije que ya que había tenido la oportunidad de hacer las pruebas en diferentes niveles prefería estar con los grandes”.

- Directora: “Bueno yo trataré de tomar eso en cuenta para la próxima vez, sube a tu salón y quédate allá que yo veré como resuelvo lo de Sol, lo del bono de técnico yo estuve averiguando y si te lo voy a dar.”

- Auxiliar: “Le dije Ok está bien, permiso y lo que me dice del bono que, ella averiguó y que por eso sí me lo va a dar es el colmo, como que si ese no hubiese sido uno de los beneficios acordados cuando me contrató, ¿Qué se supone que iba a averiguar?”

Al terminar la auxiliar de contarle a su maestra todo lo que había conversado con la directora ésta le pregunta:

- Auxiliar: “¿Por qué, te dijo algo?”.

- Maestra: “Me dijo que cómo te sentías tú, cómo eras tú en el salón de clase, que ella veía que te sentías incómoda con el pre – escolar que además como la auxiliar de pre maternal se había ido y todo lo que había dicho, allí yo le dije que si lo que me estaba diciendo era porque lo había visto en ti o porque ella lo estaba basando en lo de tu amiga, ella se quedo callada y después me dijo, es que a mí me parece que a ella no le gustó que le dijera que bajara a pre – maternal, y le dije bueno ella tiene casi una semana y media bajando y yo me he quedado sola todo ese tiempo, a mí la verdad tampoco me parece justo, ella es muy buena me ayuda muchísimo con las actividades los cuadernos, los niños la extrañan bastante, siempre le preguntan cuando va a volver a estar con ellos; Entonces me dice, “¡Bueno ya yo la mande a que se quedara arriba!, ¡Además, a mi me da la impresión de que ella es como nerviosa, y si se siente incómoda yo no sé, yo no quiero gente descontenta en mi preescolar!”, ella es muy buena y tiene razón de estar descontenta pero tú decides.

- Auxiliar: “¿Quién la entiende? Me pregunta que como me siento con el trabajo y el colegio porque ella quisiera saber y cuando le digo, como no le gusta lo que le digo entonces la cosa es peor, entonces que se quede callada y no pregunte nada, sino va aceptar las cosas como son para que mejoren, ¡y para completar me dice que soy nerviosa, buenísimo pues!”.

Número 21 C.I

Fecha: 08/02/06.

Fecha. 7:40 a.m.

La directora de la institución hace una reunión imprevista con todas las maestras, en la que hace el recordatorio del uso adecuado del uniforme, las horas pautadas para las reuniones con los padres y representantes las cuales están establecidas en el horario de 7:00 a 7:30 a.m. y de 12: 00 a 12: 30 p.m., en la cual tienen que estar acompañadas por otra maestra y hacerle firmar a los representantes la carpeta que contiene las observaciones de la entrevista. Además, también le hizo un llamado a la reflexión a las maestras nuevas en cuanto a su estado de ánimo y la permanencia en el pre- escolar: “ Yo le hago un llamado a las maestras nuevas que se encuentran con nosotros, a que reflexionen y examinen si de verdad desean seguir trabajando en este preescolar, porque yo sé que al salir de la universidad uno como estudiante viene con nuevas ideas pero cuando empezamos a trabajar nos damos cuenta que la realidad es otra y que las cosas no se pueden cambiar, así que si no es su deseo o se sienten incómodas en el pre –

escolar están a tiempo de ver otras opciones y las maestras que ya tienen muchos años con nosotros colaboren con ellas para que ellas puedan adaptarse más a nuestra forma de trabajar y a nuestras costumbres, porque lo más importante es que estemos trabajando todas unidas como una familia.

Por otro lado, les informo que estuve averiguando y a las personas que son técnico y son nuevas se les va a dar su bono que les corresponde, al igual que los cesta tickets. Las maestras que faltan a trabajar por ley se les va a descontar el día sin excepción, yo no puedo hacer como hacía antes que yo las exoneraba de eso y se los daba, porque yo ahora no quiero problemas con la ley, ni puedo dárselo a una sí y a otras no porque después hay problemas.

Número 22 C.I

Fecha: 10/02/06

Hora: 11:15 a.m.

La auxiliar de kinder "A" se dirige a la dirección del plantel y pide hablar con la directora, ésta la recibe en su oficina y le pide que le comente que la trajo por allí. La auxiliar le dice que se le presentó un problema con el cheque correspondiente a la segunda quincena del mes de Enero debido a que éste estaba sin firma por lo que no se hizo efectivo en el banco. La auxiliar le muestra el estado de cuenta del banco donde se evidencia que el cheque no había sido cobrado y una copia del cheque sin firma, la directora al ver la copia del cheque le pregunta acerca de la persona que sacó dicha copia indagando si había sido el banco a lo que la auxiliar responde que fue ella quien sacó la copia, debido a que el colegio no entrega recibo de pago a las maestras, a lo que la directora no responde nada al respecto. Sin embargo, la directora le dice que debe buscar el cheque en el banco y que cuando se lo traiga ella le dará otro correspondiente al pago.

Número 23 C.I

Fecha: 13/02/06

Hora: 11:00 a.m.

La auxiliar de Kinder "A" se dirige a la dirección del plantel para entregarle a la directora el cheque correspondiente al pago de la segunda quincena de Enero el cual no poseía firma para ser cambiado otro cheque como previamente ya se había acordado la semana anterior. Cuando la auxiliar pide hablar con la directora la administradora del colegio le notifica que ésta no se encuentra en el plantel pero que se encontraba la directora administrativa la cual la podía atender, por lo que la auxiliar entra en la oficina de ésta y le explica lo sucedido con el cheque y lo acordado con la otra directora, ésta le hace un cheque correspondiente a otro banco con el monto establecido y se lo entrega a la auxiliar.

Número 24 C.I

Fecha: 14/02/06.

Hora. 1:30 p.m

La maestra auxiliar de Kinder "A" es llamada a pasar por dirección a recoger su cheque correspondiente a la quincena, porque el problema de la nomina con el banco todavía no se ha solucionado. Al ella recibir el cheque se percató que éste efectuado por un monto menor al que le corresponde, en el cual no está incluido el bono de técnico superior correspondiente desde el mes de enero por lo que le pregunta a la administradora:

- Auxiliar: "¿Y el bono de técnico?, no está incluido aquí".
- Administradora: "Allí está lo de la política habitacional y el seguro social".
- Auxiliar:" Por eso, aquí no está todo lo que era con lo del bono".
- Administradora:"Déjame preguntarle a la directora a ver que me dice".

La administradora entra a la oficina de la directora y cuando sale le indica a la auxiliar que entre que la directora le va a explicar.

- Directora: "¿A ver qué es lo que deseas?".
- Auxiliar: "Que aquí en el cheque no está incluido lo del bono de técnico".
- Directora: "Ahí está lo de la política habitacional, el seguro social y lo del bono correspondiente a este mes".
- Auxiliar:" A eso me refiero aquí no está incluido lo del mes de enero que dijiste que ibas a pagar".
- Directora: "¡Lo del mes de enero no se les va a poder pagar, sino retroactivo porque ahorita el preescolar no tiene fondo!".
- Auxiliar:" ¿Entonces para cuándo sería?".
- Directora: "¡No sé, ya te estoy diciendo que te lo voy a pagar en retroactivo pero no sé cuando, no será ni mañana, ni el mes que viene, a la Auxiliar de Pre – Kinder "A" no se le ha pagado desde hace tiempo y se le va a pagar es desde ahorita y se le va a dar lo demás igual en retroactivo, pero ahorita el preescolar no tiene fondos!".
- Auxiliar: Ok, con tal que cumplas con lo establecido, está bien permiso.

Al salir de la oficina la auxiliar le dice a la administradora, que si es posible que le dé una copia de todos los recibos firmados desde de octubre hasta ahora, al momento de recibir los cheques para colocarlas en su archivo personal; a lo que la administradora le responde, que ella está tratando de organizar lo de las nóminas y las carpetas de cada una y que cuando las tenga ella tratará de dárselas.

Número 25 C.I**Fecha: 17/02/06****Hora: 9: 00 a.m.**

La auxiliar de Kinder "A" se encuentra por uno de los pasillos del colegio, cuando se consigue con la directora y ésta le pregunta sobre el cheque del otro día, que por qué no se lo ha llevado, la auxiliar le responde que hace 4 días ella fue a su oficina y que ella no estaba por lo que su mamá (la otra directora) le hizo un cheque y que ya lo cobró. Está le contesta que entonces todo está bien y que no hay problema.

Número 26 C.I**Fecha: 27/02/06****Hora: 12: 15 p.m.**

La administradora del plantel llama a las maestras que se les pagaba por cheque para informarles que de ese momento en adelante se le iba hacer el pago a través de la cuenta de nómina, la cual se apertura a principios del mes de Enero. Una de las maestras le pregunta acerca de la entrega de los recibos de pago y ésta le dice que todavía no se les va a poder entregar porque no ha arreglado todavía lo de las nóminas.

Número 27 C.I**Fecha: 03/03/06****Hora: 1:15 p.m.**

Las maestras son llamadas a dirección para verificar el monto de los cesta tikets, cuando éstas se percatan que el espacio donde dice firma, todas estaban firmadas aunque con dos tipo de letras. Una de las maestras hace el comentario a las demás maestras que eso no lo deberían hacer por que a la hora que se presente algún problema esa no es su firma por lo que decidió firmar al lado de la que ya estaba.

Número 28 C.I**Fecha: 10/03/06****Hora: 7:00 a.m.**

La directora convoca a las maestra a una reunión imprevista para ese momento, por lo que las maestras van rodando la voz una entre otras para que bajen el salón de maternal "A" donde efectuará dicha reunión. En ésta la directora hace el recordatorio a las maestras sobre el uso adecuado del uniforme y también sobre el uso del celular en las horas de trabajo, se comenta acerca de los proyectos de aula, especialmente la entrega de la planificación correspondiente al mismo, las fechas establecidas para cada uno de los proyectos y la negativa de parte de la dirección acerca de la posibilidad de algunas salidas del plantel, como al planetario del Museo de los Niños o el insectuario del Parque del Este, debido al costo de las entradas y parte de las complicaciones que se pueden presentar en la

logística de ida y vuelta de dichos lugares. De igual forma, se converso acerca del material didáctico y recursos que se necesitan en cada uno de los salones, a lo que las maestras informaron sobre la falta de los mismos y que en reuniones pasadas se había comentado y hasta el momento no habían recibido el material. También se conversó acerca de los alumnos que presentaban piojos en el pre-escolar para mandar una circular a los padres para que les pusiesen el tratamiento adecuado para erradicarlos.

Por otro lado, una de las maestras le preguntó a la directora el por qué de las firmas efectuadas en la lista de los cesta tickets las cuales no habían sido hechas por la persona correspondiente, a lo que la directora respondió que la lista sería pasada nuevamente y comenzó hablar acerca del depósito de los intereses del fideicomiso de las maestras antiguas, a las que les pidió que averiguaran en el banco acerca del mismo.

Número 29 C.I

Fecha: 27/03/06

Hora: 9:00 a.m.

La maestra de Kinder "A" se dirige al departamento de orientación para hablar con la psicóloga del plantel, la cual se encarga de la revisión de planificaciones y boletas de los niños. La maestra al hablar con ésta le pide que por favor le de una prorroga para hacer la entrega preliminar de las boletas puesto que en esos días ha estado copada con lo del proyecto y que además ella desde el 23 está trabajando sola sin su auxiliar puesta que ésta estaba enferma por lo que no le ha dado tiempo de culminar todas las boletas, la psicóloga le pregunta que como es eso que ella está sola desde hace tanto tiempo y que por qué no le han colocado una auxiliar suplente, la maestra le responde que de parte de dirección no le han comentado esa posibilidad y que ella ha tratado de salir con el trabajo sin problema y que su auxiliar al parecer regresaba al siguiente día. La psicóloga le dice que está bien y que le daría la prorroga para la entrega de boletas.

Número 30 C.I

Fecha: 27/03/06

Hora: 9:15 a.m

La maestra de Kinder "A" al terminar de hablar con la psicóloga del colegio, se dirige a dirección a llamar a una representante de sus alumnos para indicarle que ese día al medio día, no iba a poder ser la reunión que ambas mantendrían, puesto que otra representante ya había concertado una reunión para ese día a esa hora, pero que si ella no tenía inconveniente podrían verse al siguiente día a la misma hora. Al terminar de conversar con la representante se dirigió a su salón.

Número 31 C.I**Fecha: 27/03/06****Hora: 9:45 a.m.**

Una de las administradoras del colegio entra al salón de Kinder "A" y le dice a la maestra que con quién estaba hablando ella hace rato por teléfono, porque una de la directora administrativa se estaba quejando porque ella estaba haciendo llamadas personales por el teléfono del colegio, además le pregunta sobre la conversación que ésta mantuvo con la psicóloga del pre-escolar, porque en dirección se estaba diciendo que ella se estaba quejando porque tenía días sin su auxiliar que estaba enferma y que dirección no había sido capaz de ponerle una suplente y que por eso ella tenía tanto trabajo que no podía entregar las boletas a tiempo. La maestra le contesta a la administradora que ella sí había ido donde la psicóloga a pedirle una prórroga en la entrega preliminar de boletas porque no las había terminado y que le hizo el comentario de que su auxiliar estaba enferma y que por eso se había retrasado con las mismas, pero que ella no se había quejado porque hasta el momento no le habían puesto una suplente, que más bien fue la psicóloga quien le preguntó que por qué dirección hasta el momento no le había asignado una suplente. Con respecto a la llamada le dice que ella a quien llamaba era a la mamá de uno de los niños para cancelar una reunión puesto que chocaba con otra ya establecida. La maestra de kinder "A" comenta: "aquí en este colegio todo es un problema, hacen problemas sin razón y siempre el perjudicado es uno".

Número 32 C.I**Fecha: 27/03/06****Hora: 11:00 p.m**

La maestra de Kinder "A" pide hablar con la directora por lo que la hacen pasar a su oficina. Una vez allí la maestra le dice a la directora que le habían comentado que la directora administrativa (mamá de esta directora) se había molestado porque ella estaba haciendo llamadas personales por el teléfono del colegio, por lo que le dice que eso no era cierto y que a quien ella llamaba era a una representante de sus alumnos, para cancelar una cita puesto que para ese mismo día a esa hora otra representante vendría y que además quería aclarar que ella no estaba protestando porque hasta el momento no le hubiesen puesto una auxiliar suplente, que ella sólo le había pedido a la psicóloga del colegio que le diera una prórroga para la entrega preliminar de boletas. La directora le responde que lo de la llamada fue un malentendido porque ella venía entrando al colegio cuando su mamá le hizo el reclamo acerca de la llamada, que quién estaba llamando la maestra y por qué llamó por ese teléfono y ella le respondió que no sabía a lo que su mamá le dijo que si eran llamadas personales eso estaba prohibido en el colegio. Con respecto a la suplente de la auxiliar, le ofreció ponerle una para que no tuviese tanto trabajo y pudiese culminar con lo que tenía que hacer, pero la maestra le respondió que su auxiliar se reincorporaría mañana a trabajar.

Número 33 C.I

Fecha: 07/04/06

Hora: 7:00 a.m.

La directora convoca a todo el personal docente a un consejo de maestras imprevisto para la 1:00 p.m de ese día por lo que las maestras de guardia en la puerta deben avisarle a los padres y representantes que no habrá actividades en la tarde y que la salida de los niños que se encuentran en los niveles más grandes será a partir de las 12: p.m.

Número 34 C.I

Fecha: 07/04/06

Hora: 7:15 a.m.

Las maestras de guardia en la puerta informan a los padres y representantes de los alumnos que van llegando, acerca del consejo docente por lo que no habrá actividades en la hora de la tarde y que la salida de los niños de los niveles más grandes saldrá a partir de las 12:00 p.m. Sin embargo, muchos padres y representantes se quejaron por lo imprevisto de la información he hicieron la salvedad de que ese tipo de informaciones deben ser avisadas con anterioridad para ellos tomar las previsiones, a lo que las maestras contestaban que las disculparan, que ellos tenían toda la razón pero que ellas de igual forma fueron informadas esa misma mañana.

REGISTROS ETNOGRÁFICOS PREESCOLAR “LP”

Número 1 L.P

Fecha: 12/09/05

Hora: 7: 45 am

A la maestra de segundo nivel, se le entrega una hoja, explicándosele que debe realizar un inventario de todos los recurso que posee el salón. En el momento en que ella lo realiza, entra a maestra del salón de al lado, quien tiene laborando seis años en la institución y le dice:

- “¿Estas realizando el inventario súper específico?”
- “Bueno en realidad estoy tratando de realizar un inventario, que no sé como hacer, porque es el primero que hago en mi vida y no me han explicado como hacerlo, pero estoy intentándolo. Pero, ¿a que te refieres con súper específico?”
- “Lo que te quiero decir es que coloques todo específicamente, o sea no coloques que en un juego hay 3 piezas, sino que indica específicamente la forma y el color”
- “¡Ah!, ¿de verdad?, o sea no terminaré más nunca, pero ¿porqué de esa forma?”
- “La respuesta es muy sencilla, porque así lo quiere la “Jefa”, además, te lo digo yo, tú porque eres nueva, pero yo que tengo bastante tiempo aquí y te lo recomiendo, ya que el finalizar el año, las supervisoras (departamento de orientación), pasan salón por salón a revisar que juguetes faltan según el inventario, y luego, te dicen para que tu lo compres, por lo que también te recomiendo que los cuentes todos los días para que no te lleses sorpresas”.

Número 2 L.P

Fecha: 15/09/05

Hora: 9: 52 am

La maestra del tercer nivel decora el salón, mientras que su auxiliar decora las áreas externas de este. La auxiliar se retira unos minutos para buscar un material que necesitaba, al regresar la maestra le dice:

- “¿Dónde estabas?”
- “Estaba en el salón de al lado buscando un repuesto de silicón”
- “Bueno la próxima ves avísame antes de que te vayas, estuvo la directora aquí y me pregunto por ti y no supe que responder”
- “Pero si no fueron ni cinco minutos, fui al otro salón pedí el repuestos, me lo dieron y me regrese”
- “Bueno acostúmbrate, aquí es así todas las supervisoras andan vigilando como si fueran policías”
- “Pero ¿cómo pueden trabajar ustedes así?, no tienen libertad”
- “La verdad es que uno termina adaptándose con el tiempo, es lamentable, pero es así, seguro tú te adaptarás y ni cuenta te darás”

Número 3 L.P**Fecha: 20/09/05****Hora: 8: 15 am**

La maestra de tercer nivel invita a su auxiliar a conversar con ella, diciéndole:

- “Sé que los primeros días serán difíciles pero pronto te adaptarás, lo que si te voy a decir es como me gusta trabajar: no me gusta que nos llamen la atención para nada, por lo que siempre estoy pendiente de todo, de la normativa, de la limpieza del salón, de los juguetes, de los niños y sobre todo de cumplir con todas las exigencias que ordenen desde arriba. La verdad es que cuando me llaman la atención por algo, y más que no haya dependido de mi me molesto bastante, por lo que te quiero pedir que trates en lo posible de cumplir con todas tus tareas, si equivocación, para evitar regaños y disgustos”

- “Bueno, por mi parte trataré en lo posible de que sea así, si en verdad me equivoco en algo es porque primero soy humana y segundo estoy comenzando, adaptándome a la institución”, responde la auxiliar.

- “Ok, esta bien. Pero además te cuento que aquí la dirección da premios de reconocimiento al equipo de docente que mejor se desempeñe. El año pasado mi auxiliar y yo nos ganamos un reloj Tecno Marine, y ¿quién quita que tú y yo seamos la ganadoras este año?”

- “Ojala sea así”, contesta la auxiliar

Número 4 L.P**Fecha: 26/09/05****Hora: 10: 47 am**

La auxiliar de tercer nivel se encuentra ofreciéndole a un grupo de niños diversos juegos tranquilos. Una vez que cada uno escoge con el que desea jugar, se sienta junto a ellos en la mesa a compartir, al cabo de unos minutos entra la auxiliar de segundo nivel al salón y le dice:

- “Yo siendo tu no estaría sentada”

- A lo que la auxiliar de tercer nivel le responde: “¿por qué, sucede algo?”

- “Bueno todavía no sucede nada, pero yo siendo tu me levantaría, si las supervisoras te llegan a ver sentada, te llamarán fuertemente la atención”

- “¿Eso quiere decir que no me puedo sentar”

- “En realidad, trata de evitarlo, eso es algo que ellas no comprenden”

Número 5 L.P**Fecha: 28/09/05****Hora: 1: 15 am**

La auxiliar de tercer nivel acude a la dirección ante una duda que posee, encuentra la puerta de la dirección cerrada, la toca pidiendo permiso, y la directora le permite entrar. La auxiliar le dice:

- “Disculpe, tengo una duda: los niños de turno completo deben permanecer con el resto de los niños, hasta que a estos los busquen”
- Directora: “bueno en realidad estamos resolviendo que hacer con ellos, cuando sea así les informaremos, mientras deben permanecer todos los niños juntos”
- “Perfecto, muchas gracias”
- “De nada, ¡ah!, por cierto, la próxima vez que tengas una duda revuélvela con tus superiores antes de venir a mi, acuérdate de seguir la estructura, yo soy el último recurso a que debes acudir, yo tengo muchas otras cosas en que ocuparme”

La auxiliar le pide disculpa y se retira del espacio.

Número 6 L.P

Fecha: 29/09/05

Hora: 7: 30 am

La maestra de tercer nivel conversa con su auxiliar, cuando le dice:

- “Por cierto, no te había comentado lo importante que es mantener buena imagen y comportamiento durante toda la jornada, porque recuerda que estamos siendo vijiladas por las cámaras, tanto por parte de los superiores como por los padres, quienes tienen acceso a ellas vía internet”
- “En realidad voy a seguir siendo como soy, igual no estoy haciendo nada malo”, responde la auxiliar.
- “Es verdad, pero si quieres sentarte o llamarle la atención a un niño, las mismas supervisoras descubrieron un espacio del salón a la cuál la cámara no tiene acceso, es éste (señalándolo), por ejemplo si quieres poner a un niño en tiempo fuera es allí y no en ningún otro espacio del aula, por que sino nos vamos a meter en problemas, tanto con los padres como con las de arriba”
- “¿O sea, que ellas aceptan que puedes colocar a un niño tiempo fuero, pero solo en ese espacio, por que sino es un error?, me parece que en realidad no quieren ser sinceras con los padres, que quizás en momentos puedan entenderlo”
- “Yo siendo tu me ahorraría ese tipo de comentarios”

Número 7 L.P

Fecha: 03/10/05

Hora: 7: 00 am

Una de las supervisoras del departamento de orientación convoca a una reunión repentina con todo el personal al patio principal. Al reunirse todo el personal la directora dice:

“Buenos días, esta está reunión va hacer muy rápida, es para informales que el de departamento de orientación, me ha informado que han visto las aula sucias después que la jornada diaria se acaba, por lo que decidí colocar una norma la cuál todas deben cumplir: todos los días deberán limpiar los salones antes de irse y los días viernes deberán hacer una

limpieza profunda, vaciando los estantes y lavando los juguetes, este proceso lo supervisará orientación , el cual me informará del cumplimiento de la misma todos los viernes”

Número 8 L.P

Fecha: 06/10/05

Hora: 1: 10 pm

La maestra de tercer nivel conversa con su auxiliar; y le dice:

- “A mi forma de parecer, tenemos que crear otra estrategia para la clase de psicomotricidad, porque observo que los niños se encuentran muy dispersos, ¿Qué opinas TU?”

- “Yo también pienso lo mismo, podríamos dividir al grupo en dos, una de nosotras se queda con un grupo en el salón, realizando actividades de pequeños grupos, mientras que la otra realiza la clase de psicomotricidad con el resto del grupo y después intercambiamos, ¿Qué te parece?, pregunta la auxiliar”

- “Vamos a aprobar hoy, espero que de resultado y que los niños de esa forma se vean mas motivados”

Al aplicarse la estrategia, ambas maestra opinaron que se vio el cambio totalmente, un cambio positivo. A diferencia de las otras oportunidades, los niños querían participar, respetaban su turno y no se encontraban dispersos.

Al día siguiente, la maestra entra al salón y le dice a la auxiliar:

- “Por tu culpa me llamaron la atención, por separar los grupos en la clase de psicomotricidad, la directora me regaño, por pasar por encima de su autoridad y no consultar con ella”

- “Bueno yo sólo di un consejo, una estrategia que tu sabes que sirvió y que a los niños les gusto”

- “Yo se, pero olvidémosla a la directora no le gusta que tomemos ese tipo de decisiones sin consultarle, y además, me prohibió volverla a realizar”

Número 9 L.P

Fecha: 07/10/05

Hora: 12: 40 pm

Al ausentarse la maestra de tercer nivel, la psicóloga de la institución entra al aula, a la hora de almuerzo, para ayudar a la auxiliar a darles comida a los niños, por orden de la dirección. Una vez de terminar y de que los niños se fuesen a otro espacio, la auxiliar le pide a la psicóloga que se quede unos minutos que desea conversar con ella, a lo que la psicóloga le dice:

- “Esta bien dime rápido, si es muy largo pide una cita”

- “No, sólo quiero saber, ¿qué opina usted del niño a quien le dio el almuerzo?, él nunca habla, evita interactuar con sus compañeros, no tiene iniciativa y se disgusta cuando se le pide que participe en una actividad. Le comenta la auxiliar”

- “En realidad hay que evaluarlo, pero dime que crees tú que tiene, según tus conocimientos universitarios”

- “Bueno tendría que revisar según los indicadores que observo, le dice la auxiliar”
- “Me parece bien, cuando tengas un diagnóstico me avisas. Pero recuerda no tomar ninguna decisión sin consultarme, recuerda que soy una de tus supervisoras”

Número 10 L.P

Fecha: 10/10/05

Hora: 9: 23 am

Un niño de 3 años de edad, al cual le detectaron hiperactividad con déficit de atención, se encuentra en el salón gritando (fuertemente), dado a que la maestra de segundo nivel le llamo la atención, por haber mordido y pegado a uno de sus compañeros. La maestra conversa con él y le dice que por unos minutos se va a quedar pensando sin jugar, por lo que el niño le responde gritando “loca, loca, loca”, mientras intenta golpearla. En este momento, entra la directora al salón, observa a la maestra, le devuelve el juguete al niño y le dice a la maestra que se acerque a ella para comentarle algo. A pocos pasos del niño la directora le dice a la maestra:

- “Creo que ni tu ni tu auxiliar manejan estrategias para imponer su autoridad, por que es inconcebible que un niño no respete a su autoridad que eres tu, te grite y te golpee, además que van a decir los representantes si escuchan a un niño gritando de esa manera. Deben reflexionar”
- “La maestra le responde, si directora, disculpe”

Número 11 L.P

Fecha: 13/10/05

Hora: 10: 00 am

La directora llama a las maestras y les comunica que los niños los días viernes deben culminar todas las actividades de los textos, para evitar que se les acumulen, así esto implique reducirles la hora de parque.

El día viernes, la maestra de segundo nivel y su auxiliar medían las actividades de los textos, intentando que todos los niños las culminen. Una vez que han pasado tres horas seguidas de trabajo, los niños con su comportamiento se niegan a seguir realizando las actividades, por lo que la maestra decide sacarlos quince minutos al parque.

Estando en el parque se acerca a la maestra una de las supervisoras del departamento de orientación y le dice:

- “¿Por qué están a esta hora en el parque, si la hora de ustedes ya paso?”
- “Porque los niños tenían que salir del salón por unos minutos, ya estaban muy cansados, teníamos tres horas seguidas trabajando”. Contesta la maestra.
- “Bueno, tú sabes que eso no se puede hacer, porque la directora ordenó que por ningún motivo se puede cambiar la rutina, mejor regrésate al salón, si se entera se va a molestar”.

- “Gracias”, responde la maestra pidiéndole a los niños que se formen para regresar al aula.

Número 11 L.P

Fecha: 13/10/05

Hora: 12: 15 pm

A pocas horas de culminar la rutina diaria, la directora se dirige al aula de primer nivel diciéndole a la auxiliar que salga unos minutos del aula que necesita conversar con ella, afirmándole:

- Necesitamos que te quedes hoy en la tarde para hacerle una suplencia a una compañera que no va a poder venir por motivos de salud.

- La verdad es que se me dificulta, tengo pasantías hoy en la universidad y tengo que cumplir con una actividad hoy en ese centro, contesta la auxiliar.

- Bueno no te preocupes por eso, yo te mando hacer una carta para que la lles, gracias por tu colaboración, responde la directora al retirarse del aula

Número 12 L.P

Fecha: 14/10/05

Hora: 1: 30 am

La maestra de segundo nivel, al culminar la rutina diaria, se dirige al aula de inglés para colocar algunos recursos que había utilizado en el día, cuando se topa con la maestra de inglés, percatándose que está llorando, por lo que le dice:

- “¿Qué te pasa, paso algo?”

- “No tranquila, no te preocupes”, contesta la maestra de inglés

- “Puedes confiar en mi, es mejor que te desahogues”

- “Si yo se, lo que pasa es que no aguanto mas la presión de este colegio, trabajo muchísimo, tengo doscientos niños, me pagan, malísimo, y además me tengo que quedar horas extras por que no me doy abasto; y con todo y esto siempre me llaman la atención por lo menos una vez a la semana, me siento desmotivada, ya no aguanto más”.

- “Yo se que el trabajo es difícil, pero poco a poco...” y la interrumpe el sonido del el teléfono. La maestra de inglés atiende, cuelga el teléfono y le dice:

- “Ves, ni si quiera podemos conversar, con todo y eso que no tenemos niños y ya terminamos nuestra horas, esas cámaras me tienen cansada”

- “Pero que te dijeron ¿me van a regañar?”

- “Era la directora preguntándome que si todo estaba bien aquí”

- “Bueno mejor nos vamos”

Número 13 L.P**Fecha: 17/10/05****Hora: 12: 00 pm**

La maestra de segundo nivel se ausenta de la institución por motivos de salud. Se comunica con la institución y la atiende la supervisora del departamento de orientación:

- “No voy a poder asistir hoy, no me siento bien, pase la noche malísimo con dolores de estómago”, explica la maestra.
- “Que mal, bueno si te sientes muy mal que se va hacer, bueno pero recuerda que mañana me debes traer un justificativo medico validado por sanidad, como lo exigimos en nuestra normativa interna”
- “Si yo lo se, así será, gracias”, le responde la maestra.

Número 14 L.P**Fecha: 19/10/05****Hora: 1: 10 pm**

La directora se coloca en la puerta a la hora de salida, toma el micrófono y llama a los niños a medida que sus representantes llegan. Las maestras procuran mandar los niños lo más rápido posible para evitar inconvenientes. La directora llama a uno de los niños de tercer nivel, pero este se encuentra en el baño, al percatarse la maestra lo ayuda para que pueda salir más rápido, a medida que la directora sigue repitiendo su nombre una y otra vez, al cabo de dos minutos el niño sale. La directora llama a la maestra por micrófono y le dice que se presente inmediatamente en su oficina, al llegar esta allí, le dice:

- “No entiendo por que se tardo tanto el niño en salir” gritándole fuertemente
- “Disculpe, lo que paso es que el niño estaba en el baño”, contesta la maestra
- “Tú sabes que la hora de salida no es la hora de baño, para eso esta la hora de aseo, así que no es excusa, por favor retírate y que no vuelva a pasar”
- “Disculpe”, responde la maestra.

Número 15 L.P**Fecha: 21/10/05****Hora: 10: 30 am**

La maestra de segundo nivel media una actividad con los niños en el espacio exterior. Minutos más tarde es mandada a llamar por el departamento de orientación (supervisoras). La supervisora conversa con ella diciéndole:

- “Me parece muy bien la iniciativa que tuviste realizando una actividad en el parque, pero me imagino que la hiciste dado a que ya habían terminado todas los trabajos escritos”
- “Bueno, a ¿qué actividades te refieres?, le pregunta la maestra

- “A las actividades de los libros y a las multigrafiadas”
- “La verdad es que no hemos terminado las de esta semana, pero de seguro las vamos a terminar, solo que me pareció importante cambiar de actividad, porque todos los días los niños hacen lo mismo y se terminan aburriendo”
- “Bueno está bien que tengas iniciativa, pero ese tipo de actividades mejor realízalas cuando hayas terminado todo. Recuerda que los libros y las actividades son los más importante, porque son los resultado de que tu trabajo, es la forma con la que puedes demostrar que estás cumpliendo con todo, tanto a los padres como a nosotras, o sea a la directora”
- “Esta bien, lo tomaré en cuenta”, contestó la maestra.

Número 16 L.P

Fecha: 25/10/05

Hora: 10: 20 am

La directora realiza una reunión imprevista con las maestras comunicándoles que ese día “todas las maestras y las auxiliares debían quedarse horas extras para redecorar el colegio con los nuevos centros de interés”, a lo que a la mayoría de las maestras les causó disgusto, puesto que no se avisó con anticipación y ellas ahora tendrían que interrumpir las actividades que tenían previstas para la tarde. Por ejemplo, la auxiliar de primer nivel se dirige a la sub - directora para conversar con ella:

- “La verdad es que se me dificulta quedarme en la tarde, ya que tengo clases en la universidad y es una clase importante a la que no me gustaría faltar”
- “Bueno, no sabía que estuvieses estudiando en la tarde, es que tú sabes que son muchas, y a veces me confundo, pero no te preocupes hacemos una carta a la universidad para que no tengas problemas, porque te necesitamos hoy aquí”, comenta la sub – directora.
- “Es que no puedo faltar, la profesora que tengo hoy es muy exigente y a veces hace talleres de sorpresa”
- “No te preocupes, de seguro le llevas la carta y ella entiende, pero te tienes que quedar, además yo también fui estudiante y se como son las cosas”, le responde la sub – directoras a medida que se retira.

Número 17 L.P

Fecha: 28/10/05

Hora: 9: 00 am

La supervisora de orientación realiza una reunión imprevista con las maestras, informándoles:

- “Es necesario que recuerden el normativo interno de la institución, me pidió la directora que se los recordara, les aconsejo que se los vuelvan a leer, hemos notado fallas con respecto a eso, sobre todo con lo relacionado a las suplencias que todas deben realizar seis por lo mínimo durante el año tal y

cómo está estipulado en la normativa, recuérdenselo a sus auxiliares y repasen el resto de los artículos”.

Las maestras se retiran del espacio. La maestra de kinder le comenta a la maestra de primer nivel:

- “Y después dicen de la dictadura la quiere montar es el gobierno, pero si ya tenemos una dictadura aquí, tenemos que cumplir unas normas que las hicieron ellas a su conveniencia, pero porqué ellas, la directora y las supervisoras no hacen suplencias y se quedan mínimo seis veces en la tarde, ¡Ah!, es que a ellas si no se les pueden cambiar sus planes de las tarde, que rabia”

- “Así es amiga y lo pero de todo es que nos tenemos que quedar calladas”, contesta la maestra de primer nivel.

Número 18 L.P

Fecha: 28/11/05

Hora: 11: 30 am

Las supervisoras pasan por las aulas repartiendo unas hojas multigráficas, al entrar al aula de segundo nivel conversa con la auxiliar diciéndole:

- “En esta hoja se encuentra el organigrama de la institución, se las estamos repartiendo a todas las maestras para que recuerden la cadena que deben seguir en caso que deseen comunicar alguna información al igual, recordarles quien es la encargada específicamente de supervisar sus trabajos. Necesito que se la entregues a tu maestra dándole esta información”

- La auxiliar le contesta: “gracias, no te preocupes yo se la doy y le informo”

Número 19 L.P

Fecha: 04/11/05

Hora: 1: 30 pm

La auxiliar de segundo nivel es llamada por el departamento de orientación, tres de las supervisoras conversan con ella:

- Supervisora 1: “Toma asiento, te hemos llamado para halar de tu trabajo. No se si te hayan comentado de lo exitosa que ha sido tu maestra durante todos los años que tiene en la institución, la verdad es que una de las mejores, pero todas nosotras, hasta la directora no entendemos que le ha sucedido este año, ella no acostumbra a hacer cosas sin nuestra autorización y este año lo ha hecho en repetitivas ocasiones, tenemos la hipótesis que tu tienes parte de la responsabilidad en ese problema”...(cuando es interrumpida por la auxiliar)

- “La verdad es que estoy sorprendida”...(y la supervisora le impide hablar diciéndole)

- Supervisora 1: “déjame hablar a mi, te llame para decirte algunos aspectos, no para que te vinieras a defender, ese es tu problema siempre a

la defensiva. Como te decía creemos que dado a la situación de secuestro que viviste estás un poco trastornada, por lo que puedes estar afectando el desempeño de tu maestra y ocasionando consecuencias sobre los niños. Por esto la dirección ha dado la orden de sacarte de tu salón. Te vamos a probar de rotativa en cuatro salones en los que te estaremos observando para ver si tenemos razón”.

- Auxiliar: “no se que decirte, estoy bastante sorprendida, la verdad es que no siento que sea así, me siento muy bien en el salón; (llanto) quiero mucho a mis niños y con respecto a lo del secuestro es algo que les puede suceder a muchos, no me siento trastornada como me dijiste”

- Supervisora 2: “me parece que me estás tomando una actitud incorrecta, estás a la defensiva”

- Auxiliar: “pero es que creo que la decisión es injusta”

- Supervisora 3: “pero ya está tomada, y además tu función no es juzgarla es aceptarla”

- Auxiliar: “bueno no la pienso aceptar, prefiero renunciar”

- Supervisora 2: “bueno que conste que fue tu decisión, nosotras te dimos una opción”

- Auxiliar: “si claro, una opción de rotativa en cuatro salones, ni de broma. La verdad es que no debería estar sorprendida, así son aquí hay demasiado trabajo y para más son demasiado dictadoras, es por eso que todas las maestras están desmotivadas aquí”... (la interrumpe la supervisora)

- Supervisora 1: “Mide tus palabras y si te sentías tan incomoda ¿por qué lloras?”

- Auxiliar: “porque me parece injusto”

- Supervisora 2: “lo siento, y ya te puedes retirar”

- Auxiliar: “¿quisiera saber si puedo ir a despedirme de los niños?”

- Supervisora 3: “preferimos que no sea así, nosotras les explicamos”

La auxiliar se retira de la oficina.

Número 20 L.P

Fecha: 05/11/05

Hora: 8: 00 am

La auxiliar asiste a la institución para presentar la renuncia. La secretaria de administración le dice:

- Secretaria: “Te dejaron dicho que no te podían atender que me la dieras a mí”

- Auxiliar: “Toma y muchas gracias”.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

Facultad de Humanidades y Educación

Escuela de Educación

Departamento de Preescolar

Cátedra: Investigación Educativa

Investigadoras: Iglesias Dayana

Tovar Ivett

Fecha: _____

INSTRUCCIONES: lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le hacen a continuación, marque con una equis (x) el espacio correspondiente a las respuestas de su preferencia, rellenen los espacios que sean necesarios para dar sus respuestas, evite dejar preguntas sin contestar. Recuerde que este cuestionario es anónimo. Agradecemos responderlo con toda sincerad.

1. ¿Desde Hace cuanto tiempo labora en la institución?

2. Se siente satisfecho (a) con su renumeración salarial, en relación a su nivel de estudio y el nivel de exigencia laboral?

() Si () No

3. Aproximadamente ¿Cuánto es su salario mensual?

420.000 a 500.000 ()

500.000 a 600.000 ()

600.000 a 700.000 ()

700.000 a 800.000 ()

800.000 a 900.000 ()

900.000 a más ()

4. En su opinión, ¿Cuál debería ser su salario mensual?

420.000 a 500.000 ()

500.000 a 600.000 ()

600.000 a 700.000 ()

700.000 a 800.000 ()

800.000 a 900.000 ()

900.000 a más ()

5. ¿Considera que su opinión es tomada en cuenta para la toma de decisiones por parte de la dirección del plantel?

() Si () No

¿Por qué?

6. ¿Considera que la institución le brinda elementos motivacionales que le estimulan a laborar en ella?

() Si () No

¿Cuáles?

7. Planificación, Organización, Dirección y Control, son funciones generales del proceso administrativo ¿Considera que estas funciones son puestas en practica de forma efectiva por la Institución?

() Si () No () Mediantemente

¿Por qué?

8. Un sistema Organizacional puede aplicar métodos autocráticos o democráticos. En su opinión,¿Cuál de estos dos métodos es el se aplica en la institución?

¿Por qué?

9. Se siente usted motivado a laborar en la institución

() Si () No

¿Por qué?

10. ¿Alguna vez ha experimentado: angustia, descontento, incertidumbre, desconfianza, insatisfacción o impotencia a causa de su trabajo?

() Si () No

¿Cuáles? Y ¿Por qué?

ORGANIGRAMA DE LAS INSTITUCIONES

LEY ORGÁNICA DEL TRABAJO

Capítulo I

Disposiciones Generales

Artículo 1º. Esta Ley regirá las situaciones y relaciones jurídicas derivadas del trabajo como hecho social.

Artículo 2º. El Estado protegerá y enaltecerá el trabajo, amparará la dignidad de la persona humana del trabajador y dictará normas para el mejor cumplimiento de su función como factor de desarrollo, bajo la inspiración de la justicia social y de la equidad.

Artículo 3º. En ningún caso serán renunciables las normas y disposiciones que favorezcan a los trabajadores.

Artículo 4º. La organización de los tribunales y el procedimiento especial del Trabajo, la seguridad social, el régimen de las sociedades cooperativas, la creación y funcionamiento de institutos destinados al servicio de los trabajadores, la participación de los trabajadores en la gestión de los entes públicos y de las empresas, y otras materias que lo requieran, podrán ser objeto de ley especial.

Las normas de procedimiento contenidas en esta Ley Orgánica podrán ser modificadas cuando se dicte una Ley Procesal del Trabajo.

Artículo 5º. La legislación procesal, la organización de los tribunales y la jurisdicción especial del Trabajo se orientarán por el propósito de ofrecer a los trabajadores y patronos la solución de los conflictos sobre derechos individuales o colectivos que surjan entre ellos, mediante una administración de justicia rápida, sencilla y gratuita.

Los conflictos colectivos sobre intereses y los que se planteen para exigir el fiel cumplimiento de los compromisos contraídos se tramitarán de acuerdo con lo pautado en el Título VII de esta Ley.

Del Salario

Artículo 129. El salario se estipulará libremente, pero en ningún caso podrá ser menor que el fijado como mínimo por la autoridad competente y conforme a lo prescrito por la Ley.

Artículo 130. Para fijar el importe del salario en cada clase de trabajo, se tendrá en cuenta la cantidad y calidad del servicio, así como la necesidad de permitir al trabajador y a su familia una existencia humana y digna.

Artículo 131. El trabajador dispondrá libremente de su salario. Cualquier limitación a este derecho no prevista en esta Ley es nula.

Artículo 132. El derecho al salario es irrenunciable y no puede cederse en todo o en parte, a título gratuito u oneroso, salvo al cónyuge o persona que haga vida marital con el trabajador y a los hijos. Sólo podrá ofrecerse en garantía en los casos y hasta el límite que determine la Ley.

Parágrafo Único: No obstante, en empresas que ocupen más de cincuenta (50) trabajadores, el trabajador podrá solicitar del patrono que le descuenta de su salario cuotas únicas o periódicas en beneficio del sindicato a que esté afiliado, o de asociaciones benéficas, sociedades civiles y fundaciones sin fines de lucro, cooperativas, organizaciones culturales, artísticas, deportivas u otras de interés social y éste quedará obligado a ello, cuando las beneficiarias hayan cumplido los requisitos para su legalización. El trabajador podrá revocar la autorización cuando lo desee.

Artículo 133. Se entiende por salario la remuneración, provecho o ventaja, cualquiera fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, que corresponda al trabajador por la prestación de su servicio y, entre otros, comprende las comisiones, primas, gratificaciones, participación en los beneficios o utilidades, sobresueldos, bono vacacional, así como recargos por días feriados, horas extras o trabajo nocturno, alimentación y vivienda.

Clases de Salarios

Artículo 139. El salario se podrá estipular por unidad de tiempo, por unidad de obra, por pieza o a destajo, o por tarea.

Artículo 140. Se entenderá que el salario ha sido estipulado por unidad de tiempo, cuando se toma en cuenta el trabajo que se realiza en un determinado lapso, sin usar como medida el resultado del mismo.

Se entenderá por salario diario un treintavo de la remuneración percibida en un mes. Se entenderá por salario hora la alícuota resultante de dividir el salario diario por el número de horas de la jornada.

Artículo 141. Se entenderá que el salario ha sido estipulado por unidad de obra, por pieza o a destajo, cuando se toma en cuenta la obra realizada por el trabajador, sin usar como medida el tiempo empleado para ejecutarla.

Parágrafo Único: Cuando el salario se hubiere estipulado por unidad de obra, por pieza o a destajo, la base del cálculo no podrá ser inferior a la que correspondería para remunerar por unidad de tiempo la misma labor.

Artículo 142. Se entenderá que el salario ha sido estipulado por tarea, cuando se toma en cuenta la duración del trabajo, pero con la obligación de dar un rendimiento determinado dentro de la jornada.

Artículo 143. Cuando el salario se hubiere estipulado por unidad de obra, por pieza o a destajo, por tarea o a comisión, el patrono deberá hacer constar el modo de calcularlo, en carteles que fijará en forma bien visible en el interior de la empresa, sin perjuicio de que pueda hacerlo además mediante notificación escrita dirigida a cada uno de los trabajadores y al sindicato respectivo.

Artículo 144. Para el cálculo de lo que corresponda al trabajador por causa del descanso semanal y días feriados, de horas extras y del trabajo nocturno, se tomará como base el salario normal devengado por él, durante la semana respectiva.

Artículo 145. El salario de base para el cálculo de lo que corresponda al trabajador por concepto de vacaciones será el salario normal devengado por él, en el mes efectivo de labores inmediatamente anterior al día en que nació el derecho a la vacación.

Del Pago del Salario

Artículo 147. El salario deberá pagarse en dinero efectivo. Por acuerdo entre el patrono y el trabajador podrá hacerse mediante cheque bancario o por órgano de una entidad de ahorro y préstamo u otra institución bancaria, conforme a las normas que establezca el Reglamento de esta Ley.

No se permitirá el pago en mercancías, vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que quiera sustituirse la moneda. Podrá estipularse como parte del salario, cuando ello conlleve un beneficio social para el trabajador, la dotación de vivienda, la provisión de comida y otros beneficios de naturaleza semejante.

Artículo 148. El salario será pagado directamente al trabajador o a la persona que él autorice expresamente.

Esta autorización será siempre revocable.

Artículo 149. El cónyuge o la persona que haga vida marital con el trabajador y aparezca inscrita en los registros del Seguro Social o pueda acreditar esa condición con cualquier otro medio de prueba, podrá solicitar del Inspector del Trabajo autorización para recibir del patrono hasta el cincuenta por ciento (50%) del salario devengado por el trabajador, cuando razones de interés familiar y social señalen su necesidad; pero antes de que el Inspector tome determinación al respecto, deberá oír al trabajador interesado y solicitar el parecer del Instituto Nacional del Menor, si hubiere hijos menores, sin perjuicio de las decisiones y providencias que puedan tomar los tribunales respectivos. Esta disposición será aplicable al pago de prestaciones sociales y cualquier otro beneficio a favor del trabajador.

Artículo 150. El trabajador y el patrono acordarán el lapso fijado para el pago del salario, que no podrá ser mayor de una (1) quincena, pero podrá ser hasta de un (1) mes cuando el trabajador reciba del patrono alimentación y vivienda.

Artículo 151. El pago del salario deberá efectuarse en día laborable y durante la jornada, circunstancia que deberán conocer previamente los trabajadores interesados. Cuando el día de pago coincida con un día no laborable, el pago de los salarios se hará en el día hábil inmediatamente anterior.

Artículo 152. El pago del salario se verificará en el lugar donde los trabajadores presten sus servicios, salvo que por razones justificadas se hubiera pactado en sitio distinto.

El pago no podrá hacerse en lugares de recreo tales como bares, cafés, tabernas, cantinas o tiendas, a no ser que se trate de trabajadores de esos establecimientos.

Artículo 153. El trabajador tiene derecho a que se le pague el salario correspondiente a los días feriados o de descanso.

Artículo 154. Cuando un trabajador preste servicios en día feriado tendrá derecho al salario correspondiente a ese día y además al que le corresponda por razón del trabajo realizado, calculado con un recargo del cincuenta por ciento (50%) sobre el salario ordinario.

De la Participación en los Beneficios

Artículo 174. Las empresas deberán distribuir entre todos sus trabajadores por lo menos el quince por ciento (15%) de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual. A este fin, se entenderá por beneficios líquidos la suma de los enriquecimientos netos gravables y de los exonerados conforme a la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

A los efectos de este Capítulo, se asimilarán a las empresas los establecimientos y explotaciones con fines de lucro.

Artículo 175. Las empresas y los establecimientos o explotaciones con fines de lucro pagarán a sus trabajadores, dentro de los primeros quince (15) días del mes de diciembre de cada año o en la oportunidad establecida en la convención colectiva, una cantidad equivalente a quince (15) días de salario, por lo menos, imputable a la participación en los beneficios que pudiera corresponder a cada trabajador en el año económico respectivo de acuerdo con lo establecido en el artículo 174 de esta Ley. Si cumplido éste, el patrono no obtuviere beneficio la cantidad entregada de conformidad con este artículo deberá considerarse como bonificación y no estará sujeta a repetición. Si el

patrono obtuviere beneficios cuyo monto no alcanzare a cubrir los quince (15) días de salario entregados anticipadamente, se considerará extinguida la obligación.

Artículo 176. Para la determinación del monto distribuible se tomará como base la declaración que hubiere presentado la empresa ante la Administración del Impuesto Sobre la Renta. Cuando el monto de los beneficios resulte mayor de lo declarado, la empresa estará obligada a efectuar una distribución adicional dentro del mes siguiente a la fecha en que se determine.

Artículo 177. La determinación definitiva de los beneficios de una empresa se hará atendiendo al concepto de unidad económica de la misma, aun en los casos en que ésta aparezca dividida en diferentes explotaciones o con personerías jurídicas distintas u organizada en diferentes departamentos, agencias o sucursales, para los cuales se lleve contabilidad separada.

Artículo 178. Para la determinación de los beneficios repartibles entre los trabajadores, la empresa no podrá imputar a un ejercicio anual las pérdidas que hubiere sufrido con anterioridad a ese ejercicio.

Artículo 179. Para determinar la participación que corresponda a cada uno de los trabajadores, se dividirá el total de los beneficios repartibles entre el total de los salarios devengados por todos los trabajadores durante el respectivo ejercicio. La participación correspondiente a cada trabajador será la resultante de multiplicar el cociente obtenido por el monto de los salarios devengados por él, durante el respectivo ejercicio anual.

Artículo 180. La cantidad que corresponda a cada trabajador deberá pagársele dentro de los dos (2) meses inmediatamente siguientes al día del cierre del ejercicio de la empresa.

Artículo 181. La mayoría absoluta de los trabajadores de una empresa o el sindicato al que esté afiliado más del veinticinco por ciento (25%) de los mismos, podrá solicitar por ante la Administración del Impuesto Sobre la Renta el examen y verificación de los respectivos inventarios y balances para comprobar la renta obtenida en uno o más ejercicios anuales. A los fines de determinar dicha mayoría no se considerarán los trabajadores a que se refieren los artículos 42 y 45 de esta Ley.

Artículo 182. En caso de que el patrono y el trabajador hayan convenido en que éste perciba una participación convencional que supere a la participación legal pautada en este Capítulo, el monto de ésta comprenderá aquélla, a menos que las partes hubieren convenido expresamente lo contrario. Lo mismo se hará en el supuesto de que el monto de la participación legal llegue a superar el de la participación convenida por las partes.

DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO

Capítulo I

Disposiciones Generales

Artículo 185. El trabajo deberá prestarse en condiciones que:

- a) Permitan a los trabajadores su desarrollo físico y síquico normal;
- b) Les dejen tiempo libre suficiente para el descanso y cultivo intelectual y para la recreación y expansión lícita;
- c) Presten suficiente protección a la salud y a la vida contra enfermedades y accidentes; y
- d) Mantengan el ambiente en condiciones satisfactorias.

Artículo 186. Los trabajadores y patronos podrán convenir libremente las condiciones en que deba prestarse el trabajo, sin que puedan establecerse entre trabajadores que ejecuten igual labor diferencias no previstas por la Ley, y en ningún caso serán inferiores a las fijadas por esta Ley o por la convención colectiva.

Artículo 187. El aprovechamiento del tiempo libre para la cultura, para el deporte y para la recreación estará bajo la protección del Estado. Las iniciativas de los patronos, de los trabajadores o de organizaciones públicas o privadas sin fines de lucro para tales objetivos, gozarán de los privilegios y exoneraciones que se establezcan por leyes especiales o reglamentos.

Artículo 188. El patrono deberá fijar anuncios relativos a la concesión de días y horas de descanso, en letras grandes, puestas en lugares visibles en el respectivo establecimiento o en cualquier otra forma aprobada por la Inspectoría del Trabajo.

LEY ORGÁNICA DE EDUCACIÓN

DISPOSICIONES FUNDAMENTALES

Artículo 1º. La presente ley establece las directrices y bases de la educación como proceso integral; determina la orientación, planificación y organización del sistema educativo y norma el funcionamiento de los servicios que tengan relación con éste.

Artículo 2º. La educación es función primordial e indeclinable del Estado, así como derecho permanente e irrenunciable de la persona.

Artículo 3º. La educación tiene como finalidad fundamental el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir en una sociedad democrática, justa y libre, basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo; capaz de participar activa, consciente y solidariamente en los procesos de transformación social; consustanciado con los valores de la identidad nacional y con la comprensión, la tolerancia, la convivencia y las actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad latinoamericana.

La educación fomentará el desarrollo de una conciencia ciudadana para la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, calidad de vida y el uso racional de los recursos naturales; y contribuirá a la formación y capacitación de los equipos humanos necesarios para el desarrollo del país y la promoción de los esfuerzos creadores del pueblo venezolano hacia el logro de su desarrollo integral, autónomo e independiente.

Artículo 4º. La educación, como medio de mejoramiento de la comunidad y factor primordial del desarrollo nacional, es un servicio público prestado por el Estado, o impartido por los particulares dentro de los principios y normas establecidos en la ley, bajo la suprema inspección y vigilancia de aquél y con su estímulo y protección moral y material.

Artículo 5º. Toda persona podrá dedicarse libremente a las ciencias, a la técnica, a las artes o a las letras; y previa demostración de su capacidad, fundar cátedras y establecimientos educativos conforme a las disposiciones de esta ley o de leyes especiales y bajo la suprema inspección y vigilancia del Estado.

Artículo 6º. Todos tienen derecho a recibir una educación conforme con sus aptitudes y aspiraciones, adecuada a su vocación y dentro de las exigencias del interés nacional o local, sin ningún tipo de discriminación por razón de la raza, del sexo, del credo, la posición económica y social o de cualquier otra naturaleza. El Estado creará y sostendrá instituciones y servicios suficientemente dotados para asegurar el cumplimiento de la obligación que en tal sentido le corresponde, así como los servicios de orientación,

asistencia y protección integral al alumno, con el fin de garantizar el máximo rendimiento social del sistema educativo y de proporcionar una efectiva igualdad de oportunidades educacionales.

Artículo 7º. El proceso educativo estará estrechamente vinculado al trabajo, con el fin de armonizar la educación con las actividades productivas propias del desarrollo nacional y regional y deberá crear hábitos de responsabilidad del individuo con la producción y la distribución equitativa de sus resultados.

Artículo 8º. La educación que se imparta en los institutos oficiales será gratuita en todos sus niveles y modalidades. La Ley de Educación Superior en lo referente a este nivel de estudio y el Ejecutivo Nacional en la modalidad de educación especial, establecerán obligaciones económicas cuando se trate de personas provistas de medios de fortuna.

Los recursos financieros que el Estado destina a educación, constituyen una inversión de interés social que obliga a todos sus beneficiarios a retribuir servicios a la comunidad.

Artículo 9º. La educación será obligatoria en los niveles de educación preescolar y de educación básica. La extensión de una obligatoriedad en el nivel de preescolar se hará en forma progresiva y coordinándola además, con una adecuada orientación de la familia mediante programas especiales que la capacite para cumplir mejor su función educativa.

Artículo 10. En los establecimientos docentes o durante el curso de cualquier actividad extraescolar que se cumpla con fines educativos, no podrá realizarse ninguna actividad de proselitismo partidista o de propaganda política. Tampoco se permitirá la propaganda de doctrinas contrarias a la nacionalidad o a los principios democráticos consagrados en la Constitución.

Artículo 11. Los medios de comunicación social son instrumentos esenciales para el desarrollo del proceso educativo; en consecuencia, aquellos dirigidos por el Estado serán orientados por el Ministerio de Educación y utilizados por éste en la función que le es propia. Los particulares que dirijan o administren estaciones de radiodifusión sonora o audiovisual están obligados a prestar su cooperación a la tarea educativa y ajustar su programación para el logro de los fines y objetivos consagrados en la presente ley.

Se prohíbe la publicación y divulgación de impresos u otras formas de comunicación social que produzcan terror en los niños, inciten al odio, a la agresividad, la indisciplina, deformen el lenguaje y atenten contra los sanos valores del pueblo venezolano, la moral y las buenas costumbres. Asimismo, la ley y los reglamentos regularán la propaganda en defensa de la salud mental y física de la población.

Artículo 12. Se declaran obligatorios la educación física y el deporte en todos los niveles y modalidades del sistema educativo. El Ejecutivo Nacional promoverá su difusión y práctica en todas las comunidades de la nación y establecerá las peculiaridades y excepciones relativas a los sujetos de la educación especial y de adultos.

Artículo 13. Se promoverá la participación de la familia, de la comunidad y de todas las instituciones en el proceso educativo

CAPÍTULO II

DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR

Artículo 17. La educación preescolar constituye la fase previa al nivel de educación básica, con el cual debe integrarse. Asistirá y protegerá al niño en su crecimiento y desarrollo y lo orientará en las experiencias socioeducativas propias de la edad; atenderá sus necesidades e intereses en las áreas de la actividad física, afectiva, de inteligencia, de voluntad, de moral, de ajuste social, de expresión de su pensamiento y desarrollo de su creatividad, destrezas y habilidades básicas y le ofrecerá, como complemento del ambiente familiar, la asistencia pedagógica y social que requiera para su desarrollo integral.

Artículo 18. La educación preescolar se impartirá por los medios más adecuados al logro de las finalidades señaladas en el artículo anterior.

El Estado fomentará y creará las instituciones adecuadas para el desarrollo de los niños de este nivel educativo.

Artículo 19. Las empresas, bajo la orientación del Ministerio de Educación, colaborarán en la educación preescolar de los hijos de sus trabajadores, en la forma y condiciones que determine el Ejecutivo Nacional al reglamentar la presente ley, todo ellos de acuerdo a las posibilidades económicas y financieras de ellas y según las circunstancias de su localización.

Artículo 20. El Estado desarrollará y estimulará la realización de programas y cursos especiales de capacitación de la familia y de todos los miembros de la comunidad para la orientación y educación de los menores. Igualmente se realizarán, con utilización de los medios de comunicación social, programaciones encaminadas a lograr el mismo fin.

CAPÍTULO II

DE LOS PLANTELES EDUCATIVOS

Artículo 55. Son planteles oficiales, los fundados, y sostenidos por el Ejecutivo Nacional, por los Estados, por los Territorios Federales, las

Municipalidades, los Institutos Autónomos y las Empresas del Estado, debidamente autorizados por el Ministerio de Educación. Se denominan privados los planteles fundados, sostenidos y dirigidos por personas particulares. La organización, funcionamiento y formas de financiamiento de estos últimos deberán ser autorizados periódicamente por el Ministerio de Educación.

Los servicios e institutos educativos quedan sometidos a las normas y regulaciones que al efecto dicte el Ejecutivo Nacional por órgano del Ministerio de Educación, salvo los casos regidos por leyes especiales.

Artículo 56. Todos los planteles privados estarán sujetos a la supervisión y control del Ministerio de Educación, salvo aquellos que se rijan por leyes especiales. Dichos planteles se clasifican en inscritos y registrados. Son planteles privados inscritos, los que obtengan la inscripción en el Ministerio de Educación y se sometan al régimen educativo que consagra esta ley, sus reglamentos y las normas emanadas de las autoridades competentes, con el fin de que sean reconocidos oficialmente los estudios en ellos realizados y a sus alumnos puedan serles otorgados los diplomas, certificados y títulos oficiales respectivos. Son planteles privados registrados los que no aspiren a tal reconocimiento por parte del Estado, pero que estarán obligados a seguir los principios generales que indica la ley y a cumplir las disposiciones que para ello establezca el Ministerio de Educación.

Artículo 57. Los institutos privados que impartan educación preescolar, educación básica y educación media diversificada y profesional, así como los que se ocupen de la educación de indígenas y de la educación especial, sólo podrán funcionar como planteles privados inscritos.

Los planteles que atiendan exclusivamente a hijos de funcionarios diplomáticos o consulares de países extranjeros, hijos de funcionarios extranjeros de organismos internacionales, o de especialistas extranjeros contratados por el Estado venezolano, funcionarán como planteles privados registrados, los cuales deberán incorporar obligatoriamente a sus planes y programas de estudio, las materias vinculadas a los fundamentos de la nacionalidad venezolana, cuya enseñanza estará siempre a cargo de profesionales venezolanos de la docencia.

A estos planteles podrán asistir hasta por un lapso de tres (3) años los hijos de extranjeros que habiten temporalmente en el país.

Artículo 58. Los planteles inscritos o registrados no podrán clausurar durante el año escolar ninguno de los cursos en los cuales hayan aceptado alumnos regulares salvo en casos plenamente justificados, previa autorización del Ministerio de Educación o del organismo que en su caso señalen la ley de la

educación superior u otras leyes especiales y mediante la adopción de medidas que protejan los intereses de los alumnos y del personal docente.

Asimismo, no podrán ser retenidos los documentos de aquellos alumnos que por razones económicas comprobadas, no pudieren satisfacer los pagos de matrículas o mensualidades.

Artículo 59. El Estado contribuirá al sostenimiento de los planteles privados inscritos en el Ministerio de Educación que ofrezcan y garanticen educación de calidad, siempre que la impartan gratuitamente o comprueben un déficit que les impida cubrir los gastos normales y necesarios para su funcionamiento.

Podrá, asimismo, otorgar subvenciones ocasionales mediante acuerdos de asistencia técnica o aportes en dinero, para contribuir al mejoramiento de la calidad de la enseñanza o a la ejecución de programas de investigación o extensión científica, tecnológica o cultural para el Estado. En este caso el Ministerio de Educación deberá celebrar convenios escritos con los beneficiarios, en los cuales se fijarán sus obligaciones.

Artículo 60. Las subvenciones o subsidios acordados con forme a las disposiciones del artículo anterior, no podrán ser destinados a fines distintos para los cuales fueron otorgados, ni para el pago de servicios cuyos costos sean superiores a los similares de los planteles oficiales.

Artículo 61. En las actividades educativas de todos los establecimientos docentes, oficiales y privados inscritos se empleará sólo el idioma castellano, salvo en la enseñanza de lengua y literatura extranjeras, cuyos profesores deberán en todo caso, conocer suficientemente el castellano.

Artículo 62. La efigie del Libertador y los Símbolos de la Patria, como valores de la nacionalidad, deben ser objeto de respeto y de culto cívico permanente en los planteles oficiales y privados, en los cuales ocuparán lugar preferente.

CAPÍTULO IV

DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO DE LOS PROFESIONALES DE LA DOCENCIA

Artículo 89. El movimiento de personal en los cargos del servicio docente se hará mediante traslados, cambios mutuos, promociones y ascensos en las condiciones que fijen esta ley y su reglamento.

Artículo 90. Los traslados efectuados conforme a las disposiciones de esta ley y su reglamento, se realizarán a solicitud del docente, por cambio mutuo de destino entre docentes y por necesidades de servicio.

Parágrafo Primero: Los traslados a solicitud del docente no deberán desmejorar sus condiciones de trabajo, salvo que el interesado manifieste su voluntad de aceptarlo, sin que ello releve al Ministerio de Educación de la obligación de reubicarlo en la categoría de cargo que le corresponda.

Parágrafo Segundo: Los traslados por cambios mutuos entre dos o más docentes se efectuarán previa solicitud de los interesados y con la aprobación de los organismos oficiales correspondientes.

Parágrafo Tercero: Los traslados por necesidades de servicio se realizarán siempre para otro cargo de igual o mayor jerarquía, categoría y condiciones económicas y sociales.

Artículo 91 El Ministerio de Educación organizará un servicio de evaluación y clasificación del personal docente, que estará a cargo de una junta calificadora en la que tendrán representación las organizaciones de los profesionales de la docencia. Los interesados tendrán derecho a conocer la documentación que figure en su respectiva hoja de servicio y podrán ejercer los recursos procedentes cuando estuviesen en desacuerdo con la respectiva evaluación.

Artículo 92. El Ejecutivo Nacional fijará al personal docente una remuneración constituida por un sueldo base y por los incrementos que correspondan de acuerdo al escalafón. La remuneración total será considerada como sueldo para todos los efectos legales y administrativos y podrá ser objeto de revisiones a juicio del Ejecutivo Nacional.

Artículo 93. El Ejecutivo Nacional establecerá un sistema único de escalafón para el personal docente, basado en la categoría y jerarquía de los cargos, los antecedentes académicos y profesionales, la antigüedad en el servicio y la calificación de la actuación profesional. El escalafón será objeto de revisión y ajustes periódicos.

La ley especial contemplará todo lo que en esta materia corresponda a la educación superior.

Artículo 94. Los años de servicios prestados por los miembros del personal docente en planteles o dependencias educativas del sector oficial serán tomados en cuenta por el Ejecutivo Nacional, los Estados, las Municipalidades, los Institutos Autónomos y las Empresas del Estado a los efectos de escalafón, compensaciones económicas por años de trabajo, evaluación de méritos, pensiones, jubilaciones y cualesquiera otros derechos vinculados a la antigüedad en el servicio. Igualmente se reconocerán los años de servicio prestados por los miembros del personal docente en los planteles privados, en las condiciones que determine el reglamento, a fin de que dicho reconocimiento no implique mayores ventajas que las señaladas en el encabezamiento de este artículo.

A los mismos fines, los planteles privados reconocerán los años de servicio prestados en planteles oficiales.

Artículo 95. El personal docente tendrá derecho a licencias, con goce de sueldo o sin él. El tiempo que dure la licencia será tomado en consideración para todos los efectos del escalafón respectivo y de los demás beneficios que correspondan al interesado en razón de la antigüedad. Quienes hayan gozado de licencia conservarán el derecho a reincorporarse a su cargo al término de la misma.

Artículo 96. La forma y condiciones necesarias para que procedan los beneficios a que se refieren los artículos anteriores, serán determinadas en el reglamento que al efecto dicte el Ejecutivo Nacional.

TÍTULO V

DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Artículo 107. El Ministerio de Educación es el órgano competente del Ejecutivo Nacional para todo cuanto se refiere al sistema educativo, salvo las excepciones establecidas en esta ley o en leyes especiales. En tal virtud, le corresponde planificar, orientar, dirigir, ejecutar, coordinar, supervisar y evaluar el sistema educativo. Asimismo, planificar, crear y autorizar los servicios educativos de acuerdo con las necesidades nacionales; fomentar y realizar investigaciones en el campo de la educación, crear, autorizar y reglamentar institutos de experimentación docente en todos los niveles y las demás funciones que para el cumplimiento de los fines y objetivos del sistema educacional le confiere la ley y los reglamentos.

El Ministerio de Educación vinculará y coordinará sus actividades con los organismos e institutos nacionales de carácter científico, cultural, deportivo, recreacional, de protección a la niñez y juventud, y mantendrá relaciones por medio de los mecanismos del Ejecutivo Nacional con organismos internacionales en el campo de la educación, la ciencia y la cultura.

TÍTULO VI

DE LAS OBLIGACIONES DE LAS EMPRESAS

Artículo 108. Las empresas, en la medida de sus posibilidades económicas y financieras, estarán obligadas a dar facilidades a sus trabajadores en orden a su capacitación y perfeccionamiento profesional, así como a cooperar en la actividad educativa y cultural de la comunidad.

Estarán obligadas también, a facilitar las instalaciones y servicios para el desarrollo de labores educativas, especialmente en programas de pasantías y de cursos cooperativos, de estudio-trabajo y en todos aquellos en los

cuales intervengan en forma conjunta las empresas y los centros de investigación y tecnología.

El Ejecutivo Nacional al reglamentar esta disposición especificará lo conducente sobre organización supervisión y evaluación del cumplimiento de las obligaciones educativas señaladas en el presente artículo y determinar las limitaciones que resulten de razones de seguridad, salubridad, productividad u otras semejantes.

Artículo 109. La organización y demás modalidades de los servicios de formación profesional atribuidos a institutos regidos por leyes especiales, estarán sometidos a la orientación y normas generales que, en materia educacional, establece la presente ley.

Artículo 110. El Ministerio de Educación podrá exigir la reorganización y si ésta no se cumpliera, incorporar a su administración los servicios e institutos educativos de empresas particulares que impartan educación por obligación legal o contractual, cuando aquellos incumplan las disposiciones legales y previo el levantamiento del expediente respectivo que demuestre la gravedad de la infracción. En estos casos el Ministerio utilizará los edificios, dotaciones y personal en general, quedando la empresa obligada a sanear administrativamente el plantel, a erogar las cantidades necesarias, a juicio del Ejecutivo Nacional, para la atención educativa de los alumnos, el mantenimiento de los servicios correspondientes y la protección socioeconómica de los docentes.

El reglamento determinará las circunstancias en las cuales el Ministerio de Educación podrá dar por superadas las causas que originaron la aplicación de las disposiciones de este artículo y restituir a la empresa la administración directa de sus servicios y planteles.

CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA

TÍTULO I

PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Artículo 1. Venezuela se declara República Bolivariana, irrevocablemente libre e independiente y fundamenta su patrimonio moral y sus valores de libertad, igualdad, justicia y paz internacional, en la doctrina de Simón Bolívar, el Libertador.

Son derechos irrenunciables de la Nación la independencia, la libertad, la soberanía, la inmunidad, la integridad territorial y la autodeterminación nacional.

Artículo 2. Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

Artículo 3. El Estado tiene como fines esenciales la defensa y el desarrollo de la persona y el respeto a su dignidad, el ejercicio democrático de la voluntad popular, la construcción de una sociedad justa y amante de la paz, la promoción de la prosperidad y bienestar del pueblo y la garantía del cumplimiento de los principios, derechos y deberes consagrados en esta Constitución.

La educación y el trabajo son los procesos fundamentales para alcanzar dichos fines.

Artículo 4. La República Bolivariana de Venezuela es un Estado Federal descentralizado en los términos consagrados por esta Constitución, y se rige por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad.

Artículo 5. La soberanía reside intransferiblemente en el pueblo, quien la ejerce directamente en la forma prevista en esta Constitución y en la ley, e indirectamente, mediante el sufragio, por los órganos que ejercen el Poder Público.

Los órganos del Estado emanan de la soberanía popular y a ella están sometidos.

Artículo 6. El gobierno de la República Bolivariana de Venezuela y de las entidades políticas que componen es y será siempre democrático,

participativo, electivo, descentralizado, alternativo, responsable, pluralista y de mandatos revocables.

Artículo 7. La Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el Poder Público están sujetos a esta Constitución.

Artículo 8. La bandera nacional con los colores amarillo, azul y rojo; el himno nacional *Gloria al bravo pueblo* y el escudo de armas de la República son los símbolos de la patria.

La ley regulará sus características, significados y usos.

Artículo 9. El idioma oficial es el castellano. Los idiomas indígenas también son de uso oficial para los pueblos indígenas y deben ser respetados en todo el territorio de la República, por constituir patrimonio cultural de la Nación y de la humanidad.

TÍTULO III

DE LOS DEBERES, DERECHOS HUMANOS Y GARANTÍAS

Capítulo I

Disposiciones Generales

Artículo 19. El Estado garantizará a toda persona, conforme al principio de progresividad y sin discriminación alguna, el goce y ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los derechos humanos. Su respeto y garantía son obligatorios para los órganos del Poder Público de conformidad con la Constitución, los tratados sobre derechos humanos suscritos y ratificados por la República y las leyes que los desarrollen.

Artículo 20. Toda persona tiene derecho al libre desenvolvimiento de su personalidad, sin más limitaciones que las que derivan del derecho de las demás y del orden público y social.

Artículo 21. Todas las personas son iguales ante la ley, y en consecuencia:

1. No se permitirán discriminaciones fundadas en la raza, el sexo, el credo, la condición social o aquellas que, en general, tengan por objeto o por resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad, de los derechos y libertades de toda persona.

2. La ley garantizará las condiciones jurídicas y administrativas para que la igualdad ante la ley sea real y efectiva; adoptará medidas positivas a favor de personas o grupos que puedan ser discriminados, marginados o vulnerables; protegerá especialmente a aquellas personas que por alguna de las condiciones antes especificadas, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se cometan.
3. Sólo se dará el trato oficial de ciudadano o ciudadana; salvo las fórmulas diplomáticas.
4. No se reconocen títulos nobiliarios ni distinciones hereditarias.

Artículo 22, La enunciación de los derechos y garantías contenidos en esta Constitución y en los instrumentos internacionales sobre derechos humanos no debe entenderse como negación de otros que, siendo inherentes a la persona, no figuren expresamente en ellos. La falta de ley reglamentaria de estos derechos no menoscaba el ejercicio de los mismos.

Artículo 23. Los tratados, pactos y convenciones relativos a derechos humanos, suscritos y ratificados por Venezuela, tienen jerarquía constitucional y prevalecen en el orden interno, en la medida en que contengan normas sobre su goce y ejercicio más favorables a las establecidas por esta Constitución y la ley de la República, y son de aplicación inmediata y directa por los tribunales y demás órganos del Poder Público.

Artículo 24. Ninguna disposición legislativa tendrá efecto retroactivo, excepto cuando imponga menor pena. Las leyes de procedimiento se aplicarán desde el momento mismo de entrar en vigencia aun en los procesos que se hallaren en curso; pero en los procesos penales, las pruebas ya evacuadas se estimarán en cuanto beneficien al reo o reas, conforme a la ley vigente para la fecha en que se promovieron.

Cuando haya dudas se aplicará la norma que beneficie al reo o reas.

Artículo 25. Todo acto dictado en ejercicio del Poder Público que viole o menoscabe los derechos garantizados por esta Constitución y la ley es nulo, y los funcionarios públicos y funcionarias públicas que lo ordenen o ejecuten incurrirán en responsabilidad penal, civil y administrativa, según los casos, sin que les sirvan de excusa órdenes superiores.

Artículo 26. Toda persona tiene derecho de acceso a los órganos de administración de justicia para hacer valer sus derechos e intereses, incluso los colectivos o difusos, a la tutela efectiva de los mismos y a obtener con prontitud la decisión correspondiente.

El Estado garantizará una justicia gratuita, accesible, imparcial, idónea, transparente, autónoma, independiente, responsable, equitativa y expedita, sin dilaciones indebidas, sin formalismos o reposiciones inútiles.

Artículo 27. Toda persona tiene derecho a ser amparada por los tribunales en el goce y ejercicio de los derechos y garantías constitucionales, aun de aquellos inherentes a la persona que no figuren expresamente en esta Constitución o en los instrumentos internacionales sobre derechos humanos.

El procedimiento de la acción de amparo constitucional será oral, público, breve, gratuito y no sujeto a formalidad, y la autoridad judicial competente tendrá potestad para restablecer inmediatamente la situación jurídica infringida o la situación que más se asemeje a ella. Todo tiempo será hábil y el tribunal lo tramitará con preferencia a cualquier otro asunto.

La acción de amparo a la libertad o seguridad podrá ser interpuesta por cualquier persona, y el detenido o detenida será puesto bajo la custodia del tribunal de manera inmediata, sin dilación alguna.

El ejercicio de este derecho no puede ser afectado, en modo alguno, por la declaración del estado de excepción o de la restricción de garantías constitucionales.

Artículo 28. Toda persona tiene derecho de acceder a la información y a los datos que sobre sí misma o sobre sus bienes consten en registros oficiales o privados, con las excepciones que establezca la ley, así como de conocer el uso que se haga de los mismos y su finalidad, y a solicitar ante el tribunal competente la actualización, la rectificación o la destrucción de aquellos, si fuesen erróneos o afectasen ilegítimamente sus derechos. Igualmente, podrá acceder a documentos de cualquier naturaleza que contengan información cuyo conocimiento sea de interés para comunidades o grupos de personas. Queda a salvo el secreto de las fuentes de información periodística y de otras profesiones que determine la ley.

Artículo 29. El Estado estará obligado a investigar y sancionar legalmente los delitos contra los derechos humanos cometidos por sus autoridades.

Las acciones para sancionar los delitos de lesa humanidad, violaciones graves a los derechos humanos y los crímenes de guerra son imprescriptibles. Las violaciones de derechos humanos y los delitos de lesa humanidad serán investigados y juzgados por los tribunales ordinarios. Dichos delitos quedan excluidos de los beneficios que puedan conllevar su impunidad, incluidos el indulto y la amnistía.

Artículo 30. El Estado tendrá la obligación de indemnizar integralmente a las víctimas de violaciones a los derechos humanos que le sean imputables, y a sus derechohabientes, incluido el pago de daños y perjuicios.

LEY DE ALIMENTACIÓN PARA LOS TRABAJADORES

Artículo 1. Esta Ley tiene por objeto regular el beneficio de alimentación para proteger y mejorar el estado nutricional de los trabajadores, a fin de fortalecer su salud, prevenir las enfermedades ocupacionales y propender a una mayor productividad laboral.

Artículo 2. A los efectos del cumplimiento de esta Ley, los empleadores del sector público y del sector privado que tengan a su cargo veinte (20) o más trabajadores, otorgarán el beneficio de una comida balanceada durante la jornada de trabajo.

Artículo 4. El otorgamiento del beneficio a que se refiere el artículo 2 de esta Ley podrá implementarse, a elección del empleador, de las siguientes formas:

1. Mediante la instalación de comedores propios de la empresa, operados por ella o contratados con terceros, en el lugar de trabajo o en sus inmediaciones.

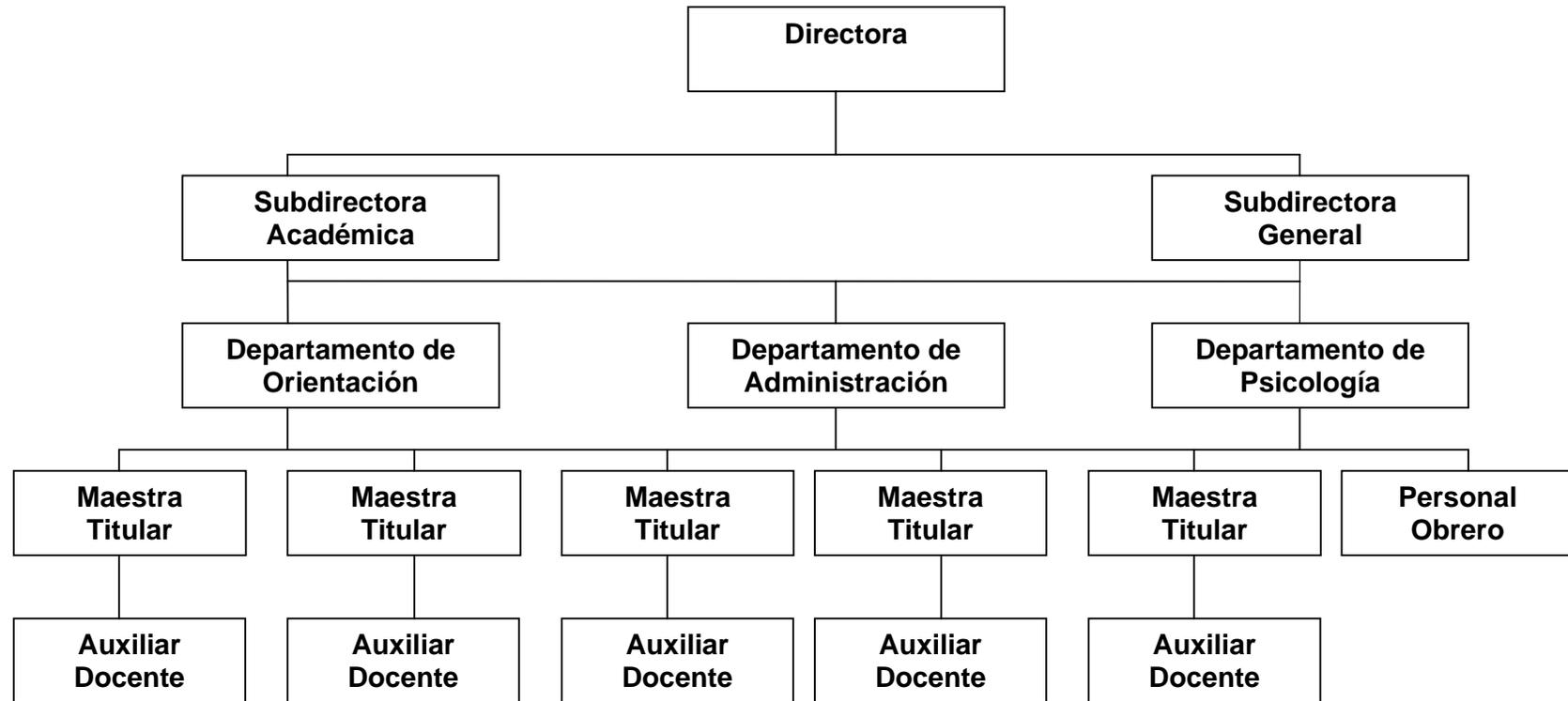
4. Mediante la provisión o entrega al trabajador de una tarjeta electrónica de alimentación, emitida por una empresa especializada en la administración de beneficios sociales, la cual se destinará a la compra de comidas y alimentos, y podrá ser utilizado únicamente en restaurantes, comercios o establecimientos de expendio de alimentos, con los cuales la empresa haya celebrado convenio a tales fines, directamente o a través de empresas de servicio especializadas.

Artículo 5. El beneficio contemplado en esta Ley no será considerado como salario de conformidad a lo establecido en la Ley Orgánica del Trabajo, salvo que en las convenciones colectivas, acuerdos colectivos o contratos individuales de trabajo se estipule lo contrario.

Parágrafo Primero: En caso que el empleador otorgue el beneficio previsto en esta Ley, a través de la entrega de cupones, tickets o tarjetas electrónicas de alimentación, suministrará un (1) cupón o ticket, o una (1) carga a la tarjeta electrónica, por cada jornada de trabajo, cuyo valor no podrá ser inferior a cero coma veinticinco unidades tributarias (0,25 U.T.) ni superior a cero coma cincuenta unidades tributarias (0,50 U.T.).

Artículo 10. El empleador que incumpla con el otorgamiento del beneficio previsto en esta Ley será sancionado con multas que oscilarán entre diez unidades tributarias (10 U.T.) y cincuenta unidades tributarias (50 U.T.) por cada trabajador afectado.

ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN L.P



ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN C.I

