



**UNIVERSIDAD CATOLICA ANDRES BELLO
DIRECCION GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DE LA ESCUELA DE
COMUNICACIÓN SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD SANTA MARÍA**

**Presentado a la Universidad Católica Andrés Bello
Por:**

**EUGENIO MARTÍNEZ
Como requisito parcial para optar al grado de:
ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

Realizado con la Asesoría del profesor: Ricardo Petitt

Caracas, Junio 2007

INDICE

Resumen	2
Introducción	3
Capítulo 1	5
Planteamiento del problema	5
Justificación del estudio	6
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Alcances del estudio	7
Capítulo 2	8
Marco teórico	8
Teoría de los sistemas	8
Enfoque sistémico	10
Pautas para el diagnóstico organizacional	12
Modelos de diagnóstico organizacional	15
Modelos de abordaje organizacional: Modelo de los seis cuadros	15
Modelo de las siete eses	18
Modelo de Beckhard	19
Proyectos de investigación-acción	21
Clima organizacional	23
Teoría del clima organizacional de Lickert	23
Características de los instrumentos de clima organizacional	31
Modelo de diagnóstico organizacional para la escuela de Comunicación Social	40
Marco organizacional	43
Capítulo 3	49
Marco metodológico	49
Procedimiento general de construcción del instrumento	51
Validación y confiabilidad del instrumento	55
Características de la muestra	56
Capítulo 4	59
Resultados obtenido revisión documental	59
Resultados obtenidos: entrevistas	62
Resultados obtenidos: Aplicación del cuestionario	73
Conclusiones	103
Recomendaciones	106
Anexos	114
Bibliografía	117

Resumen

El diagnóstico organizacional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María es una investigación de carácter descriptiva que pretende presentar una perspectiva global de lo que sucede en esta institución y especificar las propiedades más importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis durante la presente investigación.

Los objetivos que se plantea esta intervención diagnóstica es detectar los aspectos organizacionales que pueden ser mejorados dentro de la Escuela de Comunicación Social, así como sentar las bases de un esfuerzo de cambio organizacional planificado para mejorar el funcionamiento de la institución.

A partir del análisis de modelos de abordaje organizacional comprobados se decidió elaborar un modelo propio que guiara el diagnóstico propuesto. Esta decisión se tomó para poder evaluar todas las variables que son vitales en la escuela de comunicación social, pero que en líneas generales no son abordadas por los modelos clásicos de diagnóstico organizacional

Las conclusiones y recomendaciones de este estudio son producto del análisis cualitativo y cuantitativo de la información recabada durante tres meses y medio. La observación científica, el análisis de documentos, las entrevistas a personas claves dentro de la organización y la aplicación de cuestionarios a muestras aleatorias representativas de los 124 docentes y 4 mil estudiantes que conforman la institución proporcionan una perspectiva clara, objetiva y precisa de los procesos organizacionales que se desarrollan en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María.

Introducción

La Universidad Santa María fue fundada en 1954. Actualmente ofrece estudios de pregrado (en su sede de La Florencia, vía a Filas de Maríches) en Comunicación Social, Derecho, Farmacia, Arquitectura, Estudios Internacionales, Economía, Administración, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Ingeniería en Telecomunicaciones, Economía y Administración de Empresas.

En 1997 la Junta Directiva de la universidad decidió abrir la escuela de Comunicación Social para competir directamente con las dos únicas instituciones –en el área capital- que monopolizaban la enseñanza del periodismo: la Universidad Central de Venezuela y la Universidad Católica Andrés Bello. Hoy en día la oferta académica para estudiar comunicación social no se centra en estas tres casas de estudios, a partir del año 2000 se comenzó a dictar esta carrera en las universidades Monte Ávila, Santa Rosa y Bolivariana de Venezuela.

Las clases de comunicación social en la Universidad Santa María se comenzaron a impartir en el mes de septiembre del año 1997. En nueve años, la escuela ha contado con seis directores. Debe acotarse que cuatro de ellos desempeñaron esta función entre la fundación de la escuela y el año 1999. A mediados del año 2000, coincidiendo con la designación como director del Lic. Ramón Hernández, se instrumentó un cambio de pensum.

Actualmente la escuela es dirigida por el presidente del Colegio Nacional de Periodista Lic. Levy Benshimol, quien asumió este cargo a mediados del año 2005, cuando Hernández decidió retirarse por discrepancias “irreconciliables” con los vicerrectores administrativos y académicos de la Universidad Santa María con relación a dos puntos: dotación de equipos para la escuela e incremento del pago de la hora de clase a los docentes.

Para mediados del año 2006 están inscritos en la escuela 4.000 alumnos. En nómina se encuentra 124 docentes, sin embargo debe acotarse que sólo 12 de estos son profesores

fijos de la universidad, el resto tiene el cargo de “instructores contratados”, sin importar su grado académico o experiencia profesional.

La coordinación académica y administrativa de la escuela es desempeñada por dos coordinadoras (una para el turno de la mañana y otra para el turno de la tarde noche). La escuela sólo cuenta con dos secretaria (una para cada turno) y tres estudiantes que cumplen funciones de beca-trabajos (dos para el turno de la mañana, uno para el turno de la tarde)

El número de inscritos en comunicación social convierte a esta escuela en la más importante –en función del número de alumnos- de la Universidad Santa María. Sin embargo, el crecimiento de estudiantes y profesores no ha significado una variación organizacional de la institución. Básicamente la escuela continúa trabajando con la estructura que se previó en 1997; es decir, una planta máxima de 50 docentes y 900 alumnos.

La escuela de comunicación social es foco constante de atención dentro de la universidad debido a la desmejora paulatina del proceso de enseñanza, críticas de los alumnos contra los profesores y contra la institución. Además destaca la creciente insatisfacción del personal docente por las condiciones de trabajo y oportunidades de formación y crecimiento profesional dentro de la institución.

Capítulo 1

1.1 Planteamiento del Problema

Como se expuso previamente la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María es foco constante de atención dentro de la universidad a causa de la desmejora paulatina del proceso de enseñanza y el incremento de las quejas de alumnos y profesores en contra de la institución.

Sería injusto para las actuales autoridades de la escuela, como para los que ocuparon estos cargos en el pasado decir que no existe interés por revertir las situaciones que generan malestar e inconformidad con la institución.

Sin embargo los esfuerzos que se han realizado en este sentido no han surtido el efecto esperado. La falta de apego a los principios del Desarrollo Organizacional es la causa primordial del fracaso de los intentos de la dirección de la escuela por mejorar el ambiente de la institución. En esencia se puede asegurar que no se ha realizado un diagnóstico sistemático de los procesos claves de la institución, ni se ha presentado una perspectiva global de las personas y grupos que integran a la Escuela de Comunicación Social.

Según los autores French y Bell (1996) “el Desarrollo Organizacional es la esencia de un programa de acción basado en una información válida acerca del *status quo* de los problemas y las oportunidades actuales y de los efectos en las acciones en lo concerniente al logro de objetivos. Por consiguiente, un programa de DO se inicia con el diagnóstico”

Al culminar el diagnóstico organizacional propuesta en esta institución se podrá obtener una comprensión global de los problemas de la institución. A partir de esta comprensión global es que las autoridades podrán acometer acciones dirigidas a mejorar las fortalezas de la escuela o cambiar los procesos o estructuras que constituyan debilidades dentro de la organización.

1.2 Justificación del Estudio

El diagnóstico organizacional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María se enfocará en aportar soluciones a los problemas detectados, garantizando la validez y confiabilidad de los resultados. La naturaleza de esta investigación –y su propósito fundamental- es lo que hace valioso al presente estudio.

Para llegar a proponer soluciones a los problemas detectados el primer paso será elaborar un modelo propio de diagnóstico que permita el análisis de las características que son únicas en esta organización. Los autores French y Bell (1996) explican que el diagnóstico organizacional es el soporte fundamental para cualquier tipo de propuesta de cambio, sin embargo aclaran que el abordaje no es en sí una actividad de cambio.

1.3 Objetivo General

Efectuar un diagnóstico organizacional en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María

1.4 Objetivos Específicos

- Evaluar los procesos de trabajo de la escuela de Comunicación Social.
- Determinar las causas que generan las críticas de los alumnos y profesores en contra de la institución.
- Formular conclusiones válidas que sirvan de base al establecimiento de objetivos de cambio organizacional.

1.5 Alcances del Estudio

En cuanto a objetivos el estudio se enfoca en el diagnóstico organizacional de la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María.

El estudio se limita a la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María ubicada en la sede de la Florencia, vía Filas de Maríches.

El estudio se centra en el personal directivo de la escuela, los profesores y los alumnos de la institución.

Capítulo 2

2.1 Marco Teórico

La premisa de que toda organización es un sistema es la característica principal de todos los modelos de abordaje que se utilizan en la consultoría de Desarrollo Organizacional.

Según French y Bell (1996) un sistema denota interdependencia, interconexiones y correlaciones de un conjunto de elementos que constituyen un todo identificable o gestalt

Por otra parte, Lawrence y Lorsch (1988) consideran que una organización no es un sistema mecánico en que pueda cambiarse una parte sin efectos concomitantes en las otras. Por el contrario, aseguran que un sistema organizacional comparte con el sistema biológico la propiedad de una marcada interdependencia entre las partes de tal manera que un cambio en una parte causa impacto en las otras

El objetivo de esta sección es explicar la teoría de sistemas, describir las características de los mismos, y mostrar la forma en la cual la teoría de sistemas mejora la práctica del Desarrollo Organizacional.

2.2 Teoría de los Sistemas

Según French y Bell (1996), una de las bases del desarrollo organizacional es la teoría de sistemas, que considera a las organizaciones como sistemas “abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. (...) La teoría de sistemas es uno de los instrumentos conceptuales más poderosos que hay disponibles para la comprensión de la dinámica y del cambio de las organizaciones”

Fagen (cp. French y Bell, 1996) define al sistema como "un conjunto de objetos reunidos con relaciones entre los objetos y entre sus atributos", Van Bertalanffy (cp. French y Bell, 1996) se refiere a un sistema como un conjunto de "elementos que se mantienen en interacción" y Kast y Rosenzweig (cp. French y Bell, 1996) definen al

sistema como "un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes, y delineado por fronteras identificables de su suprasistema ambiental".

La naturaleza, la dinámica y las características de los sistemas abiertos son muy conocidas. Las organizaciones son sistemas abiertos. Por consiguiente, el estudio de los sistemas abiertos conduce a una buena comprensión de las organizaciones. Las características de los sistemas abiertos se examinan aquí en una discusión basada en las exposiciones de

French y Bell (1996) plantean que todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida.

“Los sistemas toman *las entradas* del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas, materia prima, etcétera. Hacen algo con las entradas por la vía de procesos de *producción, conversión o transformación* que cambian las entradas; y exportan la producción al ambiente en forma de *salidas*. Cada uno de estos tres procesos del sistema debe funcionar bien si se quiere que el sistema sea efectivo y que sobreviva (...) Cada sistema tiene una *frontera* que lo separa de su *ambiente*. La frontera delinea al sistema; lo que está dentro de la frontera es el sistema y lo que está fuera de la frontera es el ambiente. Una buena regla empírica para trazar la frontera es que ocurre un mayor intercambio de energía *dentro* de la frontera que *a través* de la misma. Las fronteras de los sistemas abiertos son *permeables*, en el sentido de que permiten el intercambio de información, de recursos y de energía entre el sistema y el ambiente. *El ambiente* es todo lo que hay afuera del sistema.”

Además plantean que los sistemas abiertos tienen propósitos y metas, que son las razones de su existencia y recuerdan que la información es importante para los sistemas en varias formas diferentes y que la retroalimentación es la información del ambiente acerca del desempeño del sistema.

Básicamente consideran que los sistemas requieren dos clases de retroalimentación, negativa positiva; entendiendo que la retroalimentación negativa mide “si la salida está siguiendo o no el mismo curso que el propósito y las metas; mientras la *retroalimentación* positiva mide si el propósito y las metas están alineados

o no con las necesidades del ambiente.

Hanna (cp, French y Bell, 1996) manifiesta: "La utilidad de los dos conceptos es que demuestran que no basta simplemente con medir nuestras salidas con los objetivos pretendidos. El hecho de si los objetivos mismos son apropiados también influyen en la supervivencia del sistema"

En el caso de la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María, se puede concluir que esta organización es un sistema abierto que tiene como propósito prestar un servicio educativo que consiste en la formación de profesionales en el área de la Comunicación Social. Este servicio (que debe entender como la salida del sistema) es instrumentando a través de un proceso de transformación donde están involucrados el recurso humano de la escuela y los insumos (entrada de alumnos) a fin de satisfacer las demandas que provienen de un ambiente constituido por todas aquellas personas que estudian o deseen estudiar comunicación social.

2.3 Enfoque Sistémico

Según Hanna (1998) cuando se toma un enfoque de sistemas, se empieza por identificar las partes individuales y después se trata de comprender la naturaleza de su interacción colectiva. Este autor propone básicamente que el enfoque sistémico es una metodología científica de uso general que permite analizar bajo determinada secuencia lógica situaciones de cierta complejidad tomando en cuenta a los distintos elementos presentes y su interacción e independencia

En el enfoque sistémico se observa la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: las entradas, las salidas, el proceso de transformación, la retroalimentación y el ambiente.

2.4 Modelos de diagnóstico organizacional referenciales

Para orientar su trabajo el consultor debe orientarse por modelos de diagnóstico organizacional que sirvan de referencia al trabajo de consultoría en desarrollo organizacional.

(Beckhard, 1969) explica que el Desarrollo Organizacional es un esfuerzo “planificado, de toda la organización y controlado desde el nivel más alto, para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas en los procesos de la organización, aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”

En este trabajo se procederá a ejecutar un diagnóstico organizacional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María a través de la recopilación de información y su análisis cualitativo y cuantitativo; estas acciones permitirán la elaboración de conclusiones y recomendaciones.

Evidentemente en todo trabajo de Diagnostico Organizacional es necesario emplear como referencia modelos de abordaje organizacional, que guíen cada una de las fases de la evaluación. Trabajar con modelos de Diagnostico Organizacional garantiza que el consultor consideren y analice todos aquellos factores que interactúan para explicar la situación que se desea estudiar.

Burke (1988) explica que los modelos y teorías son útiles para la fase del diagnóstico de consultoría en Desarrollo Organizacional porque ayudan a organizar y sistematizar la masa de información obtenida; este proceder garantizará que la información acerca de la organización llegue a ser comprensible y útil.

Para French y Bell (1996) existen tres componentes básicos en todos los programas de Desarrollo Organizacional:

“diagnóstico, acción, y administración del programa”. Aseguran que el componente del diagnóstico “representa una recopilación continua de datos acerca del sistema total o de sus sub-unidades, y acerca de los procesos y la cultura del sistema y de otros objetivos de interés. El componente de la acción consiste en todas las actividades y las intervenciones diseñadas para mejorar el funcionamiento de la organización. El componente del programa gerencial abarca todas las actividades diseñadas para asegurar el éxito del programa, como desarrollar la estrategia general del

Desarrollo Organizacional, vigilar los acontecimientos a lo largo del camino, y abordar las complejidades y sorpresas inherentes en todos los programas”

Estos autores recomiendan que el primer paso en todo proceso de Desarrollo Organizacional sea diagnosticar el estado del sistema en lo concerniente al foco de interés del cliente -ya sea el sistema total o alguna parte del todo. Recomendamos que los consultores se realicen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son sus puntos fuertes? ¿Cuáles son sus áreas problema? ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando? ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual?

De este primer paso surge la identificación de los puntos fuertes, las oportunidades y las áreas problema. En el segundo paso se desarrollan los planes de acción para corregir los problemas, aprovechar las oportunidades y conservar las áreas de puntos fuertes. Estos planes de acción son los que se consideran intervenciones en desarrollo Organizacional específicamente diseñadas para abordar los aspectos en los niveles individual, de grupo, inter-grupo o de la organización, así como para abordar los aspectos relacionados con procesos seleccionados, como la comunicación o la toma de decisiones. El paso tres consiste en descubrir hechos concernientes a los resultados de las acciones que se toman. Para evaluar esta fase, French y Bell recomiendan responder las siguientes interrogantes: ¿Las acciones tuvieron los efectos deseados? ¿Se solucionó el problema, o se aprovechó la oportunidad? Si la respuesta es negativa los integrantes de las organizaciones deben iniciar nuevos planes de acción e intervenciones para resolver el problema (cuarto paso).

2.3 Pautas para el diagnóstico.

French y Bell (1996) exponen que el requerimiento para las actividades de diagnóstico se deriva de dos necesidades: la primera es conocer el estado de las cosas, o "lo que es"; la segunda es conocer los efectos o las consecuencias de las acciones.

La importancia de las actividades de diagnóstico es explicada por Beckhard (cp, French y Bell, 1996) de la siguiente manera:

“El desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado actual de las cosas. Dicho análisis por lo común estudia dos áreas muy amplias. Una de ellas es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que constituyen la organización total. Estos subsistemas pueden ser: "equipos" naturales, como la alta gerencia, el departamento de producción; o bien pueden ser niveles como la alta gerencia, la gerencia a nivel medio, o la fuerza laboral. La segunda área del diagnóstico se compone de los procesos organizacionales que están ocurriendo. Estos procesos incluyen los de toma de decisiones, los patrones y estilos de comunicación, las relaciones entre los grupos interfase, de manejo del conflicto, el establecimiento de metas, y los métodos de planificación.”

La tabla 2.1 muestra la forma de proceder básica para diagnosticar un sistema y a sus subsistemas (el todo y sus sub-unidades) Una forma alternativa de conceptualizar un componente del diagnóstico hace énfasis en los principales procesos de la organización, más que en sus grupos principales que son el objetivo. Este esquema se presenta en la tabla 2.2 que muestra los principales procesos de la organización, la información típica deseada concerniente a los procesos y los métodos comunes para obtención de la información.

Según French y Bell en la práctica los consultores en Desarrollo Organizacional trabajan simultáneamente a partir del análisis del todo, las sub-unidades y los procesos de la organización. Los referidos autores señalan que el uso de estas tablas debe convertirse en un instrumento de diagnóstico, además recuerdan que el análisis continuo es un factor básico para cualquier esfuerzo de cambio planificado que se intente instrumentar. Recuerdan que el desarrollo organizacional requiere de una continua generación de datos para poder cumplir con tres tareas básicas: 1) Generar datos válidos para el cliente. 2) Permitir que el cliente tome sus decisiones a partir de datos precisos. 3) Ayudar al cliente a establecer compromisos con las decisiones que toma. por último recuerdan que sin datos válidos el cliente no podrá decidir y el consultor no podrá ayudar.

TABLA 2.1 Diagnóstico de los subsistemas de la organización.

Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información típica que se busca	Métodos comunes de diagnóstico
La organización total (que tiene una "carta de constitución" o una misión común y una estructura de poder común)	El sistema total es la entidad evaluada y analizada. El diagnóstico también podría incluir, si es pertinente, a organizaciones, grupos o fuerzas de extra-sistemas (del entorno), como clientes, proveedores y reglamentaciones gubernamentales.	¿Cuáles son las normas la organización? ¿Cuál es la cultura de la organización? ¿Cuáles son las actitudes, las opiniones y los sentimientos de la organización hacia varios "objetos cognoscitivos" como compensaciones, metas de la organización, supervisión y alta gerencia? ¿Cuál es el ambiente de la organización: abierto o cerrado, autoritario o democrático, represivo o de desarrollo, confiado o desconfiado, cooperativo o competitivo? ¿Qué tan bien funcionan los procesos clave de la organización, como la toma de decisiones y el establecimiento de metas? ¿De qué clase y qué tan efectivos son los "mecanismos sensoriales" de la organización para inspeccionar las demandas internas y externas? ¿Se comprenden y aceptan las metas de la organización?	Los cuestionarios de encuestas son los más comunes en una organización grande. Las entrevistas, tanto de grupo como individuales, son útiles para obtener la información deseada, en-especial si se basa en técnicas de muestreo efectivas. Un grupo de miembros representativos a quienes periódicamente se somete a encuestas o entrevistas es útil para hacer un diagrama de los cambios a lo largo del tiempo. El examen de los "cacharros" de la organización -regias, regulaciones, políticas, símbolos del cargo y el estatus, etcétera, proporcionan un descubrimiento de la cultura de la organización Las juntas de diagnóstico que se llevan a cabo en varios niveles de la organización también proporcionan una gran cantidad de información en un breve periodo.
Los grandes subsistemas que por naturaleza son complejos y heterogéneos	Este grupo que es el objetivo se deriva de hacer diferentes "tajadas" de la organización, por ejemplo por nivel jerárquico, por función y por ubicación geográfica. Dos criterios ayudan a identificar este conjunto de subsistemas: primero, están considerados como un subsistema por ellos mismos o por los demás; y segundo, su composición es heterogénea	Todo lo anterior, y además: ¿cómo considera este subsistema al todo, y viceversa? ¿Cómo se llevan unos con otros los miembros de este subsistema? ¿Cuáles son las demandas propias de este subsistema? ¿Cuáles son los principales problemas a los que se enfrentan este subsistema y sus sub-unidades?	Si los subsistemas son grandes o están muy dispersos, se recomiendan las técnicas de cuestionarios y de encuesta. Las entrevistas y las observaciones se pueden usar para proporcionar un apoyo o una información de hipótesis-pruebas. Los registros y los reportes de la organización son buenas fuentes de información acerca del desempeño y de los problemas.
Pequeños subsistemas que son simples y relativamente homogéneos	Estos por lo general son grupos o equipos de trabajo formales que tienen una interacción frecuente de cara a cara. Pueden ser grupos permanentes, grupos comando temporales, o grupos recién constituidos	Las preguntas sobre la cultura, el ambiente, las actitudes y los sentimientos son pertinentes aquí, además de: ¿Cuáles son los principales problemas del equipo? ¿Cómo se puede mejorar la efectividad del equipo? ¿Qué hacen las personas que se interponen en el camino de los demás? ¿Las relaciones miembro/líder son las deseadas? ¿Los individuos saben la forma en que sus trabajos se relacionan con las metas del grupo y de la organización?	Los métodos típicos incluyen los siguientes: entrevistas individuales seguidas de una junta del grupo para revisar los datos de las entrevistas; cuestionarios; observación de las juntas de personal y de otras operaciones cotidianas; y una junta formal de grupo para el auto-diagnóstico.

Fuente: French y Bell. *Desarrollo Organizacional* Pág. 118

TABLA 2.1 Diagnóstico de los subsistemas de la organización. (Cont.,)			
Enfoque u objetivo del diagnóstico	Explicación y ejemplos	Información típica que se busca	Métodos comunes de diagnóstico
Díadas y/o tríadas	Las parejas de superior y subordinado, compañeros interdependientes, eslabones - es decir, las personas con membresía en múltiples grupos, son subsistemas dignos de análisis.	¿Cuál es la calidad de la relación? ¿Las partes poseen las habilidades necesarias para el logro de la tarea? ¿Son colaboradores, o competitivos? ¿Son efectivas como un subsistema? ¿La inclusión de una tercera parte facilita o inhibe su progreso? ¿Se apoyan unas a otras?	Se utilizan entrevistas separadas, seguidas de una junta de las partes para estudiar cualquier discrepancia en los datos de las entrevistas. La verificación de cómo se perciben unas a otras, por medio de situaciones de confrontación, puede ser útil. La observación es una forma importante para evaluar la calidad de la dinámica de la interacción.
Individuos	Cualquier individuo dentro de una organización, como el presidente, los jefes de división, los ocupantes puestos clave de un proceso de flujo de trabajo, por ejemplo control de calidad. En un sistema escolar, serían los estudiantes, los maestros o los administradores.	¿Las personas se desempeñan conforme a las expectativas de la organización? ¿Cómo consideran su lugar y su desempeño? ¿Surgen comúnmente ciertas clases de problemas? ¿Las personas satisfacen los estándares y las normas de la organización? ¿Necesitan conocimientos, habilidades o capacidades especiales? ¿Qué oportunidades de desarrollo de la carrera tienen?	Las entrevistas, la información derivada de las juntas de diagnóstico del trabajo de equipo, o los problemas identificados por el departamento de recursos humanos son fuentes de información. La auto evaluación que surge de la intervención del equipo o del subsistema es otra fuente.
Roles	Un rol (o papel) es un conjunto de conductas ejecutadas por una persona como resultado de ocupar cierta posición en la organización. Todas las personas en la organización tienen roles que requieren ciertas conductas.	¿Las conductas de los roles se deberían aumentar a, disminuir, o cambiar? ¿El rol está definido en la forma adecuada? ¿Cuál es el "ajuste" entre las personas y el rol?	Por lo común la información proviene de observaciones, entrevistas, técnicas de análisis del rol, y un enfoque de equipo a la "administración por objetivos". Las actividades de planificación de la carrera rinden esta información de salida.

Fuente: French y Bell. Desarrollo Organizacional. Pág. 118

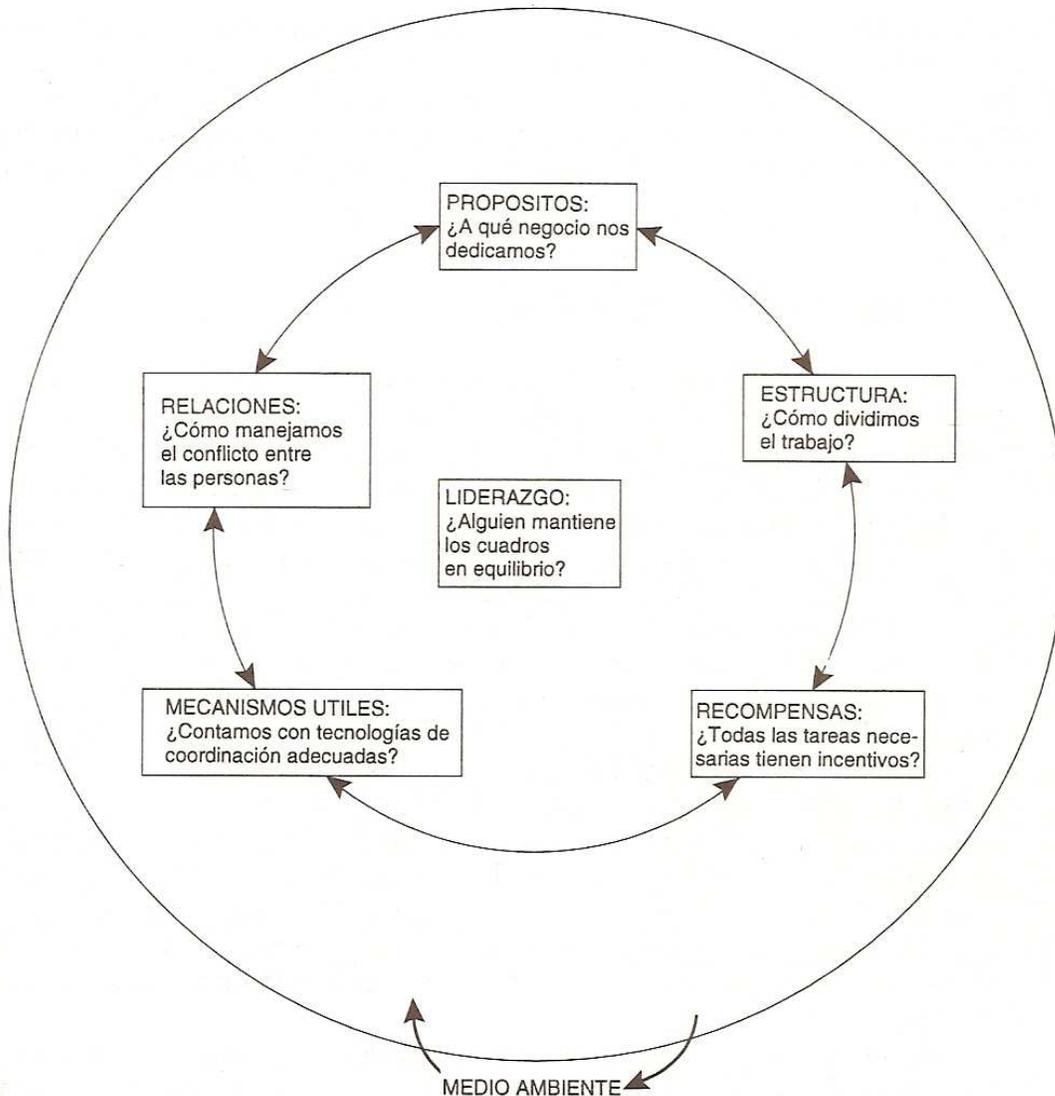
2.4 Modelos de abordaje organizacional: El modelo de los seis cuadros.

Otro instrumento de diagnóstico es el modelo de seis cuadros de Marvi Weisbord (1976) Este modelo indica a los consultores dónde deben buscar y qué es lo que deben buscar para diagnosticar los problemas de una organización. French y Bell (1996) explican que el modelo de Weisbord identifica seis áreas críticas: propósitos, estructura, recompensas, mecanismos útiles, relaciones y liderazgo en dónde deben funcionar bien las cosas si se quiere que la organización tenga éxito.

Tabla 2.2. Diagnóstico de procesos.

Proceso organizacional	Identificación, observaciones y comentarios	Información típica que se busca	Métodos comunes de diagnósticos
Patrones, estilos y flujos de comunicación	¿Quién habla con quién, durante cuánto tiempo y acerca de qué? ¿Quién inicia la interacción? ¿Es de un sentido, o de dos sentidos? ¿Es de arriba hacia abajo; de abajo hacia arriba; lateral?	¿La comunicación está dirigida hacia arriba, hacia abajo, o en ambas direcciones? ¿Se filtran las comunicaciones? ¿Por qué? ¿En qué forma? ¿Los patrones de comunicación se "ajustan" a la naturaleza de los trabajos que se van a desempeñar? ¿Cuál es el "clima" de las comunicaciones? ¿Cuál es el lugar de las comunicaciones escritas, en comparación con las orales?	Observaciones, en especial en las juntas; cuestionarios para los modelos de gran tamaño; entrevistas y discusiones con los miembros del grupo, todos estos métodos se pueden usar para recabar la información deseada. El análisis de las sesiones de todos los interesados, grabadas en video, es especialmente útil.
Establecimiento de metas	El establecimiento de objetivos de las tareas y la determinación de los criterios para medir el logro de los objetivos tienen lugar en todos los niveles de la organización,	¿Se establecen metas? ¿Cómo lo hacen? ¿Quién participa en el establecimiento de metas? ¿Son capaces de establecer objetivos de largo y de corto plazo?	Cuestionarios, entrevistas y observaciones, que permiten formas de evaluar la habilidad de establecer metas de los individuos y los grupos dentro de la organización
Toma de decisiones, resolución de problemas y planificación de la acción	La evaluación de alternativas y la elección de un plan de acción son funciones integrales e importantes para la mayoría de los miembros de la organización. Esto incluye obtener la información necesaria, establecer prioridades, evaluar alternativas, y elegir una alternativa por encima de las demás.	¿Quién toma las decisiones? ¿Son efectivas? ¿Se utilizan todas las fuentes disponibles? ¿Son necesarias habilidades de resolución de problemas especiales para la toma de decisiones? ¿Los miembros de la organización están satisfechos con los proceso de resolución de problemas y de toma de decisiones?	La observación de las juntas de resolución de problemas en varios niveles de la organización es particularmente valiosa en el diagnóstico de este proceso. El análisis de las sesiones de todos los interesados, grabadas en video, es de una utilidad especial.
Administración estratégica y planificación de largo plazo Formulación de la visión/misión	Debe tener lugar una inspección del medio ambiente, la adición o eliminación de "productos", una predicción de los acontecimientos futuros y una toma de decisiones que afecten la viabilidad a largo plazo de la organización, para que siga siendo competitiva y efectiva. La visión y la misión establecen el marco de referencia para la estrategia.	¿Quién es el responsable de "mirar hacia adelante" y de tomar decisiones de largo plazo? ¿Cuentan esas personas con el apoyo y los instrumentos necesarios? ¿Han sido efectivas las recientes decisiones de largo plazo? ¿Cuál es la naturaleza de las demandas actuales y futuras del ambiente? ¿Cuáles son los puntos fuertes y las competencias singulares de la organización? ¿Cuáles son las amenazas para la organización? ¿Es clara la misión? ¿Es ampliamente compartida?	Las entrevistas de los individuos clave que determinan las políticas, las discusiones de grupo, y un examen de los registros históricos, ofrecen amplia referencia en esta dimensión.
Aprendizaje organizacional	Es esencial aprender de los éxitos y de los fracasos, de los "puntos débiles" actuales y de todos los miembros de la organización, para que siga siendo competitiva, vital, y que desarrolle nuevos paradigmas	¿Cuáles son nuestros puntos fuertes, nuestras áreas problema? ¿Cuáles son las "incapacidades para el aprendizaje" de esta organización? ¿Están cambiando los paradigmas actuales? ¿Estamos llevando un registro de nuestra filosofía, aprendizajes y progreso?	Entrevistas, cuestionarios, métodos de diagnóstico de grupo; examen de las hipótesis; juego para crear conciencia de la incapacidad de aprendizaje de la organización; examen de las rutinas defensivas, formular una visión, incluyendo análisis del ambiente.

Figura 2.1. Modelo de los seis cuadros.



Al interpretar el modelo de Weisbord, French y Bell (1996) proponen que el consultor debe prestar atención a los aspectos tanto formales como informales de cada cuadro. El sistema formal representa la forma oficial en que se supone suceden las cosas; el sistema informal representa la forma en la cual suceden realmente las cosas. Por ejemplo, el reporte formal de la relaciones y de la organización de las tareas y las personas que se prescriben en el cuadro de la estructura, quizá no refleja los arreglos estructurales reales que se

encuentran en el sistema informal. Los autores aseguran que el consultor necesita respuestas a dos preguntas: la primera es, ¿los arreglos y los procesos que requiere el sistema formal son los correctos para cada cuadro? La segunda es, ¿los arreglos y los procesos desarrollados por el sistema informal son los correctos para cada cuadro? Es muy común encontrar que los arreglos formales son inapropiados, pero el sistema informal resuelve eso al desarrollar métodos para corregir la deficiencia.

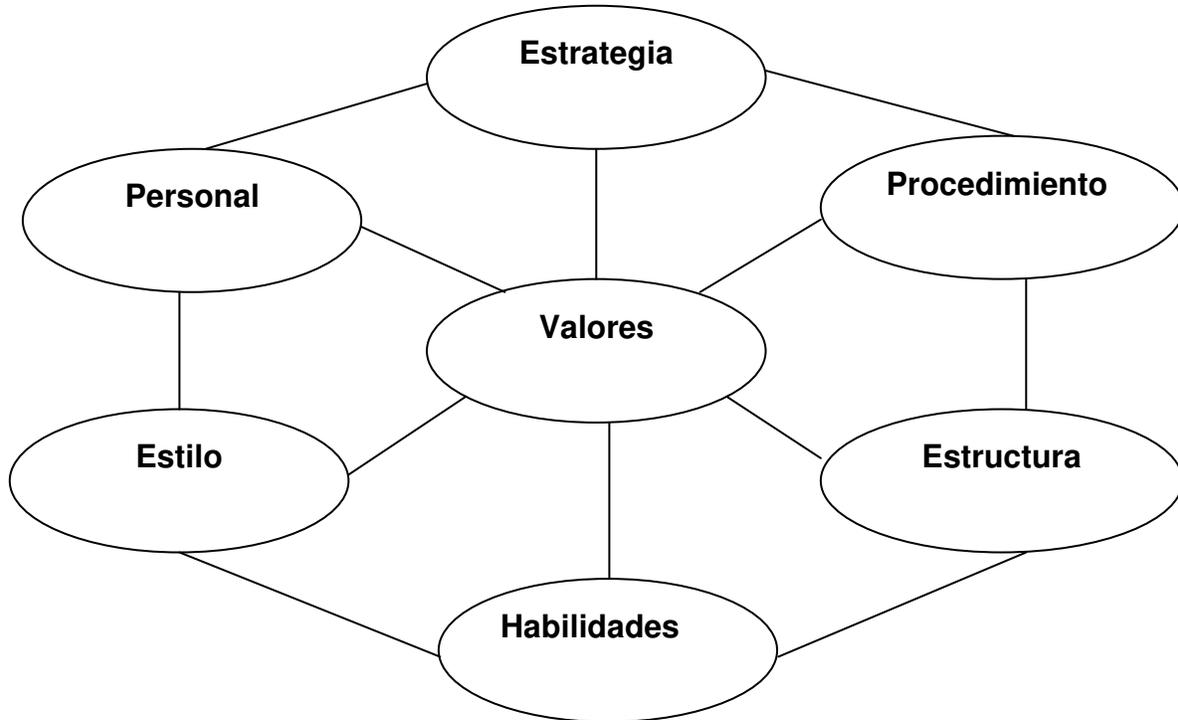
2.5 Modelos de abordaje organizacional: Modelo de las siete eses de Peter y Waterman

Este modelo está conformado por siete elementos organizacionales que están interrelacionados, sin predominio de uno sobre los otros; sin embargo fija al elemento “objetivo de orden superior” en el centro de la organización. Se denomina modelo de las Siete Eses porque la palabra de cada dimensión (en inglés) comienza por la letra “s”.

1. **Strategy (Estrategia):** Plan o acción para asignar los limitados recursos de la empresa, a través del tiempo con vistas alcanzar unos objetivos definidos
2. **Estructure (Estructura):** Caracterización del organigrama (funcional, centralizado, descentralizado)
3. **Sistema (Sistemas):** Circulación de informes y procesos regios por pautas tales como los protocolos de reunión
4. **Staff (Personal):** Descripción demográfica de las categorías de personal importantes en la empresa, por ejemplo, técnicos y hombres con formación empresarial
5. **Style (Estilo):** Comportamiento característico de los directivos clave para la consecución de los objetivos de la empresa; también designa el estilo cultura de la organización.

6. **Skills (Aptitudes):** Las destrezas del personas clave considerado en su conjunto
7. **Superordinate goals (Objetivos de orden superior):** Las nociones significativas o ideas –fuerza que una organización imbuje en todos sus miembros.

Figura 2.2. Modelos de las siete eses



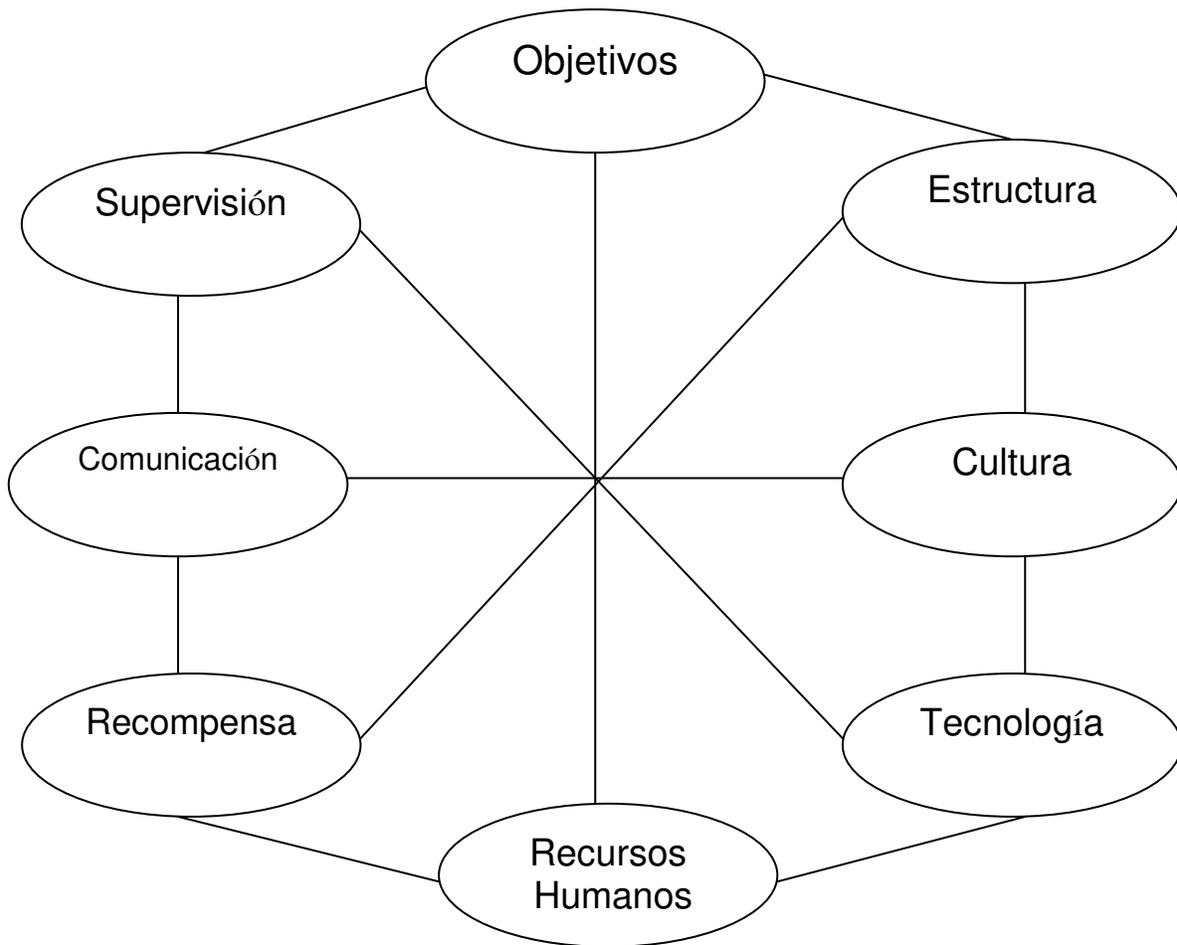
2.6 Modelos de abordaje organizacional: Modelo de Beckhard

Este modelo está constituido por ocho variables que están interrelacionadas y que son interdependientes: objetivos, estructura, cultura, tecnología, recursos humanos, recompensas, comunicación y supervisión. Es preciso indicar que ninguna de de estas variables está ubicada en el centro; es decir, todas son igualmente importantes a la hora de realizar un diagnóstico organizacional.

Según French y Bell (1996) la importancia de este modelo radica en la inclusión de dos variables fundamentales –a diferencia de otros autores- para la comprensión global de la dinámica organizacional: cultura y comunicaciones.

“Hay una influencia recíproca entre la cultura, estrategia, estructura y procesos; cada uno es importante y cada uno influye en los demás. Pero la cultura es de una importancia primordial, la cultura consiste en hipótesis, valores, y normas de cada conducta básicos que se consideran como la forma correcta de percibir, pensar y sentir; y esa es la razón por la cual el cambio en la cultura es necesario para un verdadero mejoramiento de la organización” (French y Bell, 1996)

Figura 2.3. Modelos de Beckhard



2.7 Proyectos de Investigación-Acción

La investigación-acción se podría describir como una secuencia de acontecimientos y acciones. Según French y Bell (1996) este tipo de procedimiento debe definirse de la siguiente manera: “La investigación-acción es el proceso de recopilar en forma sistemática datos de la investigación acerca de un sistema actual en relación con algún objetivo, meta o necesidad de ese sistema; de alimentar de nuevo esos datos al sistema; de emprender acciones por medio de variables alternativas seleccionadas dentro del sistema, basándose tanto en los datos como en las hipótesis; y de evaluar los resultados de las acciones, recopilando datos adicionales”

Para French y Bell, en los proyectos de investigación-acción, primero, se toma una imagen estática de una organización. Sobre la base de lo que existe, las corazonadas y las hipótesis sugieren las acciones; estas acciones por lo general implican la manipulación de variables en el sistema, que están bajo el control del investigador de la acción (a menudo esto significa hacer algo de una manera diferente de como siempre se ha hecho). Después se toma una segunda imagen estática del sistema para examinar los efectos de la acción emprendida”

Explican que la investigación-acción se puede concebir como un proceso genérico en el desarrollo organizacional de datos, retroalimentación al grupo cliente, discusión de los datos y trabajo en ellos por el grupo cliente, y acción. La secuencia tiende a ser cíclica, con el enfoque en problemas nuevos o anticipados, a medida que el grupo cliente aprende a trabajar unido en una forma más efectiva

2.9 Clima organizacional

Estudiar una organización basándose exclusivamente en sus propiedades físicas o estadísticas es un procedimiento anticuado e inoperando. Para evaluar con precisión el funcionamiento de una institución se requiere considerar la percepción de los empleados con relación a su lugar de trabajo. Esta fusión de los aspectos objetivos (físicos, estadísticos) y perceptivos (características individuales de los miembros) forman el clima humano de una empresa (Brunet, 2005)

Mediante la percepción de su clima de trabajo, los actores de un sistema interpretan la realidad organizacional que los rodea. Así, la forma en que los miembros de una organización ven su ambiente es mucho más importante en la determinación de su comportamiento que la realidad objetiva.

Según Brunet el clima organizacional aporta características específicas que pueden considerarse como postulados que todo consultor debe tener en cuenta en sus análisis. Esas características son las siguientes:

1. Los atributos de una organización constituyen las unidades de análisis.
2. Las percepciones tienen consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.
3. El clima es un concepto molecular y sintético.
4. Pueden existir microclimas en el interior de una organización.

Al entender el clima organizacional como un elemento estable en el tiempo, que evoluciona muy lentamente, que se basa en variables relativamente permanentes como la estructura organizacional, Brunet considera que para modificarlo “es evidente que los cambios importantes deben frecuentemente hacerse en la base misma de la institución”

Desde esta perspectiva, el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una empresa. Estos componentes ó dimensiones se reagrupan bajo dos grandes variables a las cuales se ha llamado procesos y estructura organizacional.

Por otra parte, Brunet considera que el clima organizacional también es debe entenderse como la personalidad de una organización y esta última puede ser sana o malsana y, en consecuencia, afectar el funcionamiento de sus miembros. Advierte el citado autor que, al igual que ocurre con la personalidad, “no se puede tener una idea exacta del clima de una institución, simplemente a partir de una de sus dimensiones: lo que es representativo es la suma de todos sus componentes. En fin, esos elementos constitutivos pueden variar aunque el clima pueda seguir siendo el mismo”.

Evidentemente no se desea entender que el clima organizacional es la causa de todos los males que afectan a una organización; sin embargo, debe reconocerse que el estudio y la identificación del ambiente de trabajo deben ser preliminares a toda forma de intervención. ¿Qué se logra con esta pauta de acción?, que el consultor conozca a quién se dirige antes de intentar actuar, implantar o modificar conductas organizacionales.

Brunet recomienda que el consultor –antes de actuar- precise dos elementos claves:

1. Las dimensiones que son problemáticas y que van a necesitar cambios.
2. Asegurarse de que sus intervenciones no afectarán o modificarán las dimensiones del clima que, en el presente, son positivamente percibidas por los miembros de la organización y, además, no se arriesgará a degradar aún más las dimensiones negativamente percibidas por los empleados.

2.8 Teoría del clima organizacional de Likert

Rensis Likert (1967) elaboró una teoría sobre los sistemas de organización que permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Para Likert el comportamiento de los empleados de una organización es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar (Brunet, 2005)

Lickert identifica cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima:

1. Los parámetros ligados al contexto, a la tecnológica y a la estructura misma del

sistema organizacional.

2. La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
3. Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
4. La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Brunet aclara que la teoría de los sistemas de organización identifica tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales.

Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, además de explicar los resultados que obtiene. Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Aunque la situación general de una empresa, representante de una variable independiente, no forma parte, por ejemplo, de las variables causales, éstas, en cambio, comprenden la estructura de la organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales:

1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes.
2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

Variables intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

VARIABLES FINALES: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional. Brunet explica los sistemas de clima autoritario y participativo –con sus respectivas sub-divisiones- de la siguiente manera:

2.8.1 Clima de tipo autoritario

Sistema I -Autoritarismo explotador

En el tipo de clima de autoritarismo explotador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas

Sistema II - Autoritarismo paternalista

El tipo de clima de autoritarismo paternalista es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los

subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.8.2 Clima de tipo participativo

Sistema III -Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV -Participación en grupo

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de

rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal de esta empresa; cuanto más cerca esté el clima del sistema 1, éstas serán menos buenas.

La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen "dentro de una organización. En efecto, un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

2.8.3 Clima organizacional en instituciones educativas.

¿Es posible evaluar el clima organizacional en instituciones educativas? Esta interrogante ha sido aclarada por los investigadores en Desarrollo Organizacional en los últimas tres décadas. Dresler (1985, cp. Lissette Fernández Núñez, 1991) divide a las organizaciones en dos tipos:

1. Organizaciones destinadas a realizar tarea predecibles y de rutina, donde lo importante es la eficiencia, tienden a ser cerradas y mecánicas, se basan en el cumplimiento de las reglas, tienen una división especializada del trabajo y un liderazgo directivo.

2. Organizaciones destinadas a realizar tareas no rutinarias donde lo importante es la creatividad y las actividades que requieren iniciativa, tienden a ser abiertas y orgánica, no exigen a sus miembros ceñirse estrictamente al reglamento, los cargos son menos especializados y el liderazgo más participativo.

Según Dresler, las organizaciones educativas incluyen en menor o mayor grado, las características de estos dos tipos de organización”

Una institución educativa puede definirse como una organización humana, integrada por individuos que asumen diferentes roles: estudiantes, docentes, directivos y empleados, cuyo propósito es garantizar la transmisión, adquisición y producción del saber. Estas organizaciones tienen como objetivos institucionales predominantes, especialmente las de educación superior, la difusión del conocimiento a través de la enseñanza, la creación y el avance del conocimiento a través de la investigación y el servicio de la sociedad a través de los programas de extensión. (Álvarez, 1988)

A pesar de la definición global de Dresler, cuatro autores identifican diferencias importantes entre las instituciones educativas y el resto de las organizaciones. Aseguran que los centros educativos se diferencian en características como: patrones de estructura y autoridad (Álvarez, 1988) sistemas de evaluación, métodos de dirección y control, objetivos, misión, naturaleza del trabajo, calidad del ambiente físico (Chruden y Sherman, 1987) ambiente humano predominante (Moss, 1973) y tipo de actividad a la que se dedican (Dubrin, 1974)

A pesar de las diferencias, las instituciones educativas cumplen con las características puntualizadas por Blum y Baylor; es decir, tienen sistemas complejos de relaciones, objetivos, funciones, finalidad y produce resultados, por esta razón cabe la posibilidad de hablar de clima organizacional en instituciones educativas.

Howel (1976, cp. Fernández Núñez, 1991) plantea que cuando se pregunta por el clima de una institución educativa, en realidad se pregunta por lo negativo del ambiente escolar.

Halpin y Crofts (1962, cp Fernández Núñez, 1991)) introducen oficialmente la noción de clima organizacional en educación y consideran que es lo experimentado por lo miembros de una organización educativa, es el contexto psicológico en el que el participante se desenvuelve. Plantean que la percepción que tiene los miembros del ambiente interno es una fuente válida de datos, es la realidad a ser descrita y que el fin de captar el clima organizacional es el de obtener una descripción objetiva de esas percepciones.

Según Lickert (1967) el clima organizacional de instituciones educativas se refiere a las características del sistema de interacción –influencia existente en cada una de ellas. Ese sistema incluye los patrones de comunicación, motivación, liderazgo, establecimiento de metas, toma de decisiones, coordinación, control y evaluación.

Webster Third New International Dictionary (1971. cp Fernández Núñez, 1991) define el clima organizacional educativo como las condiciones del ambiente interno de la organización, que incluye las metas de los programas de aprendizaje, los factores del clima que determinan su calidad, las necesidades humanas básicas que la institución debe cubrir para tener vigencia educativa y las metas establecidas para un programa de desarrollo efectivo de sus miembros.

Fox (1973. cp Fernández Núñez, 1991) sugiere que el clima educativo está constituido por ocho factores generales, los cuales determinan su calidad, pudiendo describirse como negativo o positivo. Esos factores a su vez, resultan de la interacción del programa y proceso educativo y de las condiciones físicas de la institución.

Estos autores establecen que la productividad y la satisfacción son las metas que deben evaluarse en el clima organizacional de instituciones educativas. Definen productividad como: “la capacidad de proveer un ambiente de aprendizaje estimulante, que conduzca al logro académico y al crecimiento personal (...) Satisfacción se refiere a proveer situaciones escolares placenteras dentro de las cuales las personas puedan vivir y trabajar”

De igual manera, Para Fox (1973. cp Fernández Núñez, 1991) tanto la productividad, como la satisfacción, incluyen otra serie de metas más específicas

Productividad:

Logro de destrezas básicas

Desarrollo de actitudes constructivas

Desarrollo y expansión de un adecuado conocimiento básico

Clarificación de los valores y propósitos

Utilización de consultas y de procesos de resolución de problemas

Satisfacción:

Logro de un sentido de valor personal.

Disfrute de la institución como un lugar placentero para vivir y trabajar.

Obtención de recompensas por la participación de actividades meritorias.

Fernández Núñez (1991) explica que los autores Halpin y Crofts (1962) diseñaron el Cuestionario Descriptivo del Clima Organizacional conocido como OCDQ, “con el fin de diagnosticar el clima organizacional en instituciones educativas, aplicándolo principalmente en escuelas primarias partiendo de la percepción que los directivos y docente tienen de ellas. Como resultado identificaron seis tipo de clima: abierto, autónomo, controlador, familiar, paternal y cerrado: concluyendo que una de las variables más importantes para determinar el clima es el estilo de liderazgo de las autoridades”

Flag (1964, c.p Fernández Núñez 1991) concluye que cada institución tiene un clima organizacional, que sus características están determinadas por los comportamientos y actitudes de los directivos, que a mayor tamaño de la institución, mayor es la percepción del clima como cerrado y que en las instituciones donde se percibe el clima como cerrado la rotación docente se incrementa.

Steinhoff (1966) aclara que en las instituciones educativas donde se ejerce poca presión, “los miembros se sienten libres de llevar a cabo sus iniciativas, sienten que sus

necesidades motivacionales son satisfechas. En cambio, en aquellas donde se enfatiza el control (reglas, supervisión cerrada, y liderazgo directivo) los docentes se sienten que tienen menos oportunidades de crecer y desarrollar una madurez profesional.

Con relación a este tópico Fernández Núñez (1991) agrega que una institución exitosa, es decir, productiva y satisfactoria, donde exista un clima efectivo y saludable, debe dar oportunidades a sus miembros de satisfacer sus necesidades básicas: Las necesidades básicas de estudiantes y educadores a ser satisfechas son: necesidades psicológicas, de seguridad, de aceptación y amistad, de reconocimiento y logro de maximizar su propio potencial.

El cuestionario diseñado por Halpin y Crofts (1962) fue validado por Lyons y Ryders (1989) a través de un estudio “realizado con los miembros de mayor jerarquía de instituciones educativas superiores en Australia” Este análisis los llevó a identificar las siguientes características del clima organizacional: “Conflicto organizacional y ambigüedad: percepción de la definición de metas, objetivos y políticas, sinceridad de la comunicación y amigabilidad de la atmósfera, Liderazgo falicitador y apoyo”.

2.8.4 Características de los instrumentos de medición de clima

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción.

Según Brunet, se encuentran en los cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es sólo aparente y, algunas veces, es una validez de concepto. En efecto, frente al universo cambiante de las empresas, algunas veces, es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística. Sin embargo, recientemente algunos cuestionarios han franqueado con éxito este obstáculo.

Brunet resalta que las consignas dadas en la mayor parte de los cuestionarios “exigen, a

los que responden, que éstos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos -la situación actual y la situación ideal. Esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el interrogado debe indicar cómo percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente. Esta visión o esta forma de hacerlo, es decir de medir la distancia entre el clima actual y el clima ideal, permite ver hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima”

Aunque es posible tener cierta evaluación del clima examinando los resultados obtenidos por una organización; (por ejemplo, cuanto más altas sean la tasa de rotación y la tasa de ausentismo, más se podrá plantear la hipótesis de que el clima es negativo).

Sin embargo, la deducción basada sobre esta sola medida –advierte Brunet- conduce generalmente a conclusiones erróneas sobre todo porque no corresponde a la naturaleza perceptiva del clima. Los resultados observados pueden no estar relacionados con el clima existente. Lo que es importante, es saber cómo vive el clima de su empresa el empleado. Lo que cuenta es la percepción del individuo, la forma en que éste interpreta y analiza su medio es la que determinará sus reacciones. Solamente a partir de ese momento puede uno permitirse unir los resultados observados al clima percibido.

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- a) Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- b) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

En general, los cuestionarios se conciben para ser utilizados en varios tipos de organizaciones. Sin embargo algunos cuestionarios se han hecho esencialmente para empresas particulares como las instituciones educativas y las compañías de seguros.

El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. En efecto, la organización, que constituye en cierta forma una especie de micro sociedad (un sistema social), está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces contribuir al clima organizacional.

Con relación a este tópico, Brunet resalta: “

“el elemento crucial, en este punto, es la percepción individual de los estímulos de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Por esta razón, los datos de base que utilizan numerosos investigadores para determinar una taxonomía de los factores del clima son las percepciones individuales de las propiedades organizacionales”

A la fecha, no existe consenso entre los teóricos e investigadores en cuanto al tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas a fin de tener una estimación lo más exacta posible del clima organizacional.

La tabla 1.3 presenta cierto número de dimensiones propuestas por los investigadores. El número de dimensiones que se encuentran, en conjunto, es bastante heterogéneo puesto que se ven de 2 a 11 dimensiones en el grupo de investigaciones que figuran en este cuadro. También hay que hacer notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que indica que hay varias dimensiones comunes del clima.

Básicamente, el instrumento utilizado con mayor frecuencia para medir el clima organizacional es el cuestionario de Lickert. Este instrumento mide la percepción del clima en función de 8 dimensiones:

1. **Los métodos de mando.** La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empelados.
2. **Las características de las fuerzas motivacionales.** Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. **Las características de los procesos de comunicación.** La naturaleza de los tipos

de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. **Las características de los procesos de influencia.** La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.
5. **Las características de los procesos de toma de decisiones.** La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. **Las características de los procesos de planificación.** La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.
7. **Las características de los procesos de control.** El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.** La planificación así como la formación deseada.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 6 dimensiones:

1. **Estructura.** Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
2. **Responsabilidad individual.** Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. **Remuneración.** Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. **Riesgos y toma de decisiones.** Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. **Apoyo.** Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados.
6. **Tolerancia al conflicto.** Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Los autores estadounidenses, Schnedider y Bartlett (1968) formularon un cuestionario para medir la percepción del clima en compañías de seguros en función de 6 dimensiones.

1. **El apoyo patronal.** ¿Hasta qué punto están los superiores interesados en el progreso de sus agentes, en apoyarlos en sus esfuerzos y en mantener un espíritu amistoso de cooperación?
2. **La estructura.** Esta dimensión se refiere a las presiones que ejercen los superiores para que sus agentes respeten sus presupuestos, conozcan el material que está a la

venta y acaparen nuevos clientes.

3. **La implicación con los nuevos empleados.** Esta dimensión se refiere a las preocupaciones de la empresa en cuanto a la selección y formación de nuevos agentes de seguros.
4. **Los conflictos inter-agencias.** Esta dimensión se refiere a grupos de individuos, que ponen en entredicho la autoridad de los administradores.
5. **La autonomía de los empleados.** Esta dimensión se apoya en el grado de autonomía que viven los empleados en su trabajo.
6. **El grado de satisfacción general.** Esta dimensión se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados en su trabajo o en su organización.

Tabla 2.3. Dimensiones del clima

Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al
1. Métodos de mando.	1. Estructura organizacional	1. Conformidad	1. Tipo de organización
2. Naturaleza de la motivación	2. Responsabilidad	2. Responsabilidad	2. Control
3. Naturaleza de los procesos de comunicación.	3. Recompensa	3. Normas	
4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	4. Riesgo	4. Recompensa	
5. Toma de decisiones.	5. Apoyo	5. Claridad organizacional	
6. Fijación de los objetivos o de las directrices.	6. Normas	6. Espíritu de trabajo	
7. Procesos de control.	7. Conflicto		
8. Objetivos de resultados			

Tomado de Brunet. *El Clima de trabajo en las organizaciones*. pág. 44

Tabla 2.3. Dimensiones del clima (Cont.)			
Forehand y Gilñmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawer
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño 2. Obstáculos 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de parte de los administradores 6. Riesgos y desafíos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia, eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad
Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Hlpin y Crofs
<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Conflicto 3. Relaciones 4. Estructura 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento 10. Competencia y flexibilidad organizacional 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción

Brunet explica que el cuestionario desarrollado por Pritchard y Karasick (1973) consiste en un instrumento de medida del clima por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones que se encontraron son las siguientes:

1. **Autonomía.** Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma

de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2. **Conflicto y cooperación.** Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. **Relaciones sociales.** Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
4. **Remuneración.** Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)
5. **Rendimiento (remuneración).** Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
6. **Motivación.** Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
7. **Estatus.** Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
8. **Flexibilidad e innovación.** Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.
9. **Centralización de la toma de decisiones.** Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
10. **Apoyo.** Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Por último, Halpin y Crofts elaboraron un cuestionario del clima organizacional adaptado especialmente al dominio escolar. Este instrumento de 64 preguntas está compuesto por 8 dimensiones de las cuales 4 se apoyan en el comportamiento del cuerpo docente y 4 en el comportamiento del director de la escuela. Estas dimensiones son las siguientes:

Desempeño. Esta dimensión mide la implicación personal del personal docente en su trabajo.

Obstáculos. Esta dimensión se apoya en el sentimiento que tiene el personal docente de

estar enterrado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su director.

Intimidad. Se trata de la percepción experimentada por el personal docente en cuanto a la posibilidad de tener relaciones amistosas con sus homónimos.

Espíritu. Esta dimensión se basa en la satisfacción de las necesidades sociales del personal docente.

Actitud distante. Esta dimensión se refiere a los comportamientos formales e impersonales del director que prefiere atenerse a las relaciones claramente establecidas antes que entrar en una relación afectiva con cualquiera de sus profesores.

Importancia de la producción. Esta dimensión se basa en 103 comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director de la escuela.

Confianza. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que hace el director para motivar al personal docente.

Consideración. Esta dimensión se refiere al comportamiento del director, que intenta tratar a su personal docente de la manera más humana posible.

Según Brunet, Crane elaboró un cuestionario del clima adaptado a las empresas escolares. Este cuestionario comprende 36 preguntas que permiten analizar el clima en función de 5 dimensiones:

La autonomía. Este factor se basa en el grado de autonomía, iniciativa y de responsabilidades individuales que los empleados pueden demostrar en su trabajo.

La estructura. Esta dimensión se refiere a la forma en que los superiores establecen y comunican a sus empleados los objetivos y la forma de trabajar.

La consideración: Este aspecto del cuestionario se refiere al apoyo y confianza que la dirección otorga a los empleados.

La cohesión. Esta dimensión se apoya en la cohesión y la fidelidad del grupo de trabajo.

Misión e implicación. Este factor se refiere a la implicación y participación de los empleados en los objetivos de la organización.

Moos e Insepl elaboraron un cuestionario, titulado *The Work Environment Scale*, susceptible de ser utilizado en la mayoría de las organizaciones (privadas, públicas, escolares). Este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de las

10 dimensiones siguientes:

Implicación. Esta dimensión mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.

Cohesión. Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.

Apoyo. Esta dimensión se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

Autonomía. Esta dimensión mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.

Tarea. Esta dimensión evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo

Presión. Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que lleven a cabo su trabajo.

Claridad. Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

Control. Esta dimensión se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

Innovación. Esta dimensión mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

Confort. Esta dimensión se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Según Brunet, Bowers y Taylor elaboraron, con su equipo de investigadores del Center of Research on Utilization of Scientific Knowledge de la Universidad de Michigan, un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento, llamado *Survey of organizations*, mide las características organizacionales en función de 3 grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de 5 grandes dimensiones:

Apertura a los cambios tecnológicos. Esta dimensión se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.

Recursos humanos. Esta dimensión se refiere a la atención prestada por parte de la

dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

Motivación. Esta dimensión se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

Toma de decisiones. Esta dimensión evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Según Brunet, independientemente del instrumento de medición que se emplee, los cuestionarios dedicados a recabar información sobre el clima organizacional deberán incluir, como mínimo, estas cuatro dimensiones:

Autonomía individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto poder de decisión.

Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los objetivos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de sus superiores.

Tipo de recompensa. Esta dimensión se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.

Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

2.9 Modelo de diagnóstico organizacional para la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María

¿Por qué elaborar un modelo propio para el diagnóstico organizacional de la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María? La justificación para esta acción

radica en que ninguno de los modelos estudiados incluye todas las variables que deben considerarse para comprender y analizar a la organización que estamos estudiando.

Para el estudio se definieron 10 variables, colocando en el centro del modelo la variable: identificación con la organización, por ser ésta una de las preocupaciones del cuatro directivo de la organización estudiada.

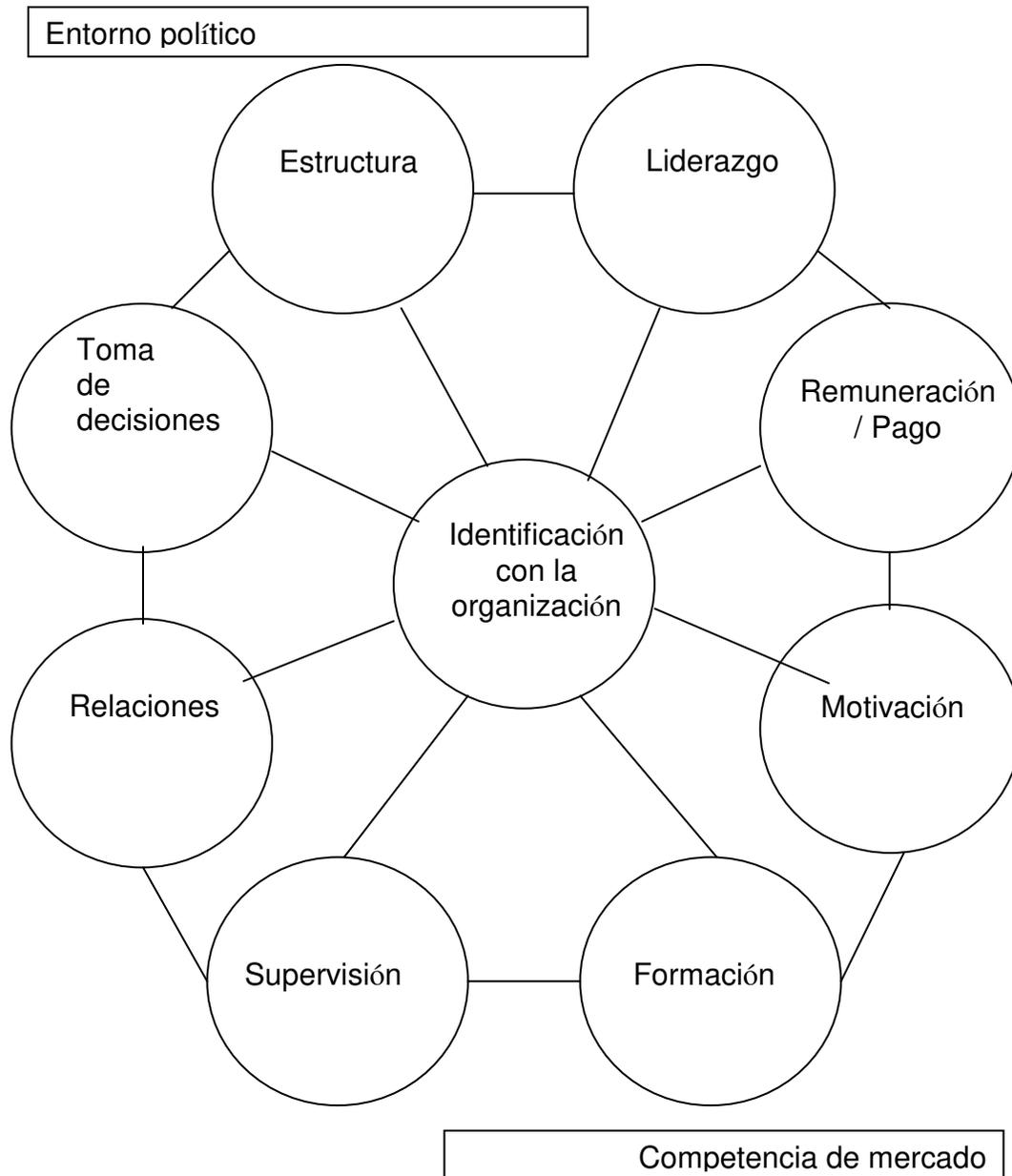
VARIABLES ESTUDIADAS:

1. **Entorno político:** Percepción de cómo las críticas y los cambios en políticas de Estado con relación al sector educativo influyen en los integrantes de la organización
2. **Competencia de mercado:** Percepción de las estructuras y beneficios que ofrecen otras instituciones educativas, específicamente, otras escuelas de comunicación social
3. **Remuneración / Pago:** Percepción con relación a la adecuación del salario (en el caso de los docentes y personal administrativo) y del pago (en el caso de los estudiantes) de los beneficios recibidos.
4. **Motivación:** Percepción acerca del reconocimiento que otorga la organización y los aspectos motivacionales que implementa la organización.
5. **Formación.** Percepción que tienen los integrantes de la escuela acerca de las oportunidades de formación y desarrollo profesional dentro de la USM
6. **Supervisión:** Percepción de la accesibilidad y calidad en el trato dispensado por los integrantes de la dirección de escuela.
7. **Relaciones:** Comunicación y afinidad entre los integrantes de la organización
8. **Identificación con la organización:** Percepción que tienen los integrantes de la organización (docentes, personal administrativo y alumnos) de sentirse orgullosos de pertenecer a la institución; además de la claridad, alcance y compromiso con los objetivos planteados
9. **Toma de decisiones:** Percepción de la independencia del docente para actuar y manejar información, así como la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman.

10. **Estructura:** Cualidades (materiales y psicológicas) de la institución que determinan cómo las personas se sienten mientras están allí.

11. **Liderazgo:** Capacidad de influir en un grupo para que se consigan sus metas

Figura 2.4. Modelo de Diagnóstico Organizacional para la USM



2.3 Marco organizacional.

La Universidad Santa María fue fundada en 1954. Actualmente ofrece estudios de pregrado (en su sede de La Florencia, vía de Maríches) en Comunicación Social, Derecho, Farmacia, Arquitectura, Estudios Internacionales, Economía, Administración, Ingeniería Electrónica, Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial e Ingeniería en Telecomunicaciones, Economía y Administración de Empresas.

La misión de USM está definida de la siguiente manera: “Contribuir con el desarrollo económico, social de la nación y con la elevación del bienestar de sus ciudadanos, a través del proceso de enseñanza aprendizaje”

La visión de la institución fue redactada en los siguientes términos: “Nos situamos definitivamente en el umbral de la excelencia académica, como condición fundamental para la formación de su recurso humano innovador y proactivo, capaz de enfrentar con éxito los retos actuales y futuros, en el contexto de la sociedad del conocimiento y en el marco de la tecnología de la información y para convertirnos no solo en la Primera Universidad del País, sino, en la Primera Universidad de excelencia Académica en América, de allí nuestro lema; “USM” un Reto a la Excelencia” , por lo cual y para lograr dicha excelencia, vemos mas allá, buscando como uno de nuestros propósitos fundamentales; la Honestidad académica, en toda la familia Usemista”.

Su objetivo principal es “Pretender formar aplicando las tres reglas de oro del aprendizaje”

- Aprender a aprender.
- Aprender a emprender.
- Aprender a desaprender.

El propósito fundamental de su proceso educativo, es “buscar y difundir el saber, formar recursos humanos de alto nivel académico Personal, mediante el enriquecimiento continuado del conociendo, la practica, análisis y la critica constructiva, la síntesis y la

propuesta de soluciones y nuevas ideas a problemas específicos, aplicando las experiencias adquiridas, y procurando al mismo tiempo la incorporación a la sociedad del egresado Usemista”

La escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María fue creada en el año de 1997. Las clases se comenzaron a impartir en el mes de septiembre de ese año, lo que significa que a la fecha se han graduado cinco promociones de comunicadores sociales. En nueve años, la escuela ha contado con seis directores. Sin embargo, debe acotarse que cuatro de ellos desempeñaron esta función entre la fundación de la escuela y mediados del año 1999. A partir de ese año asumió la conducción el Lic. Ramón Hernández, quien acometió la reforma del pensum aprobado en 1997. Actualmente la escuela es dirigida por el Lic. Levy Benshimol, presidente del Colegio Nacional de Periodistas, que asumió esta función después que Hernández renunciara a su cargo en el mes de junio del año 2005.

Para el mes de julio del año 2006, la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María tiene inscritos –aproximadamente- a 4.000 alumnos. En nómina se encuentra 124 docentes, sólo 12 de estos son profesores fijos de la universidad, el resto tiene el cargo de instructores contratados. La coordinación académica y administrativa de la escuela es desempeñada por dos coordinadoras (una para el turno de la mañana y otra para el turno de la tarde noche). La escuela sólo cuenta con dos secretaria (una para turno) y tres estudiantes que cumplen funciones de beca-trabajos (dos para el turno de la mañana, uno para el turno de la tarde)

A pesar que profesores (de tiempo parcial) desempeñan funciones “similares” a las de un Jefe de Cátedra o Jefe de Departamento, el organigrama de la escuela no contempla la existencia de estas figuras académicas y administrativas.

Básicamente la escuela de Comunicación Social de la USM no cuenta con una visión, misión y objetivos definidos con exactitud, sin embargo el plan de reforma del pensum presentado en el año de 1999 proporciona pistas sobre estos elementos.

“En la reformulación se ha corregido el sesgo comunicológico del p nsu  original –establece el documento entregado al Consejo Universitario de la universidad- que orientaba la enseñanza hacia la formación de “analistas de la información”, con muy escasas oportunidades en el mercado de trabajo, y se ha constituido una secuencia pedagógica que garantiza la formación de productores y procesadores de mensaje en las especialidades con más demanda en el campo laboral”

El documento de cambio de p nsu  establece: “La escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María, aprovechando su infraestructura y su capacidad innovadora, se adelanta a los tiempos y asume un papel de vanguardia en la formación de los comunicadores sociales que requiere la sociedad y el mercado laboral venezolano. Las nuevas dimensiones de la comunicación, su innegable especialización y la especificidad profesional de esta rama del conocimiento aconsejan una modificación del p nsu  que impliquen la conceptualización de nuevas menciones acordes con las necesidades laborales del país, que suponen la especialización profesional no sólo al campo de la información, la imagen corporativa y el diseño gráfico del proyecto original de la Escuela, sino también en las áreas del entretenimiento, la publicidad y de la infografía, áreas del conocimiento cuya demanda de profesionales ha tenido un importante y consistente crecimiento en los últimos años.”

Según consta en el proyecto entregado al Consejo de Faculta de la USM, al momento de proponerse el cambio de p nsu  “La Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María cuenta con la infraestructura y el personal docente de alta calificación para llevar adelante no sólo las actividades pedagógicas propias sino que también es dueña del impulso y la mística necesarios para realizar aportes de envergadura en el campo de la investigación, no sólo en lo referente a la responsabilidad social de los medios sino también en lo que tiene que ver con la búsqueda de la excelencia en el ejercicio de la comunicación social; un paso que va más allá del mensaje y de sus consecuencias, y que involucra la responsabilidad  tica del comunicador apegada al buen uso de las técnicas y herramientas del oficio”

El nuevo plan de estudios mantiene el régimen de semestres y de créditos, posee un ciclo básico que dura los primeros seis semestres de la carrera. El ciclo básico pone especial énfasis en las asignaturas que enseñan el oficio periodístico, ayudan a manejar con propiedad la lengua castellana y consolidan el conocimiento teórico que permite al alumno vincularse y sentirse parte de la sociedad en la cual tendrá una participación estelar.

Igualmente, se han agrupado las menciones y especialidades para darle direccionalidad a la dinámica pedagógica y garantizar el desarrollo de habilidades específicas en función de las herramientas que el estudiante debe manejar. La intención última es formar comunicadores sociales capaces de procesar el conocimiento y transformarlo en información, bien sea a través de un denso análisis de la situación política o de un reportaje sobre los caprichos y veleidades de algún artista de moda.

El pensum que se implementa en la actualidad está dividido en dos ciclos.

Primer ciclo: 6 semestres, 30 asignaturas, 120 créditos.

Segundo ciclo: 4 semestres, 72 créditos, pasantía e informe de pasantía ajustado a reglamento específico.

Según la oferta académica de la escuela, en el segundo ciclo los estudiantes pueden elegir cursar una de las siete menciones que conforman la oferta académica de la escuela

- Periodismo Impreso,
- Periodismo Audiovisual,
- Comunicación Corporativa,
- Publicidad,
- Infografía,
- Diseño Gráfico,
- Producción y Arte del Espectáculo.

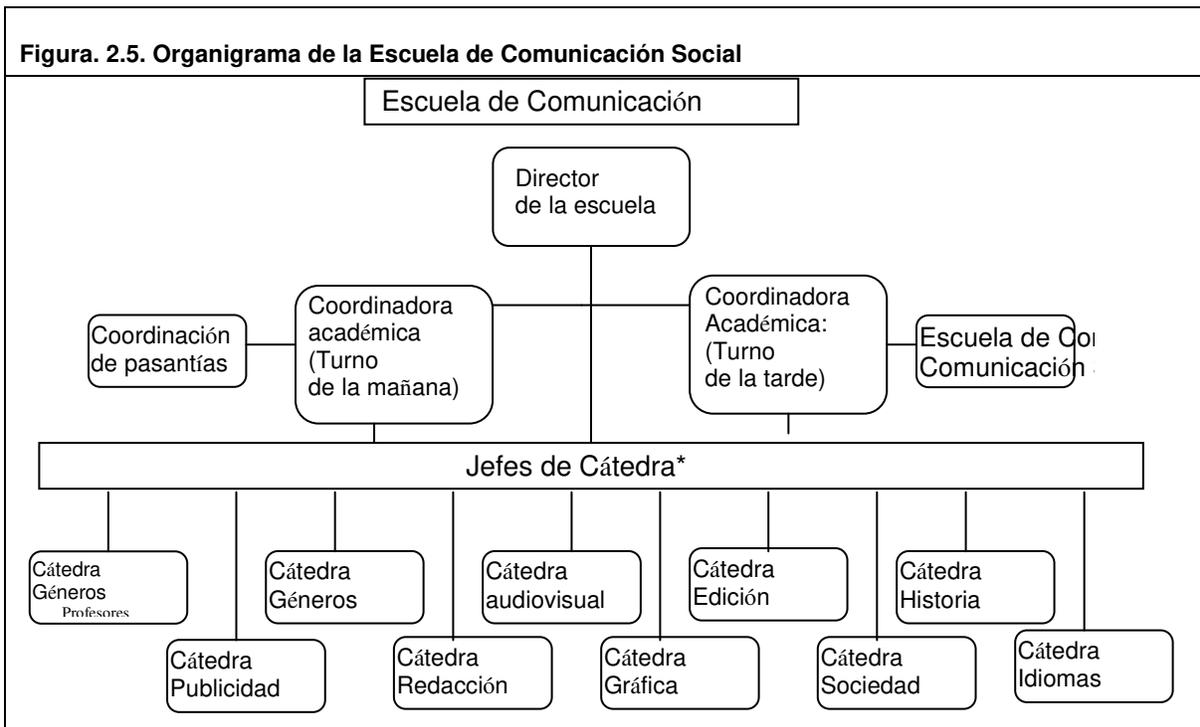
Sin embargo la oferta no se corresponde en la realidad. En la actualidad los estudiantes sólo pueden optar por las menciones: Periodismo Impreso, Periodismo Audiovisual y Comunicación Corporativa.

Objetivos generales del pensum

1. Que el estudiante sea capaz de aplicar los principios éticos y morales de la profesión en todas las actividades y acciones que desarrolle en cualquier campo o esfera de la comunicación social, en beneficio de la sociedad, con un pensamiento caracterizado por la reflexión, el juicio crítico y la creatividad.

2. Que el estudiante conozca y sepa aplicar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación; que maneje adecuadamente las fuentes para interpretar y evaluar las informaciones y conocimientos del área de la comunicación y otras disciplinas que avalen científicamente el contenido de su trabajo.

3. Que el estudiante que domine integralmente la lengua castellana en forma oral y escrita, como instrumento fundamental en el desempeño de su actividad profesional; que domine los métodos y técnicas de investigación para su aplicación en el logro de objetivos comunicacionales y sepa interactuar eficazmente en equipos de trabajo.



El organigrama de la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María distribuye la dirección académica y administrativa de la institución en dos personas (coordinadoras) que laboran medio tiempo. Las jefaturas de cátedra recaen sobre docentes que no son personal fijo de la universidad y que sólo se encuentran en la institución en el horario de la mañana. No existen normas, ni reglamentos que especifiquen las funciones de los Jefes de Cátedra.

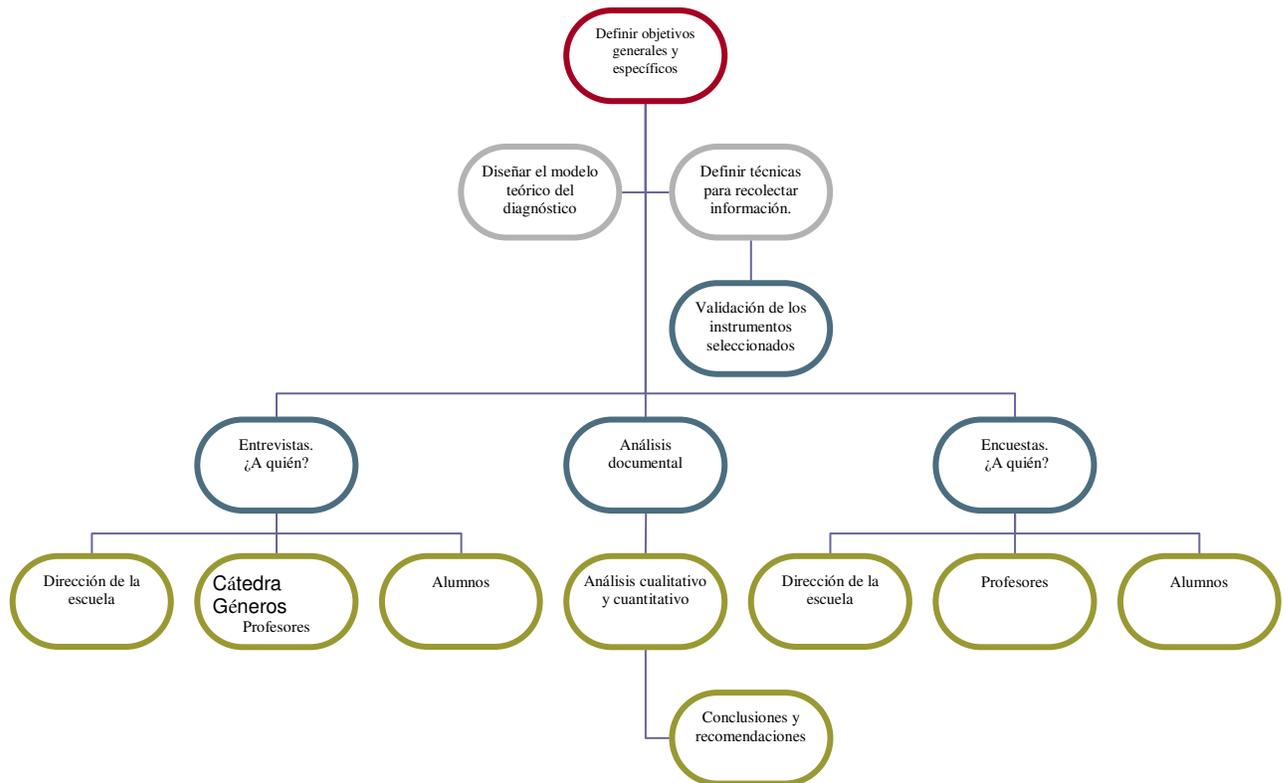
Capítulo 3

3.1 Marco Metodológico.

Tomando en cuenta las características del problema de la investigación, su planteamiento y objetivo; se requiere seguir el método de investigación denominado descriptiva, para lograr presentar una perspectiva completa de los que está ocurriendo en la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María.

El diagnóstico organizacional propuesto se basa en un modelo diseñado exclusivamente para efectos de esta investigación, a partir de la consideración de algunos modelos de abordaje organizacional de diversos autores en el campo de Desarrollo Organizacional. A partir del modelo propuesto para esta investigación (ver figura 2.4) se diseñó el siguiente flujo grama de actividades:

Figura 3.1 Flujo grama de actividades del diagnóstico



Al definirse la estructura de la evaluación organizacional se definió que el diagnóstico se realizaría en tres meses y medio (45 días), comenzando el día 2 de marzo (ver tabla 3.1)

TABLA 3.1 Cronograma de actividades					
Actividad/Tiempo	Marzo	Abril	Mayo	Junio	OBSERVACIONES
Definir objetivos generales y específicos	Inicio: 2 de marzo Final: 6 de marzo				Esta fase del proyecto se cumplió según la programación inicial
Diseñar el modelo teórico del diagnóstico	Inicio: 7 de marzo Final: 14 de marzo				Esta fase se tomó seis días adicionales. Culminó el 20 de marzo.
Definir técnicas para recolectar información.	Inicio: 14 de marzo Final: 17 de marzo				Esta fase comenzó el 21 de marzo. Culminó el 31 de marzo.
Validación de los instrumentos seleccionados	Inicio: 21 de marzo	Final: 11 de abril			Esta fase comenzó el 3 de abril. Culminó el 17 de abril.
Análisis documental	Inicio: 4 de marzo		Final: 4 de mayo		Esta fase del proyecto se cumplió según la programación inicial
Proceso de observación	Inicio: 6 de marzo		Final: 16 de mayo		Esta fase del proyecto se cumplió según la programación inicial
Encuestas		Inicio: 13 de abril	Final 16 de mayo		Las encuestas comenzaron a aplicarse el 24 de abril. Esta fase concluyó el 19 de mayo.
Entrevistas		Inicio: 13 de abril	Final: 16 de mayo		Las encuestas comenzaron a realizarse el 24 de abril. Esta fase concluyó el 19 de mayo.
Análisis			Inicio: 16 de mayo Final: 30 de mayo		Se inicio el 20 de mayo. Culminó el 4 de abril.
Conclusiones				Inicio: 1 de junio Final: 15 de junio.	Se inicio el 5 de abril. Culminó el 20 de junio.

3.2 Procedimiento general de construcción del instrumento

Después de concretar la definición del objetivo general y los objetivos específicos del diagnóstico organizacional propuesto en la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María se procedió a la definición operacional de las dimensiones que son relevantes para el cliente (ver marco metodológico)

De acuerdo con el modelo y diseño de investigación de este diagnóstico organizacional se hizo necesario estructurar varias técnicas de recolección de datos, que permitiese construir los instrumentos correspondientes para su posterior análisis.

Según Sabino (1980) un instrumento de recabación de datos es cualquier recurso de que se pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Este instrumento debe resumir los aportes del Marco Teórico al seleccionar datos que corresponden a los indicadores y, por lo tanto, a las variables o conceptos utilizados y debe expresar todo lo que tiene de específicamente empírico nuestro objeto de estudio, pues sintetiza a través de las técnicas de recolección que emplea el diseño concreto escogido para el trabajo

Para el diagnóstico organizacional se decidió aplicar dos cuestionarios diferentes. El primer instrumento se elaboró en función del cuerpo docente de la escuela y el segundo exclusivamente para los alumnos. En ambos casos se respetaron las variables previamente definidas, modificando sólo los ítems (afirmaciones del cuestionario) que desarrollan cada una de las 10 dimensiones propuestas.

La redacción de los ítems para cada una de las dimensiones se basó en cuestionarios elaborados previamente para diagnósticos organizacionales similares y en la información –e inquietudes- manifestadas por el Director de la Escuela, las coordinadoras académicas y los profesores que desarrollan funciones –de manera informal- de Jefe de Cátedra.

Las variables definidas para los docentes y los ítems que las desarrollan son las siguientes:

Tabla 3.1. Variables definidas para los docentes

Entorno	<p>Pienso que existe futuro en la organización a pesar de la aprobación de leyes que perjudiquen a la educación privada</p> <p>Doy lo mejor de mí a pesar de las críticas a la escuela de comunicación social</p> <p>Pensaría en mantenerme en la USM aún cuando me ofrecieran trabajo en otra universidad.</p>	Competencia de mercado	<p>Mis planes de beneficios son competitivos con los de otras instituciones educativas</p> <p>La escuela tiene una estructura de trabajo eficiente.</p> <p>No renunciaría a mi cargo aún cuando me ofrecieran un mejor plan de beneficios en otra universidad</p> <p>Mi salario está en consonancia con el de otras instituciones educativas</p>
Remuneración	<p>La remuneración que obtengo es adecuada a la responsabilidad que tengo</p> <p>Conozco los beneficios laborales que ofrece la USM</p> <p>Estoy bien remunerado por mi aporte al éxito de la escuela</p>	Motivación	<p>Recibo el reconocimiento adecuado (más allá de mi salario) por mis logros y contribuciones especiales.</p> <p>Me siento motivado por la dirección de la escuela</p> <p>La labor que desempeño dentro de la escuela me hace sentir satisfecho.</p>
Formación	<p>Tengo oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.</p> <p>Existe un proceso que ayuda a identificar mis necesidades y deseos de desarrollo.</p> <p>Los cambios en la dirección de la escuela no representan una amenaza para crecer laboralmente dentro de la universidad.</p> <p>Las innovaciones en los métodos de enseñanza pueden afectar mi estabilidad laboral.</p>	Supervisión	<p>Los problemas de las cátedras son evaluados por la coordinación académica.</p> <p>La colaboración prestada por la dirección de la escuela ayuda a la ejecución de mis tareas.</p> <p>Tengo claras las funciones, tareas y responsabilidades establecidas para el cargo que desempeño</p>
Relaciones	<p>Las diferencias de criterio entre los profesores no afectan el logro de los objetivos.</p> <p>Existe una comunicación efectiva entre mis compañeros de trabajo.</p> <p>Mis opiniones son respetadas por los demás docentes</p> <p>Los docentes trabajan en equipo para alcanzar los objetivos de la escuela.</p>	Identificación con la organización	<p>Conozco claramente los objetivos de la cátedra</p> <p>Mi desempeño dentro de la cátedra contribuye al logro de los objetivos de la escuela.</p> <p>La escuela de comunicación social contribuye a generar valor a la universidad</p> <p>Estoy comprometido e interesado por el futuro de la organización.</p> <p>Mi cátedra es lo suficientemente importante como para permanecer en la institución.</p> <p>Comento con personas externas a la organización sobre los beneficios de trabajar</p>
Toma de decisiones	<p>Tengo la autoridad para tomar las decisiones académicas necesarias para hacer bien mi trabajo.</p> <p>Puedo demostrar iniciativa sin temor a ser penalizado.</p> <p>.- La dirección de la escuela asigna tareas inútiles que limitan mis iniciativas.</p>	Liderazgo	<p>El director de la escuela con frecuencia solicita las ideas de los docentes.</p> <p>.-El director de la escuela demuestra confianza en los docentes.</p>

Estructura	Hay suficiente personal para atender a las necesidades de los estudiantes
	Los materiales y recursos utilizados se adecuan a las exigencias de los programas académicos
	La distribución del espacio y las condiciones físicas son adecuadas a las necesidades de los programas que se desarrollan en la escuela

Para los alumnos se elaboró un cuestionario similar al de los profesores al respetarse las variables definidas previamente, pero variando los ítems que desarrollan cada variable. La redacción de los ítems para cada una de las dimensiones se basó en cuestionarios elaborados previamente para diagnósticos organizacionales similares y clima organizacional en instituciones educativas y en la información –e inquietudes- manifestadas por el Director de la escuela, las coordinadoras académicas y los profesores que desarrollan funciones –de manera informal- de Jefe de Cátedra y Jefes de Departamento. En el caso de los docentes se elaboró un cuestionario que consta de 39 afirmaciones, que debían responderse empelando

Tabla 3.2. Variables definidas para los alumnos

Entorno	Pienso que tengo futuro profesional a pesar de la regulación a las empresas de comunicación social.	Competencia de mercado	Los recursos con los que cuenta la escuela son competitivos con los de otras universidades.
	Doy lo mejor de mí a pesar de las críticas a la escuela de Comunicación Social de la USM.		Pensaría en mantenerme en la escuela aún cuando me ofrecieran cupo en otra universidad.
Pago / Beneficios	El pago de la matrícula es adecuado a los servicios que ofrece la escuela.	Motivación	Se despierta en los alumnos el entusiasmo por aprender.
	Conozco los beneficios educativos que ofrece la USM.		Los estudiantes son alentados a ser creativos, más que a conformarse. Estoy orgulloso de estudiar en esta escuela. Estoy comprometido e interesado por el futuro de la escuela. Comento con personas externas sobre los beneficios de estudiar aquí.

<p>Formación</p>	<p>Los planes de estudio propician el aprendizaje creativo</p> <p>Existe un proceso que ayuda a identificar mis necesidades y deseos de desarrollo.</p> <p>Los métodos de enseñanza son variados y dinámicos</p> <p>El sistema de evaluación del rendimiento estudiantil recompensa al estudiante por su esfuerzo en relación con sus habilidades</p> <p>Las diferencias de criterio entre los docentes no afectan mi formación educativa.</p> <p>La escuela fomenta actividades extra-curriculares para mejorar la formación académica</p>	<p>Supervisión</p>	<p>Los profesores se mantienen permanentemente buscando mejores formas de para enseñar y aprender</p> <p>Cuando surgen problemas en una cátedra, existen mecanismo para resolverlos</p> <p>Los profesores tratan a los alumnos con respecto</p>
<p>Relaciones</p>	<p>Existe una comunicación efectiva entre los estudiantes de la escuela</p> <p>Mis opiniones son respetadas por los demás estudiantes</p> <p>Mis compañeros cooperan conmigo para alcanzar las metas de cada cátedra</p>	<p>Identificación con la organización</p>	<p>Conozco claramente los objetivos académicos de la escuela.</p> <p>Los profesores son profesores: saben qué y cómo enseñar</p> <p>La escuela de Comunicación Social contribuye a generar valor a la universidad.</p> <p>Conozco cuáles son mis deberes y derechos como estudiante.</p> <p>Los estudiantes solo faltan a las actividades académicas cuando existen razones importantes o justificadas</p>
<p>Toma de decisiones</p>	<p>La escuela facilita que los alumnos escojan a los profesores con los que pueden desarrollar sus habilidades</p> <p>Conozco los procedimientos para acceder a las salas de redacción.</p> <p>Conozco los procedimientos para acceder a los estudios audiovisuales de la escuela</p> <p>Los alumnos conocen los planes de evaluación de las materias.</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>Los estudiantes se sienten en libertad de hablar con los profesores acerca de los problemas de las materias</p> <p>Se solicitan ideas a los estudiantes y se emplean en forma constructiva.</p>
<p>Estructura</p>	<p>Hay suficiente personal para atender a las necesidades de los estudiantes</p> <p>Los materiales y recursos disponibles se adecuan a las exigencias de los programas</p> <p>La distribución del espacio y las condiciones físicas son adecuadas a las necesidades de los programas que se desarrollan.</p> <p>Las autoridades designan los salones de cada curso considerando los intereses de todos los sectores que integran la escuela.</p> <p>La escuela tiene una estructura que facilita el trabajo.</p>		

3.3 Validación y confiabilidad del instrumento

Las variables definidas y los ítems que desarrollan cada factor fueron sometidos al juicio de expertos, especialmente de docentes de la Universidad Santa María. Esta valoración se efectuó para comprobar que las afirmaciones estuviesen correctamente construidas.

Para comprobar la confiabilidad de los instrumentos aplicados se establecieron dos etapas: la primera llamada Test y la segunda Re-test. Para ello se seleccionó un grupo de 10 estudiantes del sexto semestre de comunicación social para que –con un intervalo de una semana- respondieran el cuestionario presentado. La diferencia entre el test y el R-test consistió en la redistribución aleatoria de las preguntas.

En total se definieron 11 dimensiones de estudio, con un número global de 39 enunciados que debían responderse empleando la siguiente escala tipo Lickert:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. De acuerdo
4. Totalmente de acuerdo

Los instrumentos fueron entregados al grupo de prueba con una hoja de instrucciones en la que se explicaba el objetivo principal de la aplicación así como la forma de completarlo.

Los resultados finales se diferenciaron en dos matrices, los datos del Test y del Re-test para cada dimensión. Luego se calculó y se graficó el promedio de cada uno de los ítems correspondientes a cada dimensión y para cada sujeto.

De igual forma, se calculó la correlación entre los promedios del Test y Re-test en cada una de las dimensiones para obtener así, el coeficiente de confiabilidad en cada una de ellas.

Por último se calculó el error de medición para determinar la dispersión de los datos tal como se aprecia en los gráficos anexos.

a.

3.3 Características de la muestra

En la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María laboran 124 docentes. De estos, sólo 11 profesores son a dedicación exclusiva; el resto posee la calificación –sin importar su grado académico- de “instructor contratado” por un número determinado de horas de clases para cada semestre.

A todos los docentes, con la excepción del director de la escuela, las dos coordinadoras académicas y ocho profesores que cumplen –informalmente- las tareas de Jefe de Cátedra, se les entregó el cuestionario de diagnóstico organizacional. De una muestra de 113 docentes que recibieron en sobre cerrado el cuestionario, 98 (86,7%) devolvieron y respondieron el instrumento según las indicaciones previas.

Al momento de plantearse el proyecto de diagnóstico organizacional en la Escuela de Comunicación Social –según datos suministrados por las coordinadoras académicas- esta institución tiene 4.000 alumnos regulares entre el primer y décimo semestre de la carrera.

Como la población es extensa se procedió a realizar un muestreo. La técnica de las muestras aleatorias fue empleada para estos efectos. Estas muestras “tienen en común que cada uno de los elementos que componen el universo tienen una probabilidad conocida y determinada de ser seleccionado en la muestra (Sabino, 1980)

A su vez, dentro de la técnica de muestras aleatorias, se consideró el método de muestras estratificadas. Este método supone que el universo puede desagregarse en subconjuntos menores, homogéneos internamente, pero heterogéneos en si (Sabino, 1980). En este sentido, el universo se fragmenta en estratos sobre los cuales se van a seleccionar unidades a las cuales se les aplicará el instrumento de recabación de datos previamente seleccionado.

La muestra de alumnos a los que se le aplicó el instrumento de evaluación quedó definida por 352 estudiantes de la carrera, suponiendo un nivel de confianza de 95% y un error muestras de 5%. A esta cifra se llegó aplicando la siguiente fórmula:

Dónde:

n es el tamaño de la muestra;

Z es el nivel de confianza;

p es la variabilidad positiva;

q es la variabilidad negativa;

N es el tamaño de la población;

E es la precisión o el error.

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 p q}$$

Se consideró una confianza del 95%, un porcentaje de error del 5% y la máxima variabilidad por no existir antecedentes en la institución sobre la investigación y porque no se puede aplicar una prueba previa.

$$n = \frac{(1.96) \cdot (0.5)(0.5)(4000)}{(4000)(0.05 \cdot) + (1.96) \cdot (0.5)(0.5)}$$

$$= \frac{(0.964)(4000)}{(4000)(0,0025)+0.9604}$$

$$= \frac{3856}{10+0,964}$$

$$= \quad \mathbf{351,6}$$

$$n = \quad \mathbf{352}$$

Una vez que se obtuvo la cifra de estudiantes a los que se aplicaría el instrumento, se tomó en cuenta que en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María existen 88 secciones distribuidas de la siguiente manera:

Primer semestre: 7 secciones

Segundo semestre: 8 secciones

Tercer semestre: 6 secciones

Cuarto semestre: 6 secciones

Quinto semestre: 6 secciones

Sexto semestre: 4 secciones

Séptimo semestre: 3 secciones

Octavo semestre: 4 secciones

9 semestre: 3 secciones

10 semestre: 3 secciones

Total de secciones en toda la carrera: 50

Total de instrumentos aplicados por sección: 7. En dos secciones del 10 semestre se aplicó un cuestionario adicional para completar la cuota de 352 instrumentos.

Capítulo 4

4.1 Resultados obtenidos: Revisión documental y observación

El modelo de abordaje organizacional elaborado para la ejecución del diagnóstico de la Escuela de Comunicación Social incluyó la revisión documental de los reglamentos, actas y minutas de reuniones; las entrevistas personales con integrantes claves de la organización y el uso de cuestionarios.

Al momento de proceder a la revisión documental de los reglamentos, actas y minutas comprobamos que con la excepción del Reglamento Interno de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (Faces) de la Universidad Santa María, la Escuela de Comunicación Social carece de reglamentos internos o instructivos de procedimientos que normen los procesos administrativos y académicos que se desarrollen. Por otra parte, el uso del Reglamento Interno de la Facultad puede catalogarse de anecdótico dentro de la escuela de Comunicación Social. ¿La causa?, el plan de estudio de la escuela está diseñado por semestres con preponderancia de las materias prácticas-teóricas de evaluación continua.

Sin embargo, el Reglamento Interno y el Instructivo de Faces está elaborado “pensando” en regimenes anuales de estudio, para materias con examen final y examen de reparación, situaciones que son la excepción dentro de las cátedras de la escuela de Comunicación Social.

La ausencia de reglamentos provocó que para acercarnos a la realidad de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María se tuviese que hacer uso de la técnica conocida como observación científica. Esta consiste, según Sabino (1980) en el uso sistemático de nuestros sentidos, en la búsqueda de los datos que necesitamos para resolver un problema de investigación. Para el autor observar científicamente es percibir activamente la realidad exterior orientándose a la recolección de datos previamente definidos como de interés en el curso de una investigación.

Fue mediante la observación científica que pudimos conocer el funcionamiento administrativo de la Escuela de Comunicación Social. Se asistió a las reuniones de planificación del semestre y a las reuniones entre el Director de la Escuela y los Jefes de Cátedra. En estos encuentros se planteó –por parte del Director de la Escuela- reiteradamente el proyecto de convertir a la escuela en una Facultad.

Esta tesis fue rechazada por los Jefes de Cátedra quienes aseguran que primero debe “mejorarse” la infraestructura actual y corregir las deficiencias y problemas acarreados por el cambio de pensum, antes de pensar en el crecimiento de la escuela de Comunicación Social.

Básicamente las reuniones con los Jefes de Cátedra –que sólo reciben una compensación mensual de 36 mil bolívares por este trabajo- sirven para que los docentes expongan sus quejas con relación a la infraestructura, grado de preparación de los estudiantes, problemas con los profesores (falta de apego a los programas de las materias, inasistencias o desconocimiento, por parte de los estudiantes de los planes de evaluación empelados)

En las tres reuniones celebradas, a pesar de plantearse reiteradamente los problemas, no se acordaron soluciones a corto o mediano plazo para solventar las situaciones irregulares.

Del periodo de observación se extrajeron las siguientes conclusiones:

1. No existe un organigrama para la escuela de Comunicación Social. Formalmente sólo están designados el director de la escuela y dos coordinadoras académicas. De resto, ocho docentes asumen la función de Jefes de Cátedra recibiendo una compensación mensual de 36 mil bolívares; sin embargo, su desempeño se limita a intentar canalizar los problemas ante la coordinación académica porque no son reconocidos –por el resto de los docentes- como autoridades de la escuela.

2. No existe manuales de procedimientos, ni reglamentos internos. Las dudas sobre cómo proceder ante situaciones diarias se resuelven conversando con las coordinadoras académicas o el director de la escuela.
3. La ausencia de una estructura de trabajo definida, que incluya el monitoreo de las actividades docentes ocasiona que 47% de los profesores (58 profesores) no entreguen planes de evaluación a los alumnos, ni a la coordinación académica.
4. Del 53% de los docentes que entregan planes de evaluación, sólo 45% (30 profesores) desarrolla en estos los objetivos específicos de los programas de las materias que tienen asignada.
5. Al analizarse las copias de las actas finales de calificación del último semestre se observó que 38% de los profesores consignan erróneamente las planillas las actas de notas.
6. Los estudiantes, desde hace cuatro semestres no evalúan –con instrumentos apropiados- a sus docentes. Al plantearse en las reuniones de profesores la necesidad que los alumnos evalúan el desempeño de sus docentes la mayoría de los profesores asistentes a la reunión mostró resistencia a esa idea.
7. Todos los problemas académicos –cambios de horarios, problemas con las calificaciones de otros semestres, etc- deben ser resueltos por las coordinadoras académicas. Sin embargo, las coordinadoras comparten su función administrativa con horas de clase. Se presenta la particularidad que la coordinadora académica del turno de la mañana dicta la materia Periodismo Investigativo que consta de ocho horas a la semana, además de ser la responsable de la coordinación de las pasantías profesionales. El exceso de actividades que desempeña ocasiona que los estudiantes sólo pueden ser atendidos formalmente una vez a la semana, específicamente los días martes.

8. Los profesores no reciben cursos de formación o mejoramiento docente.
9. No existen espacios destinados para facilitar el trabajo de los docentes (salas de profesores) o espacios para que los alumnos desarrollen actividades complementarias a sus clases (salas de estudio)

4.2 Resultados obtenidos: Entrevistas

Como parte del modelo de abordaje organizacional elaborado para la ejecución del diagnóstico de la Escuela de Comunicación Social se entrevistó al director de la escuela de Comunicación Social, a las coordinadoras académicas y a ocho docentes que cumplen la función de Jefes de Cátedra. Las entrevistas no se estructuran como una conversación formal donde el entrevistado conoce previamente las interrogantes que se van a realizar. Esta actividad se realizó siguiendo el modelo periodístico de las preguntas abiertas, donde las interrogantes van surgiendo en función de la conversación y del interés del entrevistado en exponer sus puntos de vista y del entrevistador en profundizar en los argumentos que le son expuestos.

Para evitar incrementar la resistencia de los docentes con este tipo de actividades, las entrevistas se estructuraron de manera informal para permitir que los entrevistados se sintieran cómodos con la situación y los planteamientos realizados por el consultor. Esta técnica de entrevista permitió profundizar y comprender mejor la información obtenida a través del método de la observación científica.

La lista de personas entrevistadas fue la siguiente:

Lic. Levy Benshimol, director de la escuela

Lic. Cecilia Pachano, coordinadora académica turno de la mañana

Lic. Inés Landaeta, coordinadora académica turno tarde-noche

Lic. Ivonne Ayala, Jefe de Cátedra Audiovisual

Lic. Ana María Matute, Jefe de Cátedra Géneros

Lic. Elías Castro, Jefe de Cátedra de Idiomas

Lic. María Teresa Villasmil, Jefe de Cátedra Historia

Lic. Nestor Navas, Jefe de Cátedra Pasantía

Lic. Ramón de Torres, Jefe de Cátedra Corporativa

Lic. Magaly Ramírez, Jefe de Cátedra Edición y Estilo

El cuestionario modelo que se aplicó en la entrevista fue el siguiente

Preguntas cerradas, para que el entrevistado seleccionara una respuesta.

1. ¿La escuela tiene normas claras?
 - Opciones: SI / NO / Ns-Nc

2. ¿Cómo es el ambiente de la organización
 - Opciones: Abierto, cerrado, autoritario, democrático, desconfiado, cooperativo, ¿competitivo

3. ¿Cuál es la dirección acostumbrada del flujo de información?
 - Opciones: Descendentes / En su mayor parte descendentes / descendentes y ascendentes / Descendentes, ascendentes y lateral

4. ¿Qué tan exacta es la comunicación?
 - Opciones: Por lo común es inexacta / A menudo es inexacta / A menudo es exacta / Casi siempre es exacta

Preguntas abierta: El entrevistado enunciaba las respuestas (sin límite) que considerara oportunas.

1. ¿Cuáles son los principales problemas de la escuela?
2. ¿Cómo se pueden mejorar los problemas de la escuela?
3. ¿Cuáles son los puntos fuertes de la escuela?
4. Anécdotas de su experiencia trabajando en la USM

Un procedimiento similar se empleó para entrevistar a los alumnos. En este caso se tomó una muestra aleatoria –al azar- de 20 estudiantes del turno de la mañana (dos por cada semestre), seis estudiantes del turno de la tarde (uno por semestre) y 20 estudiantes del turno de la noche (dos por semestre)

En el caso de los estudiantes para evitar la dispersión del entrevistado se estructuró una interacción más formal que la empleada con los docentes.

Las preguntas cerradas formuladas fueron:

1. ¿La escuela tiene normas claras?
 - Opciones SI / NO / Ns-Nc

2. ¿Con qué frecuencia se solicitan ideas de los estudiantes y se usan para mejorar a la escuela?
 - Opciones: Muy rara vez / En ocasiones / A menudo / Con mucha frecuencia

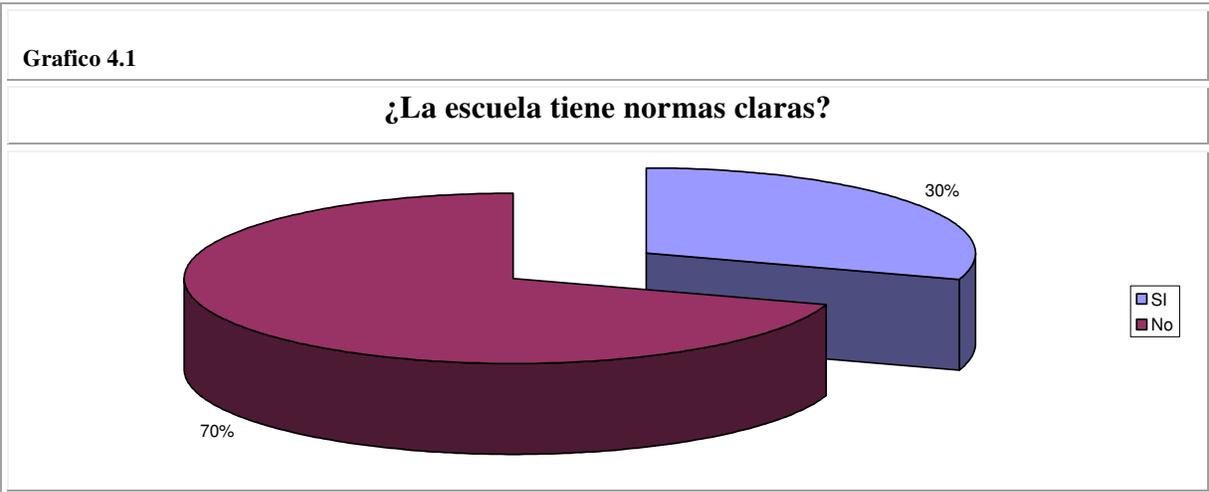
3. ¿Qué tan exacta es la comunicación?
 - Opciones: Por lo común es inexacta / A menudo es inexacta / A menudo es exacta / Casi siempre es exacta

Las preguntas abiertas formuladas fueron.

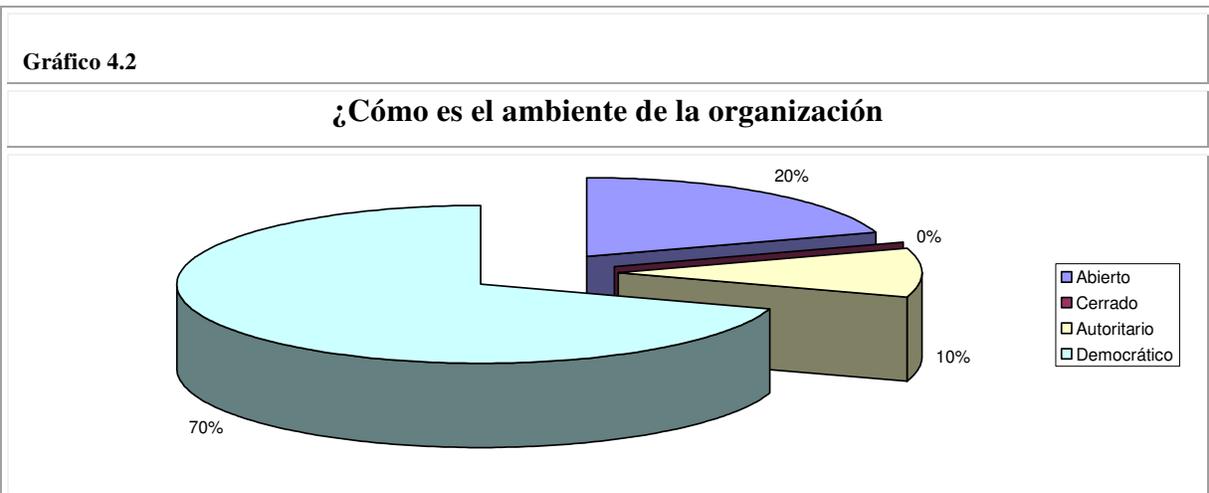
4. ¿Cuáles son los principales problemas de la escuela?

5. ¿Cómo se pueden mejorar los problemas de la escuela?

4.2.1 Resultados entrevistas profesores



La mayoría de los docentes entrevistados (70%) concluyó que la escuela, tal y como se determinó en el análisis documental, carece de normas precisas que regulen los procesos que deben cumplir tanto estudiantes como profesores. Esta ausencia de reglamento potencia la existencia de canales informales de comunicación.

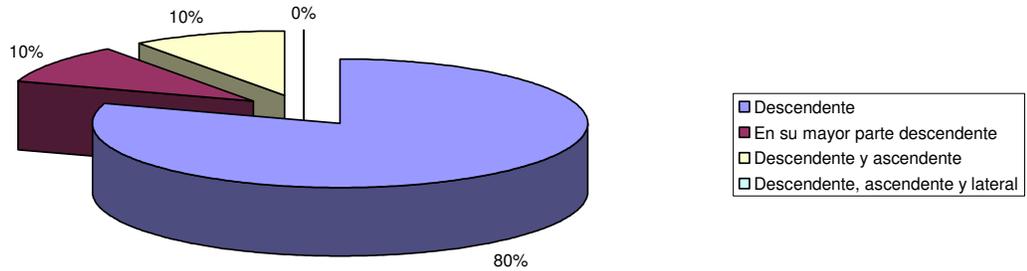


Al ser consultados con relación a la percepción que tienen del ambiente organizacional de la escuela de Comunicación Social, la mayoría de los docentes (70%) se inclinó por catalogarlo como “democrático”. Al consultarle por qué se inclinaban por esta

definición los docentes concluyeron que laboraban en una organización “participativa”, orientada a los trabajos en grupo y los integrantes de la dirección de la escuela no emplean la coerción o el temor para impartir sus lineamientos de trabajo.

Gráfico 4.3

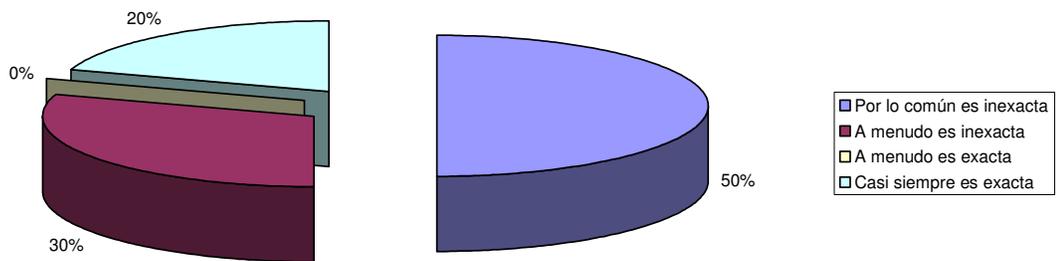
¿Cuál es la dirección acostumbrada del flujo de información?



A pesar que la mayoría de los docentes catalogó el ambiente de la institución como democrático y participativo, 80% de los encuestados concluyó que la dirección habitual del flujo de información dentro de la escuela es descendente. 10% de los entrevistados concluyó que “en su mayor parte” la información es descendente. Básicamente, 90% de los profesores entrevistados observan que la comunicación sólo fluye en una dirección: desde los directivos hasta el cuerpo docente.

Gráfico 4.4

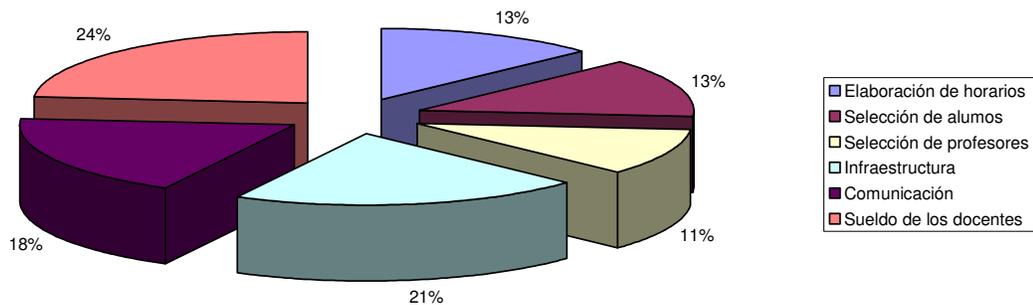
¿Qué tan exacta es la comunicación?



Aunque la comunicación –desde la perspectiva de los docentes- proviene básicamente de una sólo fuente, la exactitud de los datos comunicados no es valorada como exacta por los profesores de la escuela de Comunicación Social. 50% de los docentes entrevistados cataloga la información descendente que se proporciona como “inexacta”, mientras 30% asegura que “a menudo” esta información es inexacta. Al observar los procedimientos de trabajo de la escuela se puede concluir que la inexistencia de normas y reglamentos propicia la desinformación del cuerpo docente –y lógicamente del estudiantado- Dentro de la escuela se pueden identificar tres fuentes primarias de información: El director y las dos coordinadoras académicas. Sin embargo, la información que pueden proporcionar a los docentes y estudiantes está condicionada a su “percepción” del “deber ser” de un proceso determinado o el procedimiento más idóneo para resolver un problema.

Gráfico 4.5

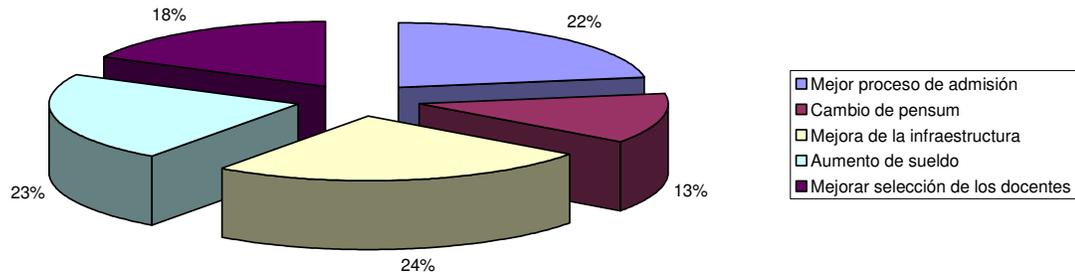
¿Cuáles son los principales problemas de la escuela?



En la pregunta abierta: “¿Cuáles son los principales problemas de la escuela?”, los docentes entrevistados coincidieron en identificar seis variables. Aunque para la mayoría (24%) el principal problema se asocia con “el sueldo de los profesores”; la infraestructura, la metodología de selección de los alumnos (examen de admisión), la selección del cuerpo docente –ligada a los bajos sueldos- y la elaboración de los horarios son debilidades que deben ser corregidas.

Gráfico 4.6

¿Cómo se pueden mejorar los problemas de la escuela?

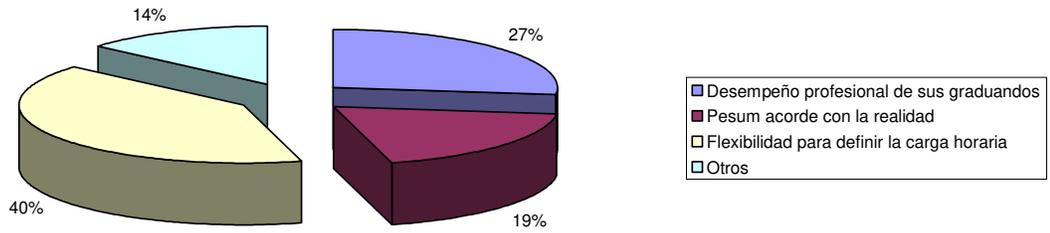


La solución de las principales carencias de la escuela puede encontrarse –según los docentes- en mejorar el proceso de admisión de los estudiantes que aspiran cursar la carrera de Comunicación Social en la Universidad Santa María y en mejorar el sueldo de los docentes. Hasta el pasado mes de junio un instructor contratado (85% de los profesores de la escuela tienen esta categoría, sin importar su grado académico) devengan Bs. 9.250 por hora académica.

Las deficiencias en el proceso de selección de los alumnos no impiden que la mayoría de los docentes califique como una fortaleza de la escuela el desempeño profesional de los alumnos que se gradúan de Comunicadores Sociales en la Universidad Santa María. Además destacan que el pensum que desarrollan está “acorde con la realidad” venezolana. En esta pregunta, las respuestas marcan una contradicción con los datos suministrados por los docentes cuando se les solicitó identificar los problemas de la escuela. Para esa interrogante (ver Gráfico 4.5) 13% de los docentes entrevistados identificó la metodología para elaborar la carga horaria de los docentes como una debilidad de la escuela. Sin embargo, al momento de identificar las fortalezas de la escuela, 40% de los profesores entrevistados asegura que la flexibilidad para definir la carga horaria es una virtud organizacional.

Gráfico 4.7

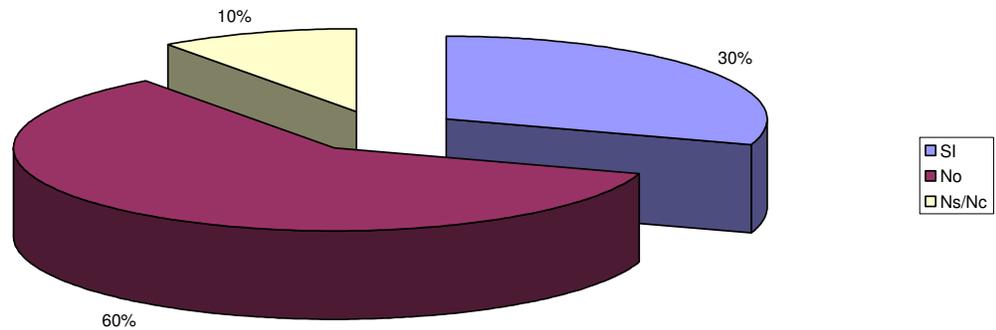
¿Cuáles son los puntos fuertes de la escuela?



4.2.2 Resultados entrevistas alumnos

Gráfico 4.8

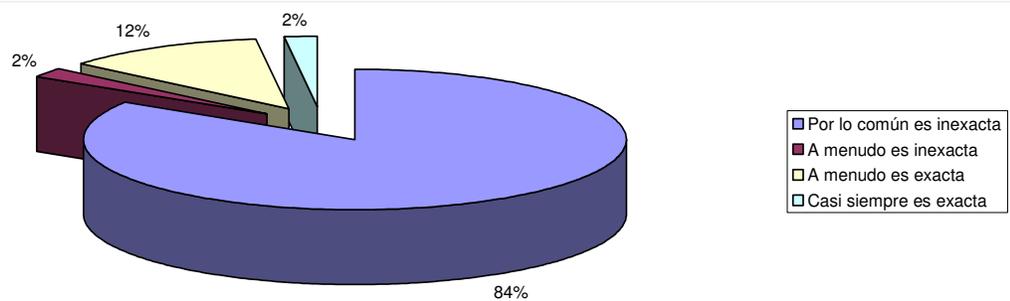
¿La escuela tiene normas claras?



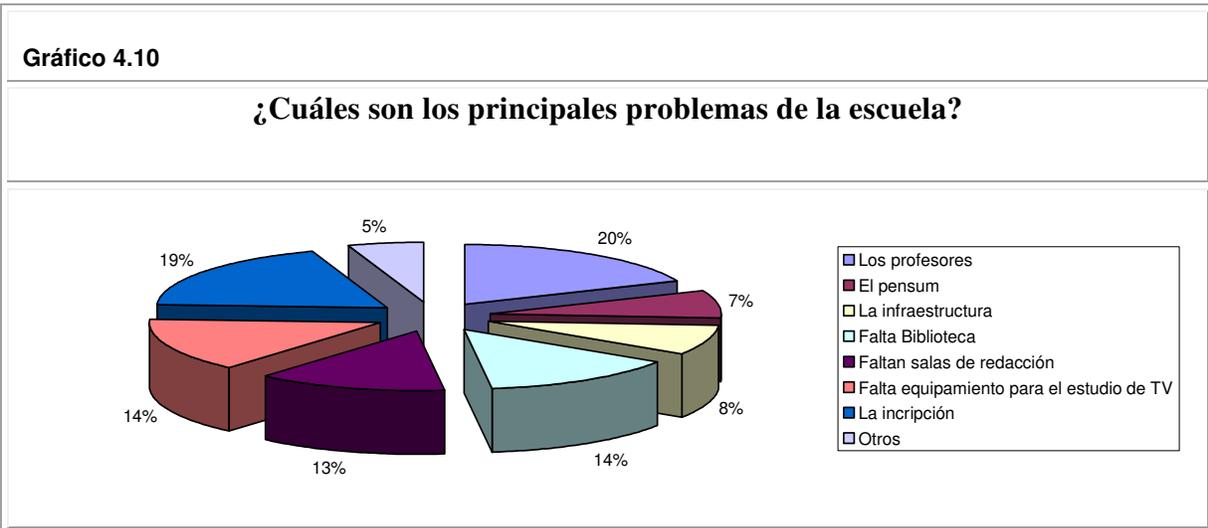
Al igual que los docentes, la mayoría de los estudiantes considera que la escuela de Comunicación Social carece de normas y procedimientos claros. En esta pregunta 10% de los alumnos entrevistados declinó responder argumentado no disponer de la información necesaria para formarse un juicio sobre la materia.

Gráfico 4.9

¿Qué tan exacta es la comunicación?



Como sucede con los docentes, la mayoría de los estudiantes (84%) asegura que la comunicación e información que se suministran las autoridades de la escuela como el cuerpo docente es “inexacta”.

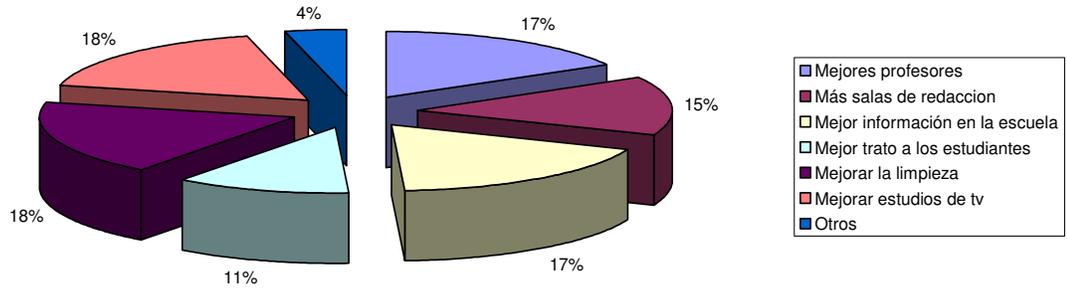


Si los profesores consideran que el proceso de admisión es una de las principales fallas, los alumnos estiman que la inscripción académica y administrativa (este último punto no depende de la escuela de comunicación social, al ser responsabilidad de departamento de control de estudio) es uno de los principales problemas que se pueden identificar. En la información procesada destaca que la mayoría de los estudiantes entrevistados consideran que el principal problema de la escuela son “los profesores”. A diferencia de los docentes identifican en el pensum una falla de la escuela y enumeran las deficiencias de infraestructura y equipos como otro de los inconvenientes que deben solucionarse.

Para los estudiantes entrevistados la solución a los problemas que confronta la escuela de comunicación social radica en que se contraten “mejores profesores”, se mejore la infraestructura de la escuela, se doten de equipos las salas de redacción y el estudio de TV y radio. Además, estiman necesario que se mejore “la calidad” de la información que se suministra a los estudiantes y el trato que le dispensan las autoridades y docentes.

Gráfico 4.11

¿Cómo se pueden mejorar los problemas de la escuela?

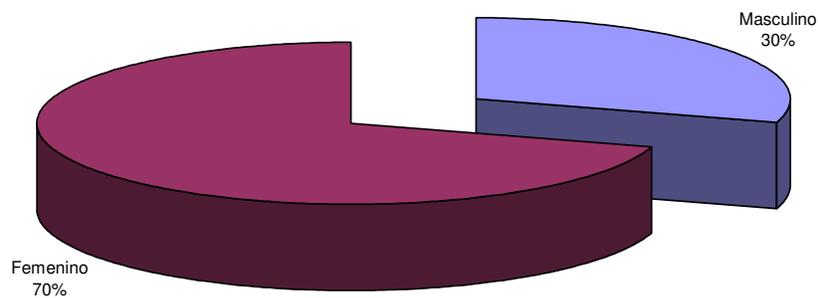


4.3 Resultados obtenidos: Aplicación de instrumentos

4.3.1 Aplicación alumnos

Según el modelo de abordaje organizacional definido para este trabajo de diagnóstico se requería el empleo de cuestionarios que evaluaran, tanto en docentes como en alumnos, las once (11) variables de estudios definidas. En el caso de los alumnos se definió una muestra aleatoria estratificada de 352 estudiantes. 70% de los estudiantes a los que se aplicó el instrumento son mujeres.

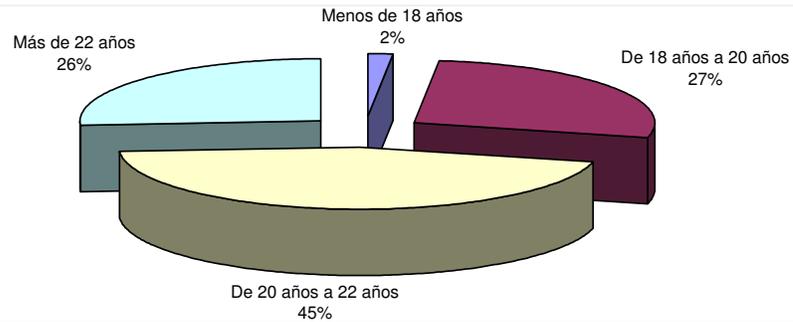
Gráfico 4.12



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	105	29,8	29,8	29,8
	Femenino	247	70,2	70,2	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

Con relación a la edad de las personas que contestaron el cuestionario seis (6) estudiantes resultaron menores de 18 años, 96 estudiantes se ubican entre los 18 y 20 años; 158 encuestados están entre los 20 y 22 años, mientras 92 poseen tienen más de 22 años.

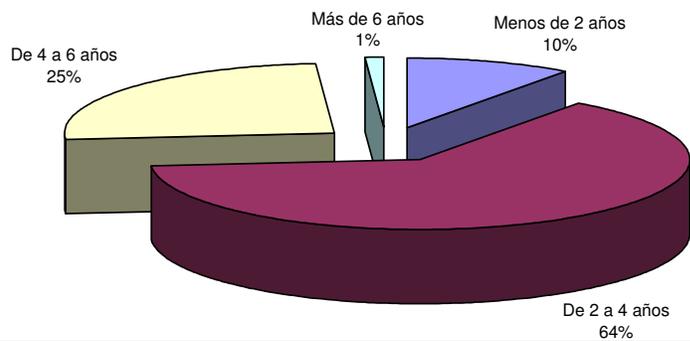
Gráfico 4.13



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 18 años	6	1,7	1,7	1,7
	De 18 años a 20 años	96	27,3	27,3	29,0
	De 20 años a 22 años	158	44,9	44,9	73,9
	Más de 22 años	92	26,1	26,1	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

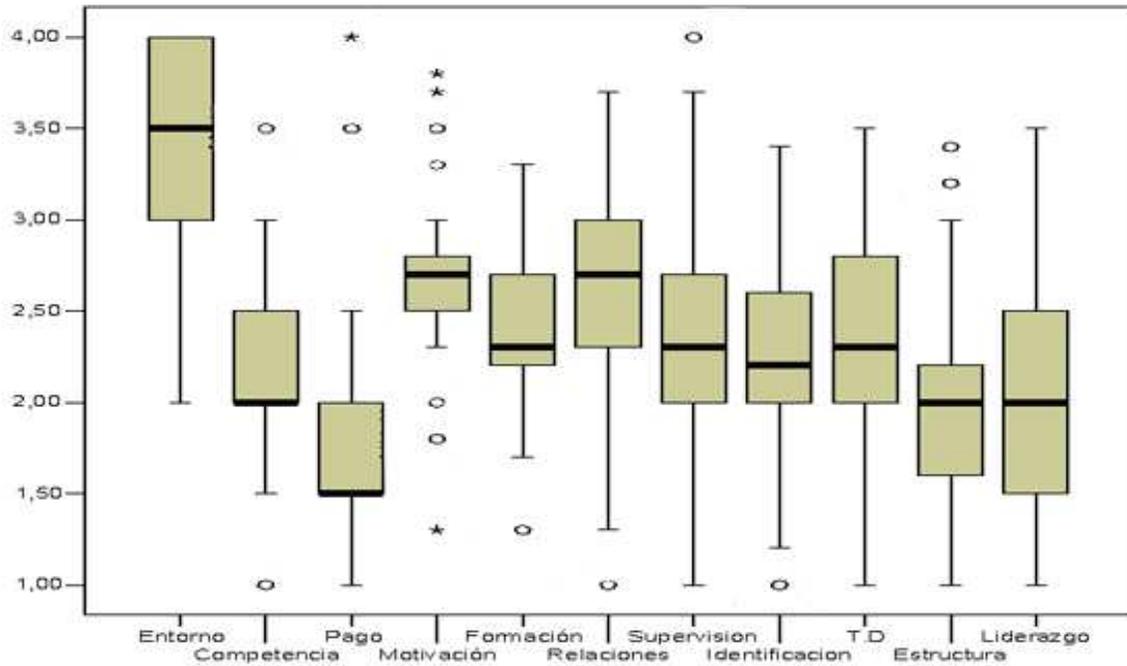
En la muestra aleatoria estratificada de 352 personas, 35 estudiantes tienen menos de dos años en la escuela; 224 alumnos tienen entre 2 y 4 años estudiando en la Universidad Santa María; 89 alumnos se ubican en el rango de los 4 a 6 años dentro de la organización y un grupo de cuatro estudiantes estudia en la universidad hace más de seis años.

Gráfico 4.14



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 2 años	35	9,9	9,9	9,9
	De 2 a 4 años	224	63,6	63,6	73,6
	De 4 a 6 años	89	25,3	25,3	98,9
	Más de 6 años	4	1,1	1,1	100,0
	Total	352	100,0	100,0	

Gráfico 4.15



	Supervisión	Identificación	T.D	Estructura	Liderazgo
N Valid	352	352	352	352	352
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2,4733	2,2142	2,3239	1,9210	2,1009
Median	2,3000	2,2000	2,3000	2,0000	2,0000
Std. Deviation	,51060	,43076	,50389	,50061	,56531
Variance	,261	,186	,254	,251	,320

	Entorno	Competencia	Pago	Motivación	Formación	Relaciones
N Valid	352	352	352	352	352	352
Missing	0	0	0	0	0	0
Mean	3,4602	2,1420	1,7855	2,6884	2,4023	2,5571
Median	3,5000	2,0000	1,5000	2,7000	2,3000	2,7000
Std. Deviation	,44799	,58810	,56123	,46881	,37832	,58378
Variance	,201	,346	,315	,220	,143	,341

Los resultados generales por factor del instrumento aplicado a los alumnos demuestran que existen una percepción negativa de los elementos estudiados, con la excepción de la variable entorno, donde los estudiantes se muestran a favor de continuar formando parte de la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María a

pesar de las críticas externas que recibe la instituciones y el nuevo marco legal que podría afectar el funcionamiento de los medios de comunicación social.

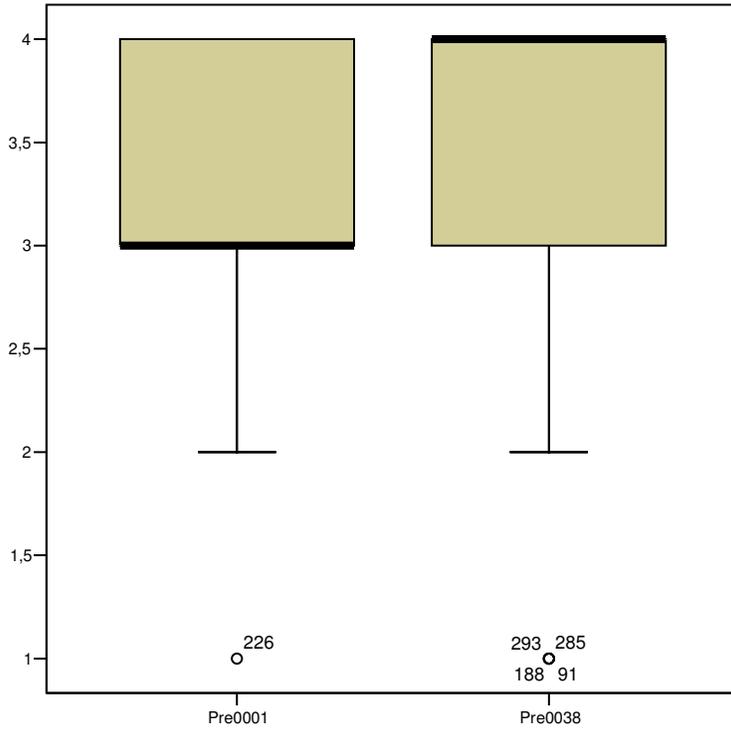
El factor pago, entendido como la relación entre el desembolso económico semestral que deben realizar los alumnos y los beneficios obtenidos es el factor peor evaluado por los estudiantes al tener un promedio de 1,8 –en una escala donde el valor máximo es 4-

La variable referida a la “estructura” de la organización y la disponibilidad de recursos también posee una valoración negativa por parte de los estudiantes. De manera global los estudiantes califican negativamente los recursos materiales y humanos que dedica la escuela de comunicación social para su formación académica.

La comparación que realizan los estudiantes entre la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María y las otras instituciones de educación superior donde se imparte la carrera de periodismo también es negativa. En este factor se analizaron los métodos de trabajos de las escuelas que son competencia. Esta variable posee una valoración media de 2,1. Una valoración similar recibió el factor denominado “liderazgo”. Es este punto –que evaluaba la capacidad de los directivos de la escuela de influir en los estudiantes- los encuestados otorgaron una puntuación media de 2,1.

A pesar de la valoración negativa que realizan los estudiantes a los factores “pago”, “competencia”, “liderazgo” y “estructura” la identificación con la escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María presenta una valoración media de 2,1. Por último debe destacarse que los factores “motivación” y “supervisión” –aún cuando continua siendo valorados por debajo de 3- son las variables que reciben mejor puntuación por parte de los estudiantes.

Gráfico 4.16 / ENTORNO.



Preguntas:

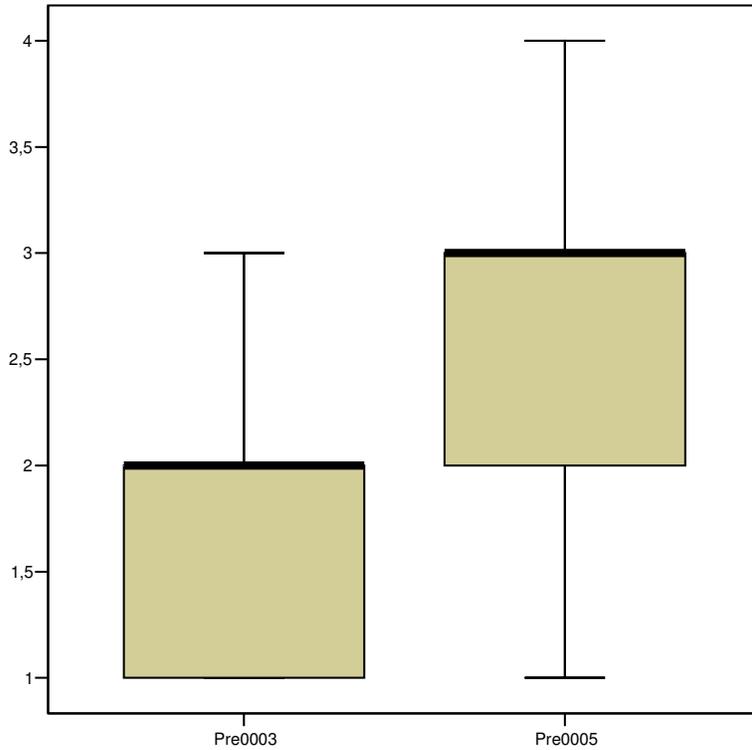
1.- Pienso que tengo futuro profesional a pesar de la regulación a las empresas de comunicación social.

38.- Doy lo mejor de mí a pesar de las críticas a la escuela de Comunicación Social de la USM.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0001	352	3,32	,592	,351
Pre0038	352	3,59	,598	,357
Valid N (listwise)	352			

Los cambios en las políticas que regulan el sector de la comunicación social en el país y las críticas externas que recibe la organización no condicionan la actitud de los estudiantes en su día a día. De manera global consideran que “existe futuro”, a pesar de la modificación del marco regulatorio; además garantizan que realizan su mejor esfuerzo, a pesar de las críticas que pueden formularse desde el exterior de la organización contra la escuela de Comunicación Social. El factor entorno es el que resulta mejor valorado en el instrumento desarrollado para realizar el diagnóstico organizacional de la escuela de Comunicación Social.

Gráfico 4.17 / COMPETENCIA



Preguntas

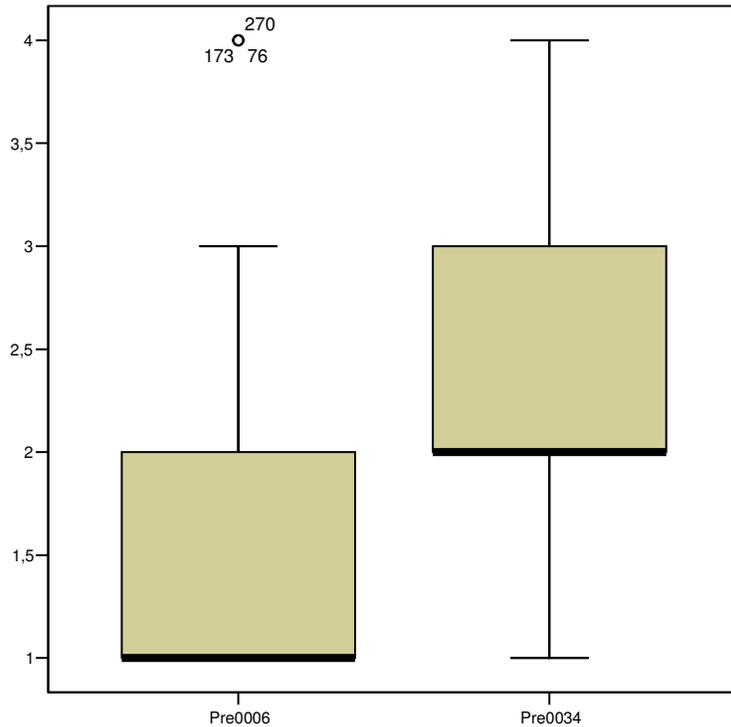
3.-Los recursos con los que cuenta la escuela son competitivos con los de otras universidades.

5.- Pensaría en mantenerme en la escuela aún cuando me ofrecieran cupo en otra universidad.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0003	352	1,76	,658	,433
Pre0005	352	2,51	,915	,838
Valid N (listwise)	352			

La variable competencia demuestra que los estudiantes aspiran contar con más recursos educativos dentro de la universidad, recursos que le permitan a la organización equiparse con el resto de escuelas de comunicación social. Para esta interrogante el promedio fue de 1,76. A pesar de la carencia de recursos los estudiantes no dan por seguro que se cambiarían de universidad en caso que les fuese ofrecido cupo en otra institución educativa. (promedio de 2,51) Sin embargo esta disposición a permanecer en la institución no puede asociarse con identificación con la escuela de comunicación. Al analizar el factor asociado con esta variable se comprobará que el apego de los alumnos a la organización es poco satisfactorio.

Gráfico 4.18 / PAGO



Preguntas:

6.- El pago de la matrícula es adecuado a los servicios que ofrece la escuela.

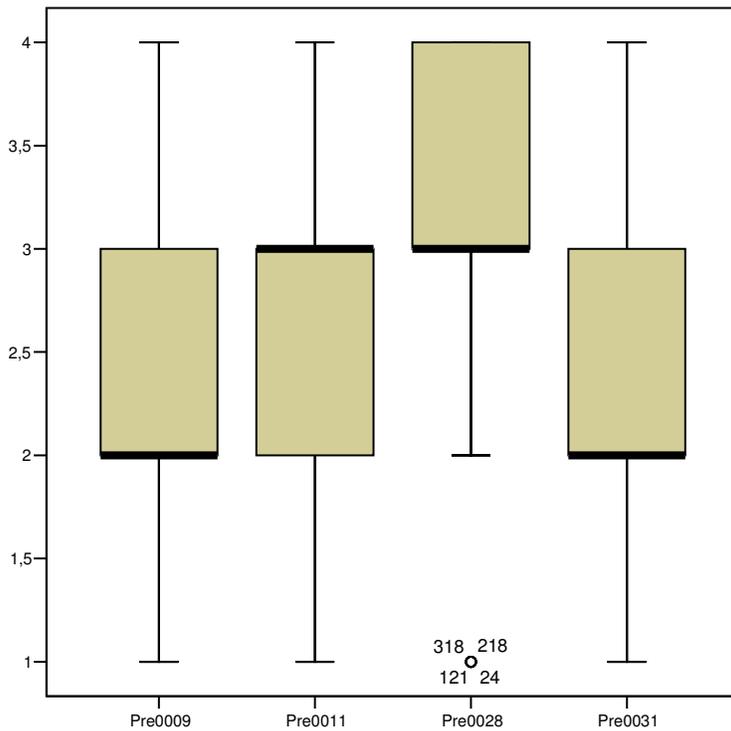
34.- Conozco los beneficios educativos que ofrece la USM.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0006	352	1,44	,596	,355
Pre0034	352	2,11	,764	,583
Valid N (listwise)	352			

Una de las variables peor valorada por los estudiantes es el costo de la matrícula, en comparación con los servicios que ofrece la universidad (1,4). Sin embargo pueden existir servicios y beneficios desconocidos por la comunidad estudiantil lo que se evidencia en el promedio de 2,1 de la pregunta número 36.

Debe aclararse que la escuela de Comunicación Social no fija la matrícula que los estudiantes deben cancelar. Sin embargo, dentro de la oferta académica de la escuela se encuentran una serie de servicios y beneficios (salas de redacción, estudios de TV, salas de edición, biblioteca, etc) que no son ofrecidos por la escuela.

Gráfico 4.19 / MOTIVACIÓN



Preguntas:

9.- Se despierta en los alumnos el entusiasmo por aprender.

11.- Estoy orgulloso de estudiar en esta escuela.

28.- Estoy comprometido e interesado por el futuro de la escuela.

31.- Los estudiantes son alentados a ser creativos, más que a conformarse.

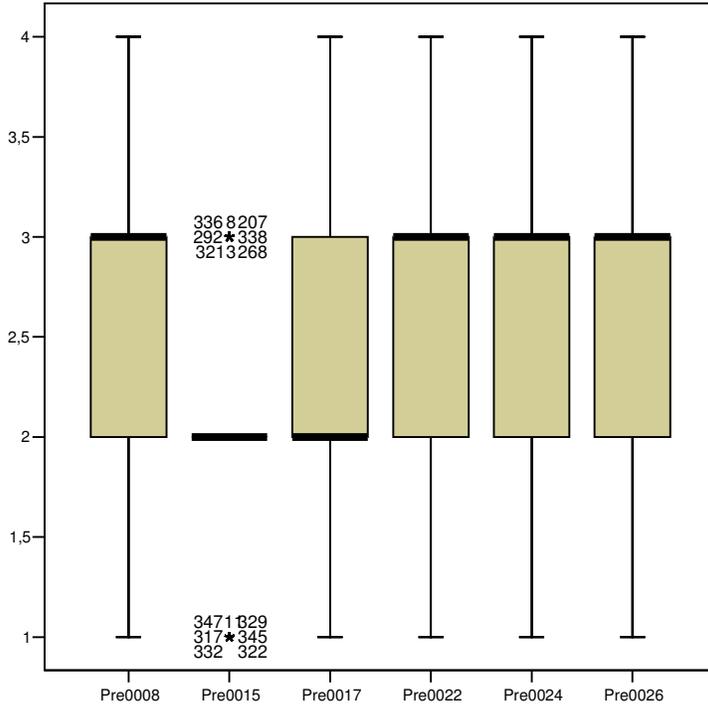
Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0009	352	2,21	,638	,407
Pre0011	352	2,82	,753	,567
Pre0028	352	3,16	,689	,474
Pre0031	352	2,40	,848	,719
Valid N (listwise)	352			

La valoración negativa que los estudiantes realizan de la organización no provoca que sean apáticos por el devenir de la escuela. (promedio de 3,16 en la pregunta 28). Al contrario, se muestran interesados y preocupados por el devenir de la institución.

A pesar de las críticas la mayoría de los estudiantes se sienten orgullosos de estudiar Comunicación Social en la Universidad Santa María. Se observa que la motivación de los docentes falla en lograr que los estudiantes no sean conformistas o por generar entusiasmo por aprender en los educandos.

Gráfico 4.20 / FORMACIÓN



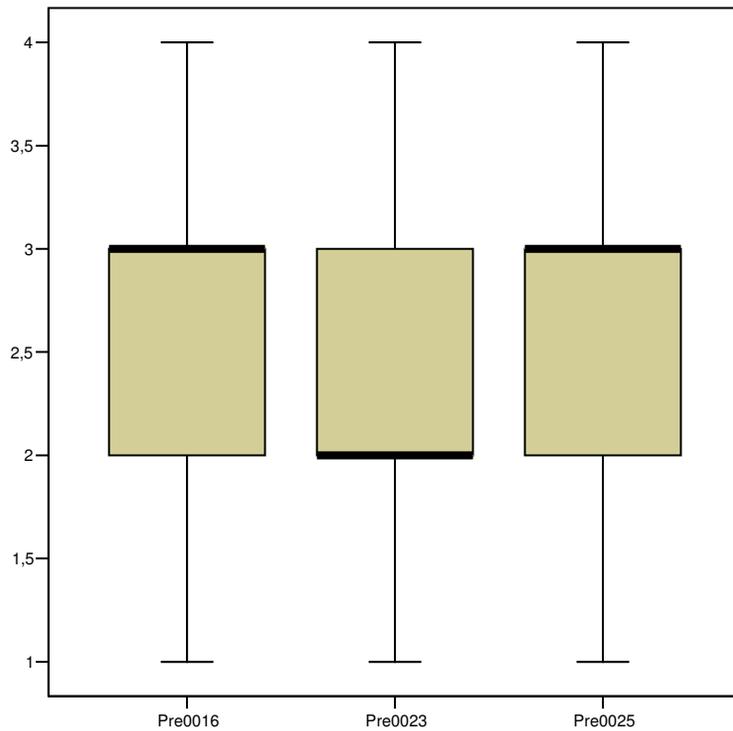
Preguntas:

- 8.- La escuela fomenta actividades extra-curriculares para mejorar la formación académica
- 15.- Existe un proceso que ayuda a identificar mis necesidades y deseos de desarrollo.
- 17.- El sistema de evaluación del rendimiento estudiantil recompensa al estudiante por su esfuerzo en relación con sus habilidades
- 22.- Las diferencias de criterio entre los docentes no afectan mi formación educativa.
- 24.- Los métodos de enseñanza son variados y dinámicos
- 26.- Los planes de estudio propician el aprendizaje creativo

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0008	352	2,41	,746	,556
Pre0015	352	1,90	,545	,297
Pre0017	352	2,22	,733	,538
Pre0022	352	2,76	,724	,524
Pre0024	352	2,57	,668	,446
Pre0026	352	2,53	,727	,529
Valid N (listwise)	352			

Al analizar la variable “Formación” se puede comprobar que los estudiantes valoran positivamente las actividades extra-curriculares que desarrolla la escuela de comunicación social. Los alumnos perciben como negativos los mecanismos implementados para “identificar” las necesidades de los alumnos. Además critican los planes de evaluación instrumentados por los docentes por considerar que sólo recompensan el esfuerzo y no la adquisición de habilidades; sin embargo admiten que esos planes de evaluación fomenta el aprendizaje creativo.

Gráfico 4.21 /. RELACIONES



Preguntas:

16.- Mis opiniones son respetadas por los demás estudiantes.

23.- -Existe una comunicación efectiva entre los estudiantes de la escuela.

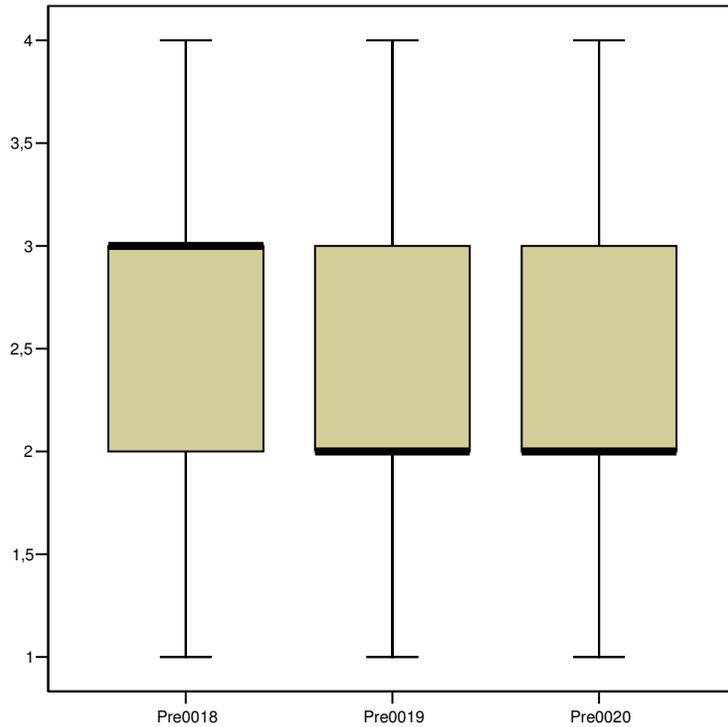
25.- Mis compañeros cooperan conmigo para alcanzar las metas de cada cátedra

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0016	352	2,73	,790	,624
Pre0023	352	2,23	,758	,575
Pre0025	352	2,70	,824	,679
Valid N (listwise)	352			

La variable relación es uno de los factores mejor evaluado por los estudiantes. Destaca el hecho del respeto mutuo y colaboración entre los estudiantes, a pesar que los promedios no llegan a ser óptimos se percibe una tendencia positiva en estas respuestas, muy distinta a las de otras dimensiones evaluadas.

Como sucede en las entrevistas realizada a las estudiantes se critica el flujo informativo, en este caso se califica negativamente la comunicación entre los estudiantes de la escuela.

Gráfico 4.22 / SUPERVISIÓN



Preguntas:

18.- Los profesores tratan a los alumnos con respeto.

19.- Cuando surgen problemas en una cátedra, existen mecanismo para resolverlos.

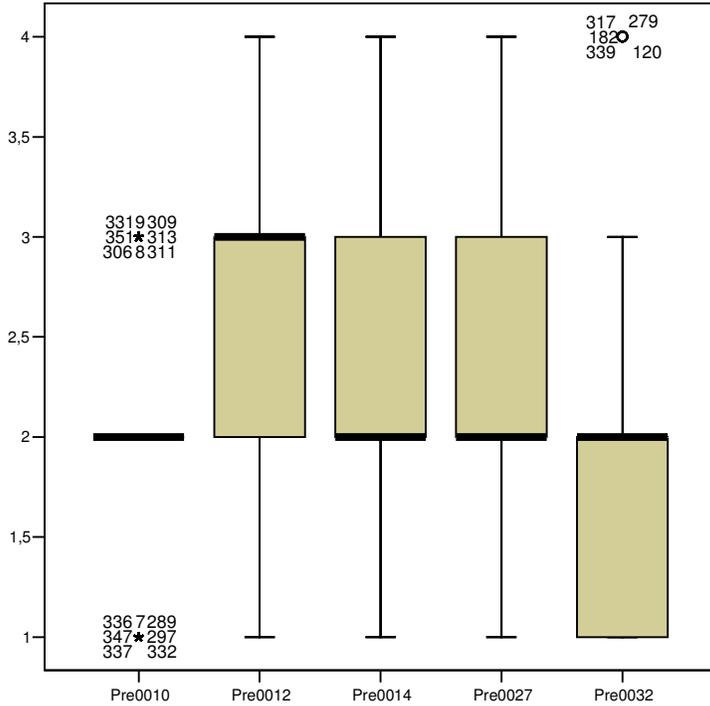
20.- Los profesores se mantienen permanentemente buscando mejores formas para enseñar y aprender

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0018	352	2,71	,669	,447
Pre0019	352	2,22	,816	,666
Pre0020	352	2,48	,692	,478
Valid N (listwise)	352			

Aunque los alumnos evalúan positivamente el trato que reciben de los docentes, muestran inconformidad con los mecanismos y procedimientos contemplados en la escuela para resolver cualquier tipo de inconveniente académico o administrativo que se presenten con las materias que deben cursar.

Por otra parte, los alumnos consideran que los profesores no suelen buscar nuevas metodologías para enseñar.

Gráfico 4.23 / IDENTIFICAIÓN



Preguntas:

10.- Conozco cuáles son mis deberes y derechos como estudiante.

12.- La escuela de Comunicación Social contribuye a generar valor a la universidad.

14.- Conozco claramente los objetivos académicos de la escuela.

27.- Los profesores son profesores: saben qué y cómo enseñar

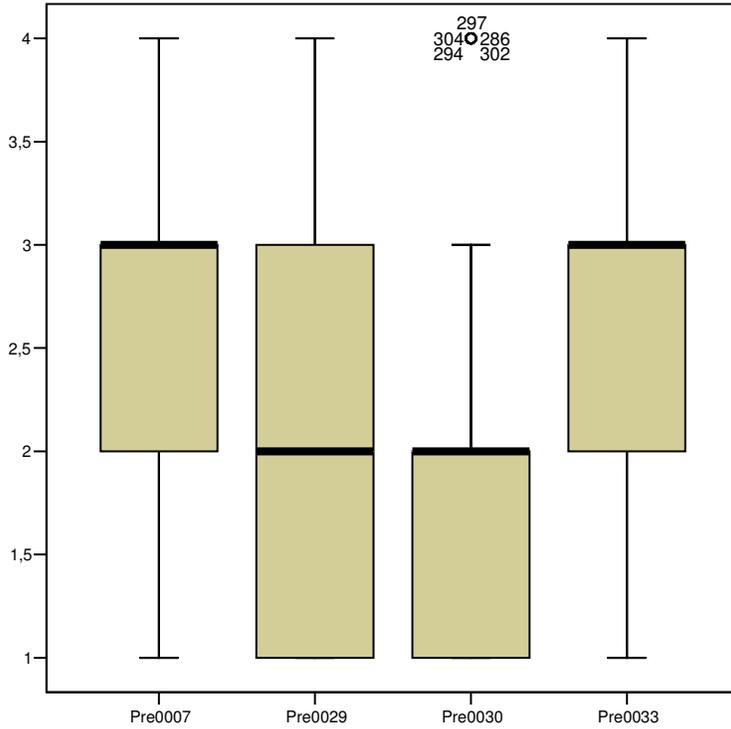
32.- Los estudiantes solo faltan a las actividades académicas cuando existen razones importantes o justificadas

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0010	352	2,03	,622	,387
Pre0012	352	2,54	,772	,596
Pre0014	352	2,30	,699	,488
Pre0027	352	2,43	,733	,537
Pre0032	352	1,78	,843	,710
Valid N (listwise)	352			

Los estudiantes consideran que la escuela contribuye a generar valor a la universidad, sin embargo la mayoría desconoce cuáles son sus deberes y derechos dentro del campus, no dominan los objetivos académicos que se persiguen en la escuela de comunicación social (aunque el pensum está orientado primordialmente a periodismo, los estudiantes recriminan que la mayoría de las materias se orientan a esa área de la comunicación)

La mayoría de los alumnos desconfía que los profesores sepan “cómo enseñar”. Al autoevaluarse los alumnos reconocen que suelen faltar a clases por causas no justificadas.

Gráfico 4.24 / TOMA DE DECISIONES



Preguntas:

7.- Los alumnos conocen los planes de evaluación de las materias.

29.-La escuela facilita que los alumnos escojan a los profesores con los que pueden desarrollar sus habilidades.

30.-Conozco los procedimientos para acceder a las salas de redacción.

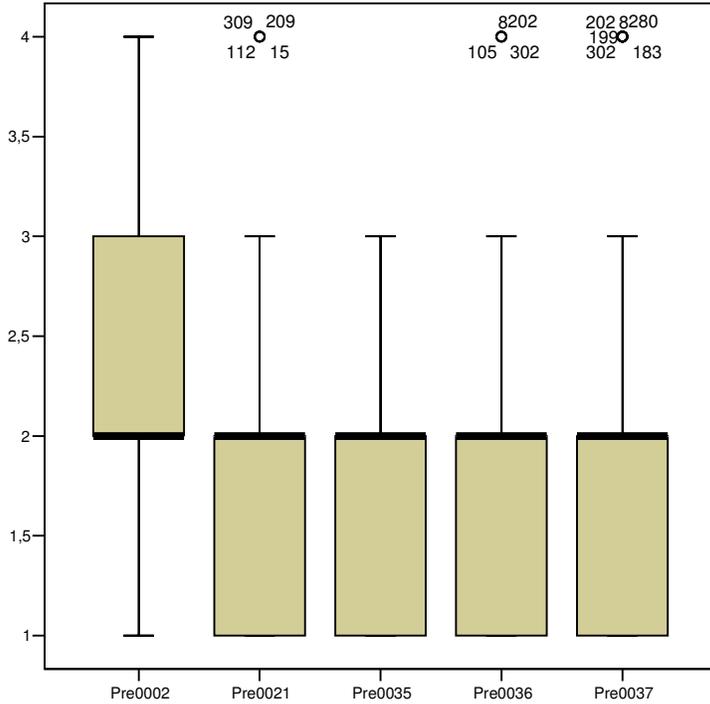
33.- Conozco los procedimientos para acceder a los estudios audiovisuales de la escuela.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0007	352	2,57	,770	,594
Pre0029	352	2,15	,957	,917
Pre0030	352	1,78	,871	,758
Pre0033	352	2,67	,704	,495
Valid N (listwise)	352			

Al evaluarse la toma de decisiones de los alumnos se comprueba que los estudiantes, en líneas generales, conocen los planes de evaluación que instrumentan los docentes; sin embargo, recriminan que la escuela no otorgue mayores facilidades para “escoger” a los docentes a la hora de formular los horarios.

Los alumnos desconocen los procedimientos para acceder a la sala de redacción de la escuela a diferencia del estudio de televisión, que son más concurridos por los alumnos, sin importar la mención que estén cursando.

Gráfico 4.25 / ESTRUCTURA



Preguntas:

2.- La distribución del espacio y las condiciones físicas son adecuadas a las necesidades de los programas que se desarrollan.

21.- Hay suficiente personal para atender a las necesidades de los estudiantes.

35.- Las autoridades designan los salones de cada curso considerando los intereses de todos los sectores que integran la escuela.

36.- La escuela tiene una estructura que facilita el trabajo.

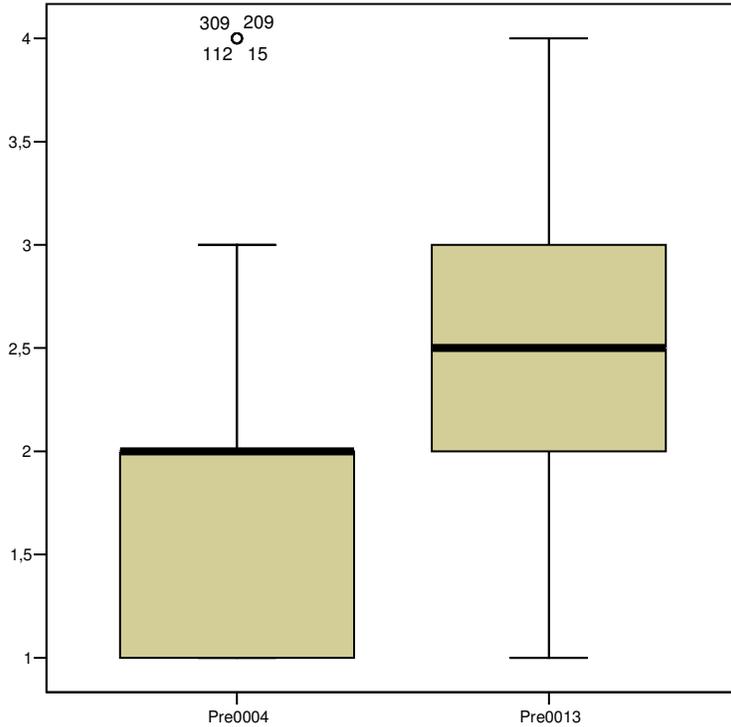
37.- Los materiales y recursos disponibles se adecuan a las exigencias de los programas

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0002	352	2,14	,716	,513
Pre0021	352	1,84	,663	,440
Pre0035	350	1,78	,624	,390
Pre0036	352	1,89	,693	,481
Pre0037	352	1,95	,747	,558
Valid N (listwise)	350			

La variable estructura no es evaluada satisfactoriamente por los estudiantes. La distribución del espacio, la estructura de la escuela, la metodología para asignar las aulas, además de la ausencia de materiales para desarrollar el contenido programático de cada cátedra son factores criticados por los estudiantes.

Sólo el ítem referido a las condiciones físicas de la institución recibió una calificación promedio superior a 2. Sin embargo, no puede calificarse como satisfactorio este resultado.

Gráfico 4.26 / LIDERAZGO



Preguntas:

4.- Se solicitan ideas a los estudiantes y se emplean en forma constructiva.

13.- Los estudiantes se sienten en libertad de hablar con los profesores acerca de los problemas de las materias

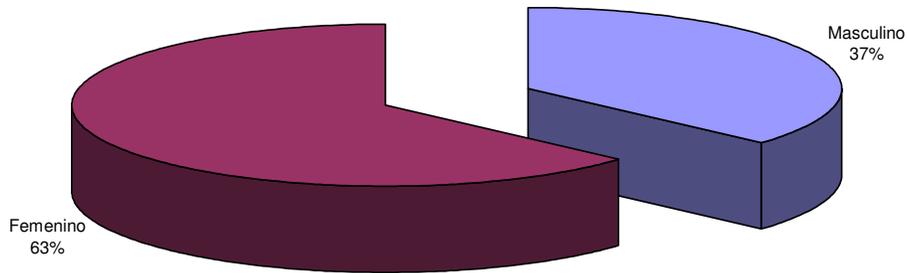
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0004	352	1,76	,660	,436
Pre0013	352	2,44	,800	,640
Valid N (listwise)	352			

El factor liderazgo recibe una valoración negativa por parte de los estudiantes, quienes consideran que no se les piden ideas para mejorar la escuela, o que los proyectos que se exponen a consideración de los docentes no son desarrollados de manera constructiva; además consideran que no tienen “libertad” para hablar con los profesores de las materias donde pueden presentarse problemas.

4.3.2 Aplicación docentes

El instrumento de diagnóstico organizacional para la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María se aplicó eficazmente en 98 docentes. 63% de los profesores que respondieron el instrumento son mujeres.

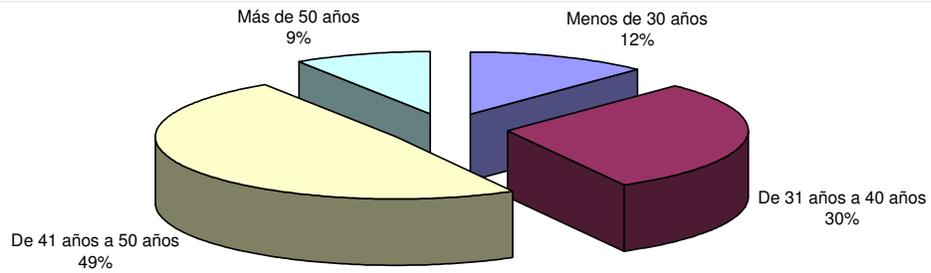
Gráfico 4.27



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	36	36,7	36,7	36,7
	Femenino	62	63,3	63,3	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

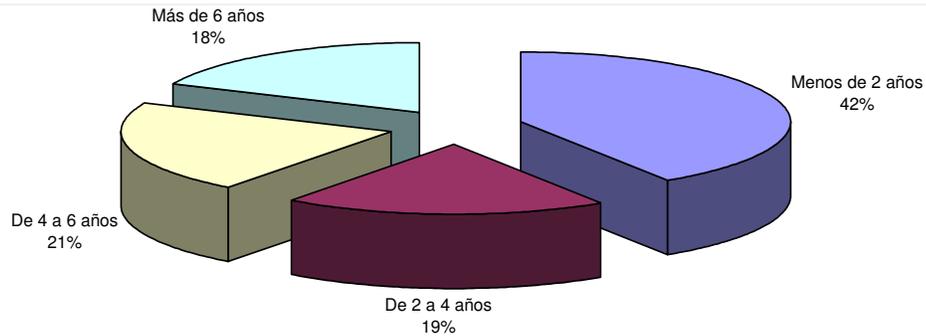
De la muestra de 98 docentes, 12 tienen menos de 30 años, 29 profesores oscilan entre los 31 y 40 años, 48 docentes se encuentran en el rango de edad comprendido entre los 41 y 50 años; y nueve profesores tienen más de 50 años. Por último, de la muestra de docentes 40 profesores tienen menos de dos años impartiendo clases en la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María; 19 profesores tienen entre 2 y 4 años trabajando en la organización, 21 docentes de 4 a 6 años y 18 profesores tienen más de seis años en la escuela.

Gráfico 4.28



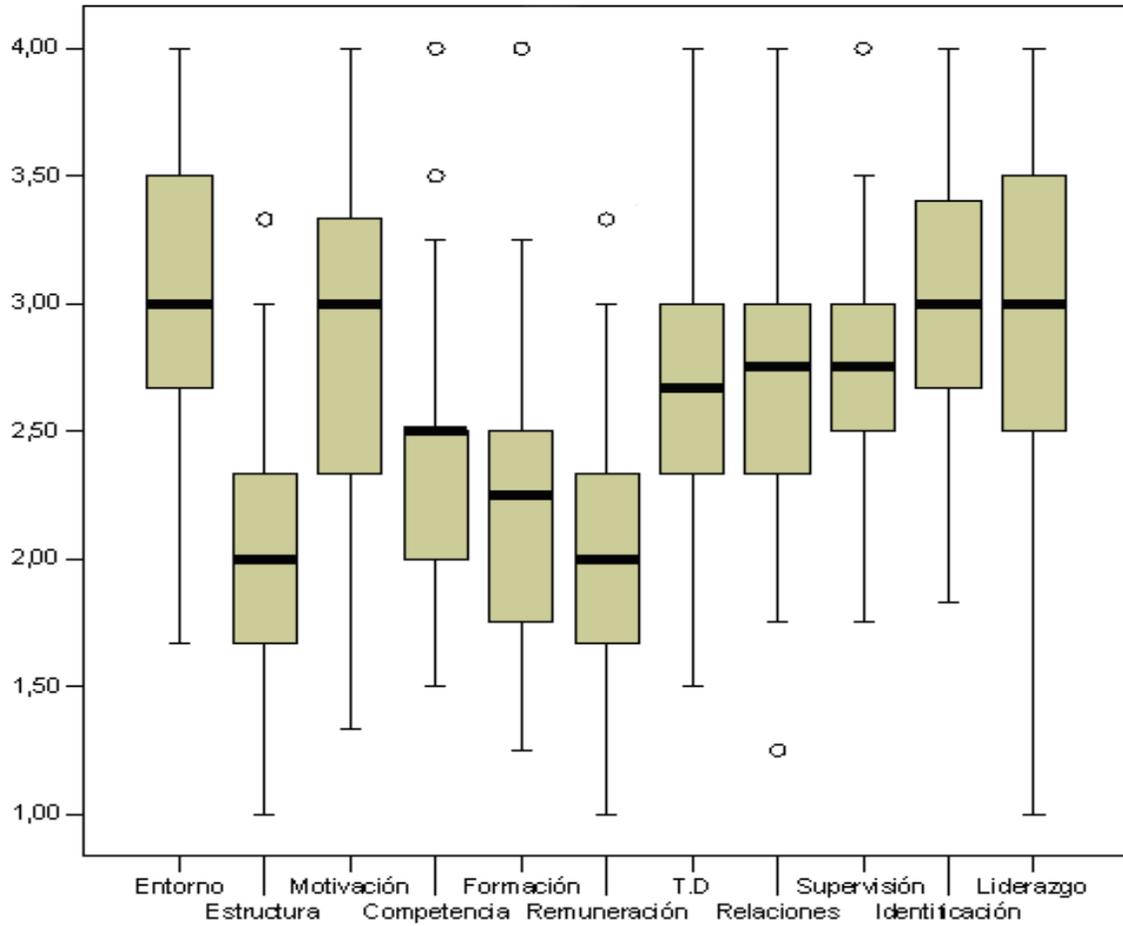
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 30 años	12	12,2	12,2	12,2
	De 31 años a 40 años	29	29,6	29,6	41,8
	De 41 años a 50 años	48	49,0	49,0	90,8
	Más de 50 años	9	9,2	9,2	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Gráfico 4.29



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Menos de 2 años	40	40,8	40,8	40,8
	De 2 a 4 años	19	19,4	19,4	60,2
	De 4 a 6 años	21	21,4	21,4	81,6
	Más de 6 años	18	18,4	18,4	100,0
	Total	98	100,0	100,0	

Gráfico 4.30



		Remuneración	T.D.	Relaciones	Supervisión	Identificación	Liderazgo
N	Valid	98	98	98	98	98	98
	Missing	0	0	0	0	0	0
	Mean	2,0001	2,6355	2,7263	2,7093	3,0400	2,8571
	Median	2,0000	2,6700	2,7500	2,7500	3,0000	3,0000
	Std. Deviation	,59789	,59843	,54932	,46667	,50378	,65802
	Variance	,357	,358	,302	,218	,254	,433

		Entorno	Estructura	Motivación	Competencia	Formación
N	Valid	98	98	98	98	98
	Missing	0	0	0	0	0
	Mean	3,0707	2,0024	2,8418	2,3666	2,2398
	Median	3,0000	2,0000	3,0000	2,5000	2,2500
	Std. Deviation	,60804	,49534	,56724	,51072	,59517
	Variance	,370	,245	,322	,261	,354

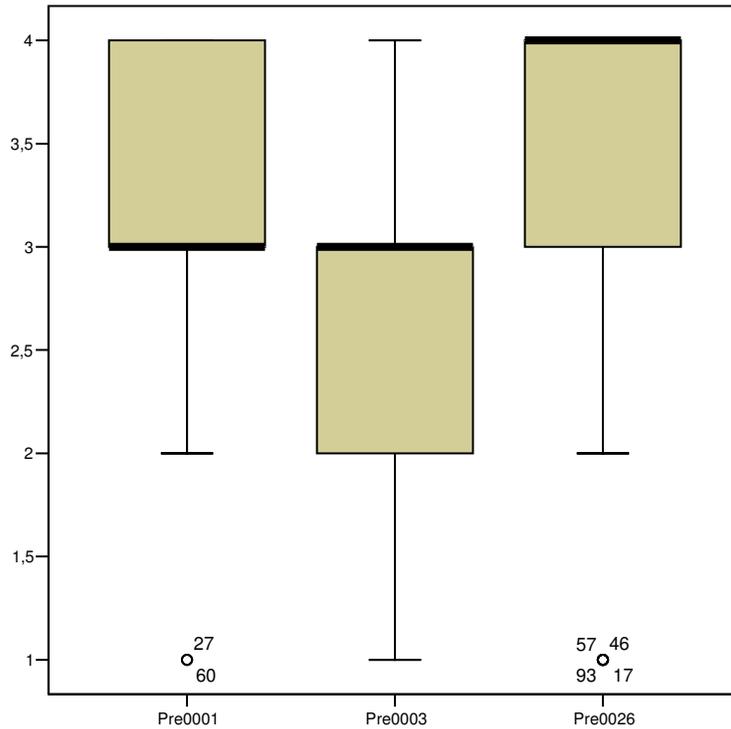
El instrumento de diagnóstico organizacional aplicado a 98 profesores de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María arrojó como principales resultados que los factores “Entorno”, “Motivación”, “Identificación con la organización” y “Liderazgo” son evaluados positivamente por los docentes. Entorno tiene una media de 3, motivación una media de 2,8, identificación con la organización 3 y liderazgo 2,8. Estos resultados contrastan con los datos aportados por el instrumento de diagnóstico aplicado a una muestra aleatoria estratificada de 352 estudiantes de la escuela.

Las factores que son peor evaluados por el personal son los referidos a la remuneración que se obtiene por el trabajo desempeñado y a la estructura de la escuela de comunicación social. En ambos casos se registra una media de 2.

Después se pueden identificar tres factores intermedios. Estos son los que representan las variables relacionadas con la “Toma de Decisiones”, las “Relaciones” y la “Supervisión”, con medias que oscilan entre 2,6 (para los dos primeros) y 2,7. Por último, destacan los aspectos relacionados con la “competencia de mercado” y la “formación” dentro de la organización con medias de 2,2 y 2,3 respectivamente.

Básicamente la percepción que los docentes poseen de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María –aunque siete factores tienen una valoración inferior a 2,5- es positiva, especialmente si se compara con los resultados obtenidos del instrumento aplicado a los alumnos.

Gráfico 4.31 / ENTORNO



Preguntas:

1.- Pienso que existe futuro en la organización a pesar de la aprobación de leyes que perjudiquen a la educación privada.

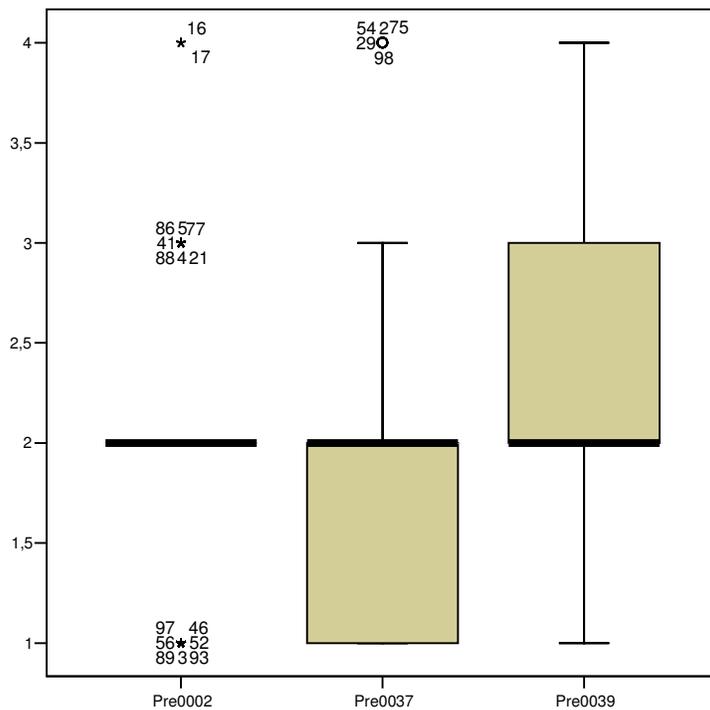
3.- Pensaría en mantenerme en la USM aún cuando me ofrecieran trabajo en otra universidad.

26.- Doy lo mejor de mí a pesar de las críticas a la escuela de comunicación social.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0001	98	3,01	,753	,567
Pre0003	98	2,65	,985	,971
Pre0026	98	3,49	,803	,644
Valid N (listwise)	98			

Aunque la variable entorno es la mejor evaluado por los docentes de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María, quienes consideran que las críticas que desde el exterior se realizan a la institución o la regulación del sector de la comunicación social por parte del Ejecutivo Nacional no afecta “el futuro” de la organización o su desempeño docente, la posibilidad de trabajar en otra institución educativa si provocaría la renuncia de algunos profesores.

Gráfico 4.32 / ESTRUCTURA



Preguntas:

2.-Los materiales y recursos utilizados se adecuan a las exigencias de los programas académicos.

37.- Hay suficiente personal para atender a las necesidades de los estudiantes.

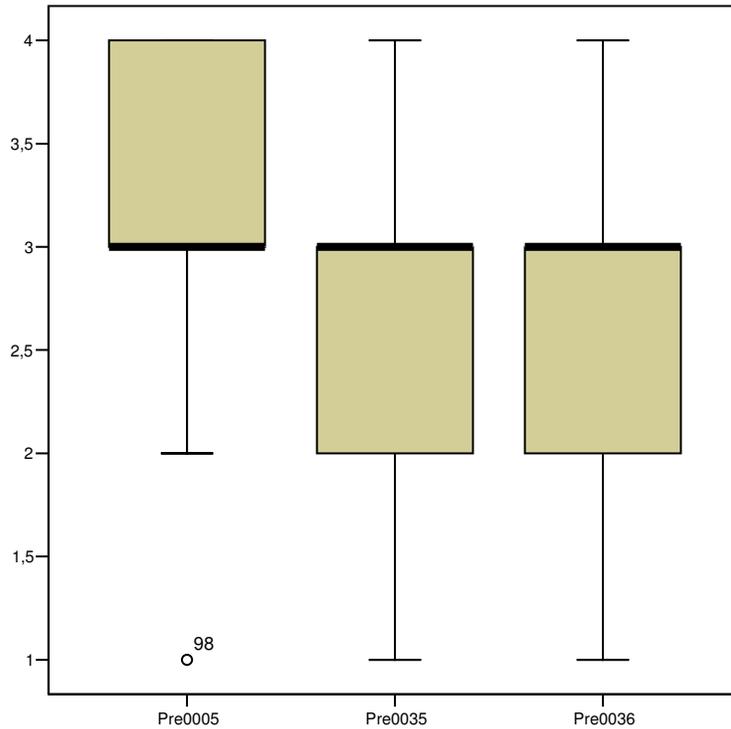
39.-La distribución del espacio y las condiciones físicas son adecuadas a las necesidades de los programas que se desarrollan en la escuela.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0002	98	1,95	,664	,441
Pre0037	98	1,94	,823	,677
Pre0039	98	2,13	,833	,694
Valid N (listwise)	98			

Para los docentes de la escuela los materiales de trabajo no se adecuan a las exigencias educativas, además consideran que el personal es insuficiente para atender la demanda de los alumnos y profesores.

Por último, aunque el aspecto de la distribución física del espacio es el mejor evaluado de este factor no deja de tener un sesgo negativo. De manera global la variable estructura requiere de la atención urgente de los directivos, no sólo de la escuela, sino de la universidad en general.

Gráfico 4.33 / MOTIVACIÓN



Pregunta:

5.-La labor que desempeño dentro de la escuela me hace sentir satisfecho.

35.-Me siento motivado por la dirección de la escuela.

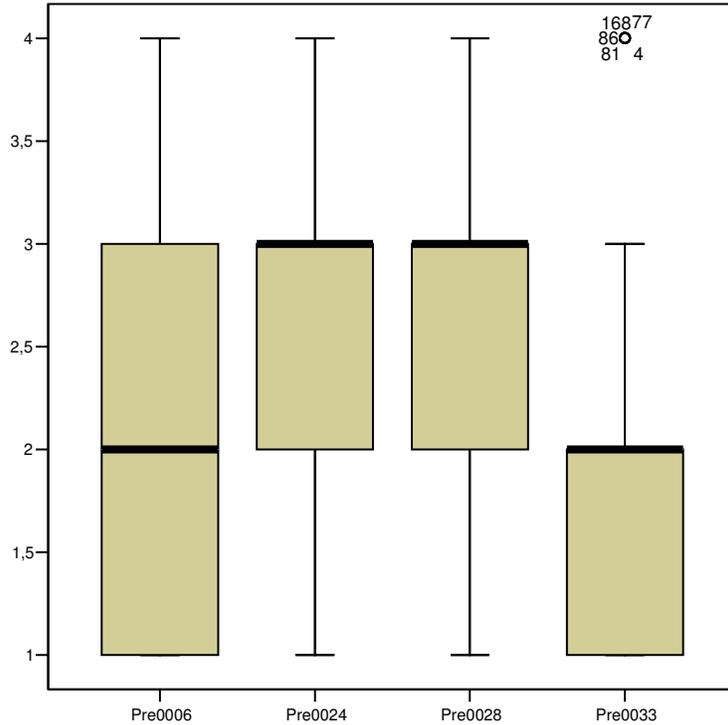
36.-Recibo el reconocimiento adecuado (más allá de mi salario) por mis logros y contribuciones especiales.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0005	97	3,35	,722	,522
Pre0035	98	2,64	,803	,644
Pre0036	98	2,42	,759	,576
Valid N (listwise)	97			

La autovaloración que realizan los docentes de su trabajo diario es muy positiva. No en vano, la pregunta asociada a este tema tiene una media de 3,35.

Sin embargo cuando se le consulta a los profesores si se siente motivados por la dirección de la escuela la media disminuye hasta 2,64 y se reduce aún más cuando se trata de la percepción que tienen acerca de recibir reconocimientos –diferentes al salario- por los logros obtenidos durante el semestre.

Gráfico 4.34 / COMPETENCIA



Preguntas:

6.-No renunciaría a mi cargo aún cuando me ofrecieran un mejor plan de beneficios en otra universidad.

24.-Mis planes de beneficios son competitivos con los de otras instituciones educativas.

28.-La escuela tiene una estructura de trabajo eficiente en comparación a otras instituciones.

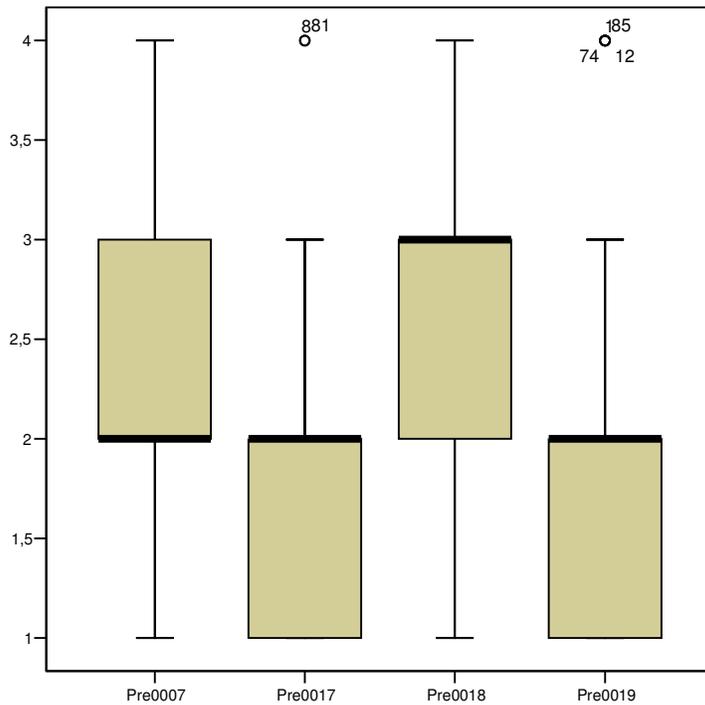
33.- Mi salario está en consonancia con el de otras instituciones educativas.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0006	98	2,19	,893	,797
Pre0024	98	2,63	,724	,523
Pre0028	98	2,74	,777	,604
Pre0033	98	1,76	,909	,826
Valid N (listwise)	98			

La valoración más negativa de los ítems que integran el factor competencia de mercado la obtiene la comparación de los salarios con otras instituciones educativas.

No es de extrañar que en caso de recibir un mejor plan de beneficios en otra universidad los docentes “cambien” de institución, a pesar que las preguntas referidas a la planes de beneficios competitivos y la estructura de trabajo eficiente tienen una valoración media de 2,6 y 2,7 respectivamente.

Gráfico 4.35 / FORMACIÓN



Preguntas:

7.-Tengo oportunidades de desarrollo profesional dentro de la organización.

17.-Existe un proceso que ayuda a identificar mis necesidades y deseos de desarrollo.

18.-Los cambios en la dirección de la escuela no representan una amenaza para crecer laboralmente dentro de la universidad.

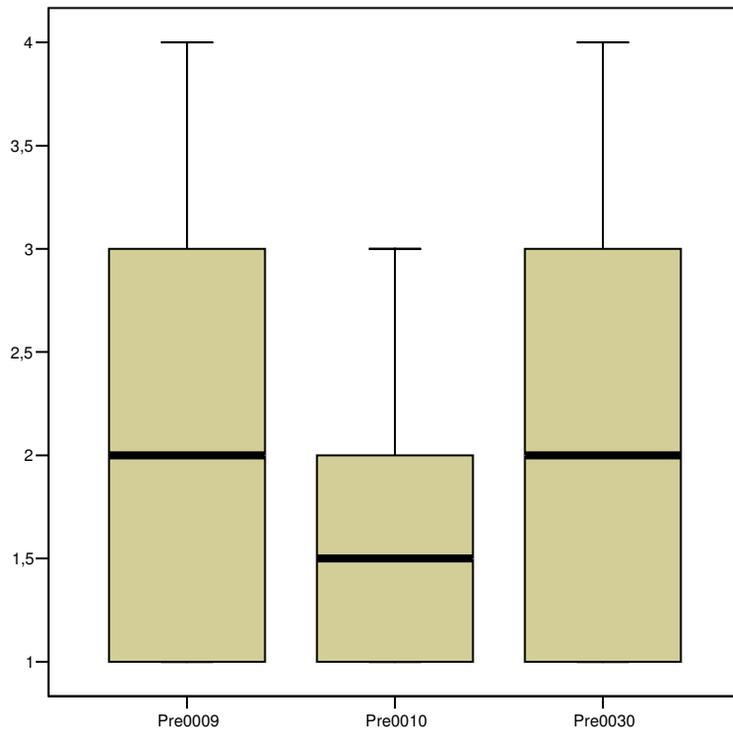
19.-Las innovaciones en los métodos de enseñanza pueden afectar mi estabilidad laboral.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0007	97	2,43	,802	,644
Pre0017	98	1,84	,821	,674
Pre0018	98	2,80	,873	,762
Pre0019	98	1,80	,849	,721
Valid N (listwise)	97			

Los docentes no identifican posibilidades de formación dentro de la escuela. Básicamente descartan que exista un proceso que permite a la dirección de la escuela identificar sus necesidades profesionales.

Por otra parte, aunque no consideran que los cambios representan una amenaza para “crecer laboralmente” si perciben que las innovaciones en los métodos y procesos de enseñanza pueden afectar su estabilidad laboral.

Gráfico 4.36 / REMUNERACIÓN



Preguntas:

9.- Conozco los beneficios laborales que ofrece la USM.

10.- Estoy bien remunerado por mi aporte al éxito de la escuela.

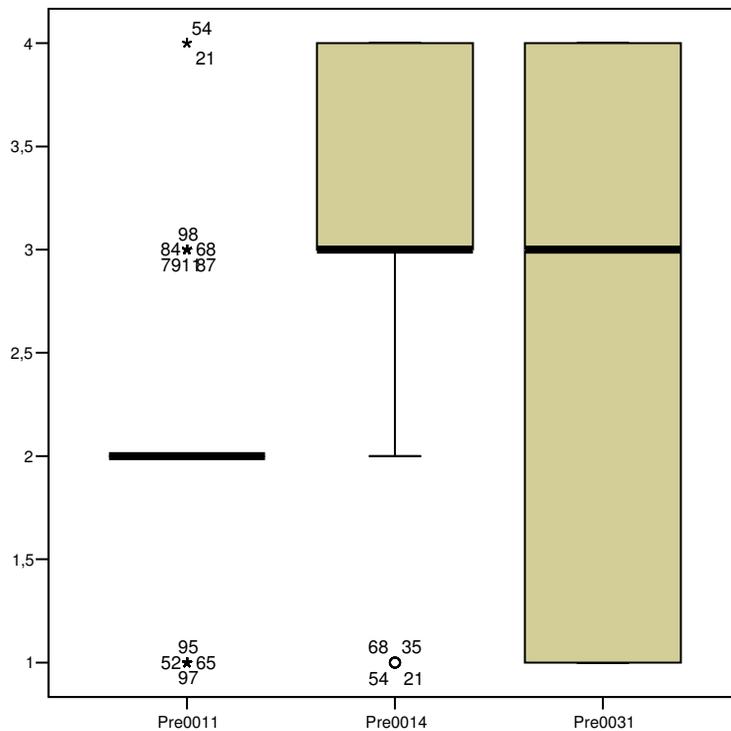
30.- La remuneración que obtengo es adecuada a la responsabilidad que tengo

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0009	98	2,34	1,035	1,071
Pre0010	98	1,59	,655	,430
Pre0030	98	2,08	1,002	1,004
Valid N (listwise)	98			

Con relación al factor remuneración los profesores manifiestan no conocer los planes de beneficios que ofrece la universidad. Además consideran que no están correctamente remunerados por su aporte a la universidad, ni por las responsabilidades que le son asignadas en cada semestre.

En esta variable la peor calificación la obtiene la percepción del salario recibido. De manera global se percibe un descontento por la remuneración recibida.

Gráfico 4.37 / TOMA DE DECISIONES



Preguntas:

11.- La dirección de la escuela asigna tareas inútiles que limitan mis iniciativas.

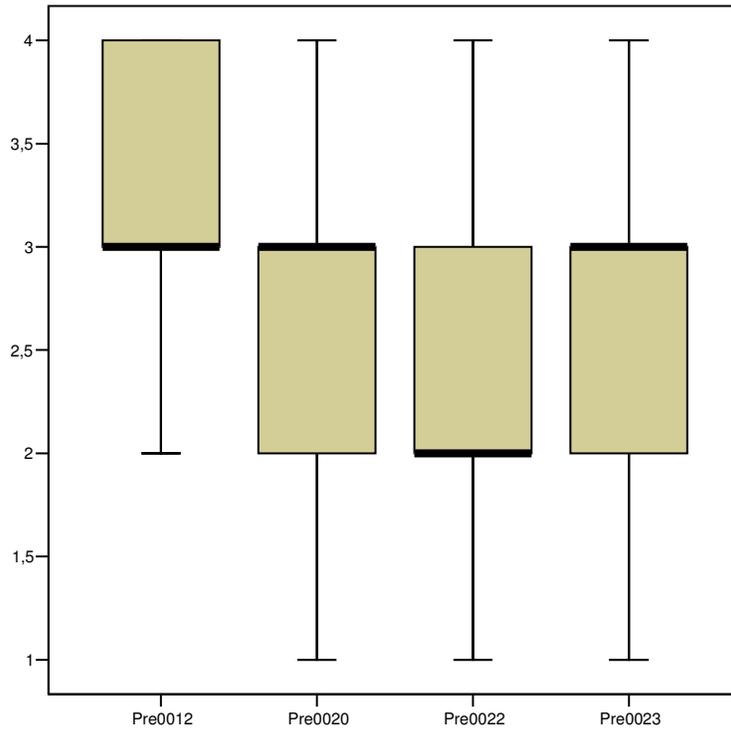
14.- Tengo la autoridad para tomar las decisiones académicas necesarias para hacer bien mi trabajo.

31.- Puedo demostrar iniciativa sin temor a ser penalizado.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0011	98	1,97	,710	,504
Pre0014	98	3,23	,771	,594
Pre0031	98	2,59	1,156	1,337
Valid N (listwise)	98			

En lo referido a la toma de decisiones los docentes rechazan que la dirección de la escuela asigne tareas inútiles (1,9) A la par, consideran que poseen la suficiente autoridad para desempeñar el trabajo. Por otra parte, aunque la media de la pregunta 31 se ubica en 3, la desviación de los resultados es tan amplia que hace suponer que un número considerable de docentes considera que no se puede demostrar iniciativas dentro de la escuela de comunicación social de la Universidad Santa María.

Gráfico 4.38 / RELACIONES



Preguntas:

12.- Mis opiniones son respetadas por los demás docentes.

20.- Los docentes trabajan en equipo para alcanzar los objetivos de la escuela.

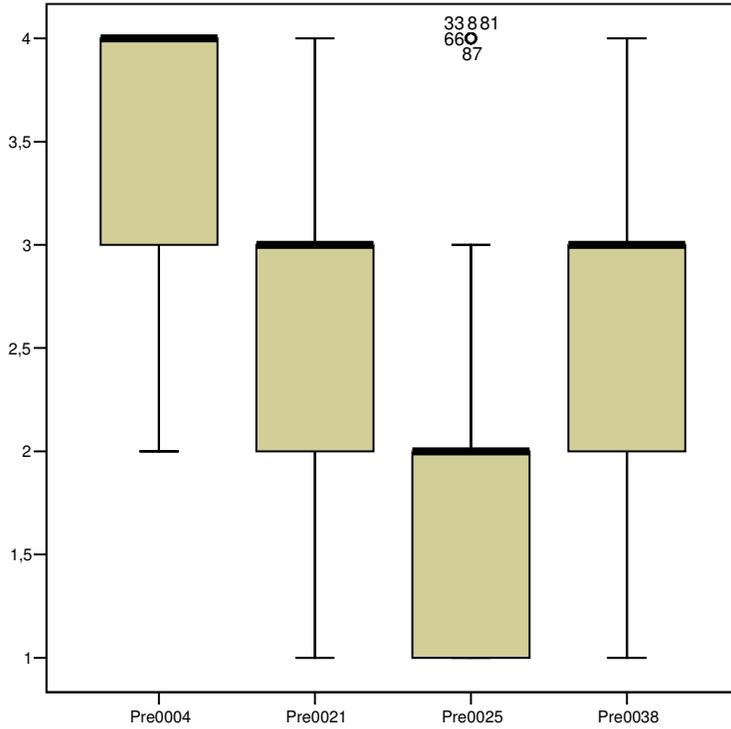
22.- Existe una comunicación efectiva entre mis compañeros de trabajo.

23.- Las diferencias de criterio entre los profesores no afectan el logro de los objetivos.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0012	98	3,21	,613	,376
Pre0020	98	2,52	,763	,582
Pre0022	98	2,47	,763	,582
Pre0023	98	2,60	,846	,716
Valid N (listwise)	98			

Aunque los docentes concuerdan en que laboran en una institución donde se respetan sus opiniones, reconocen que el trabajo en equipo no es efectivo y que las diferencias de criterio entre los docentes pueden afectar la consecución de metas y objetivos propuestos. Por último, se destaca la mala comunicación entre los profesores. El problema de comunicación es constante en los instrumentos aplicados tanto para profesores como para alumnos.

Gráfico 4.39 /SUPERVISIÓN



Preguntas:

4.-Tengo claras las funciones, tareas y responsabilidades establecidas para el cargo que desempeño.

21.-La colaboración prestada por la dirección de la escuela ayuda a la ejecución de mis tareas.

25.-Las ideas expuestas por los docentes son respetadas por la dirección de la escuela.

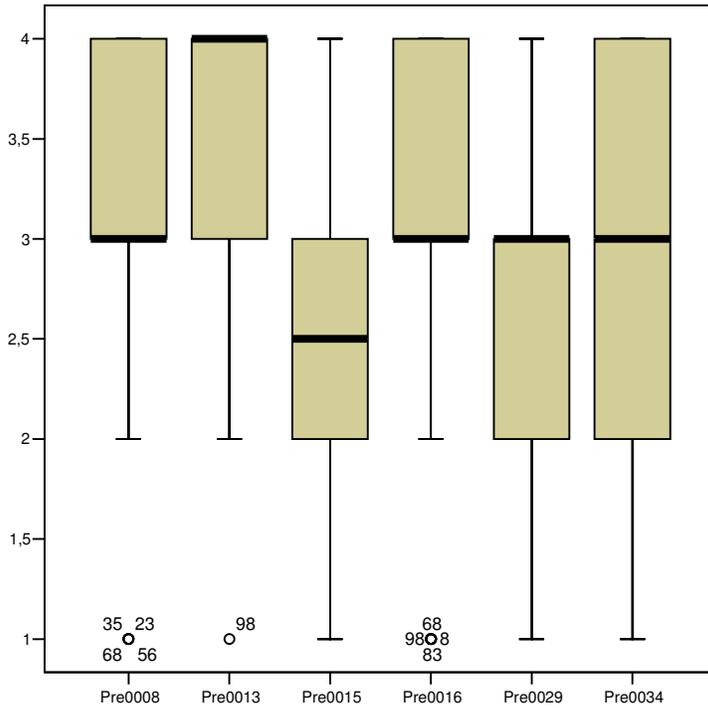
38.-Los problemas de las cátedras son evaluados por la coordinación académica.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0004	98	3,59	,589	,347
Pre0021	98	2,69	,738	,544
Pre0025	98	1,89	,951	,905
Pre0038	98	2,53	,876	,767
Valid N (listwise)	98			

Los docentes aseguran que tienen claras sus funciones, que la dirección de la escuela evalúa los problemas de las cátedras y que la colaboración prestada por esta instancia es clave para la consecución de los objetivos planteados, resalta el hecho que las opiniones esgrimidas por los profesores “no son respetadas por la dirección”.

Al aplicar el instrumento se percibió temor de los docentes por contestas las interrogantes asociadas a la gestión de los integrantes de la dirección de la escuela.

Gráfico 4.40 / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN

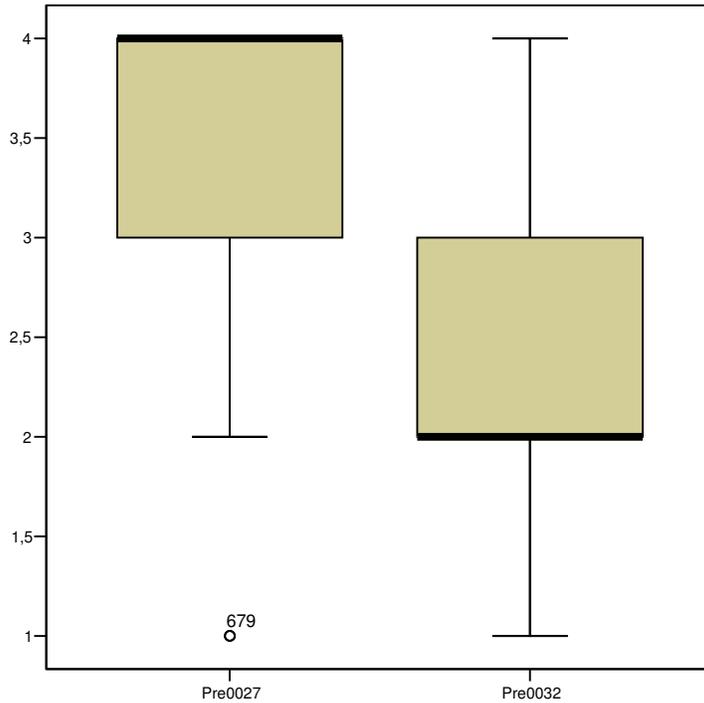


- Preguntas:**
- 8.-Mi cátedra es lo suficientemente importante como para permanecer en la institución
 - 13.-Estoy orgulloso de pertenecer a esta escuela.
 - 15.-Comento con personas externas a la organización sobre los beneficios de trabajar.
 - 16.-Mi desempeño dentro de la cátedra contribuye al logro de los objetivos de la escuela.
 - 29.-La escuela de comunicación social contribuye a generar valor a la universidad.
 - 34.- Estoy comprometido e interesado por el futuro de la organización.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0008	98	3,22	,831	,691
Pre0013	98	3,41	,716	,512
Pre0015	98	2,49	,876	,768
Pre0016	98	3,23	,906	,821
Pre0029	98	2,86	,885	,784
Pre0034	98	2,88	1,038	1,078
Valid N (listwise)	98			

Los docentes están orgullosos de pertenecer a la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María (3,4) valoran positivamente el impacto de su cátedra en el desarrollo de los objetivos (3,41) y están interesados por el futuro de la organización (2,88); sin embargo no exteriorizan ese orgullo fuera de la universidad. Este ítem -junto a la contribución de la cátedra a los objetivos de la escuela- es el peor evaluado por los docentes en la variable Identificación con la organización”

Gráfico 4.41 / LIDERAZGO



Preguntas:

27.- El director de la escuela con frecuencia solicitan las ideas de los docentes.

32.-El director de la escuela demuestra confianza en los docentes.

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Pre0027	98	3,52	,749	,561
Pre0032	98	2,14	,837	,701
Valid N (listwise)	98			

Aunque los docentes concuerdan en que el director de la escuela solicita ideas a los docentes (3,5), consideran que el máximo jerarca de la institución no demuestra “confianza” en su cuerpo de profesores.

Conclusiones

El diagnóstico organizacional de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Santa María permitió identificar las causas que ocasionan la percepción negativa –traducida en falta de identificación con la organización- que exhiben los estudiantes y docentes.

De manera global se percibe que existe un problema de comunicación entre los profesores, entre los alumnos, y entre los estudiantes y docentes con la dirección de la escuela. Tanto profesores como alumnos concuerdan en que no existen procedimientos concretos que permitan identificar “las necesidades” de los integrantes de la organización.

Parte de los problemas estructurales de la escuela se originan en el hecho que un director y dos coordinadoras académicas (Una para el turno de la mañana y otra para el turno de la tarde-noche) deban gestionar –tanto administrativa, como académicamente- una población de cuatro mil estudiantes y 124 docentes generando “cuellos de botella” no sólo en la ejecución de tareas sencillas, sino en la resolución de problemas.

Esta situación provoca además que los integrantes de la escuela se sientan solos en su intento por obtener resultados, porque, en líneas generales, nunca terminan de resolver un problema

La existencia “informal” de jefes de cátedra no soluciona los problemas de la coordinación. Al no tener funciones específicas definidas, su aporte a la solución de problemas o planteamientos innovadores que puedan realizar se reduce a una mínima expresión. Además se crean excesivos canales informales de comunicación porque los docentes de las distintas cátedras no saben a quién reportar sus avances, dudas o problemas.

La ausencia de normas y reglamentos provoca que las directrices, órdenes y procedimientos no se ejecuten en los lapsos previstos. La información –descendente en todo momento- no es exacta a causa de la ausencia de parámetros de acción específicos que sean conocidos por todos los integrantes de la institución.

La remuneración que reciben los docentes y los escasos beneficios adicionales al salario provocan una alta rotación de profesores cada semestre, lo que ocasiona un retroceso de los avances experimentados en cada periodo académico. Al no estar “escritas” las normas y procedimientos todo nuevo integrantes –bien sea alumno o docente- debe aprender empíricamente -de sus aciertos o errores- cómo funciona la institución.

Al negarse la posibilidad que los docentes sean evaluados por los alumnos, es imposible que los profesores identifiquen sus fortalezas o debilidades en el aula. La escuela tampoco evalúa el cumplimiento de deberes específicos de los profesores como puntualidad, asistencia a las actividades programadas o entrega oportuna de las notas. Evidentemente la escuela carece de parámetros para felicitar o llamar a capítulo a los profesores, lo que se traduce en la imposibilidad de reforzar conductas positivas para la institución y los estudiantes.

La incapacidad de la estructura organizacional de la escuela para evaluar el desempeño de sus docentes ocasionó que en el último semestre 47% de los profesores (58 docentes) no entregaran planes de evaluación a los alumnos, ni a la coordinación académica. Además, 53% de los docentes que entregaron su plan de evaluación sólo 45% (30 profesores) desarrollaron los objetivos específicos y competencias curriculares de los programas de las materias que tienen asignada.

A pesar de tratarse de una institución donde la gestión comunicacional debería ser exitosa, la información sólo fluye de manera descendente y en la mayoría de los casos los datos aportados son inexactos.

Es vital que la dirección de la escuela instrumente políticas que permitan mejorar la motivación del cuerpo docente e instrumentar procesos que permitan identificar las necesidades de formación y crecimiento profesional de los profesores.

La estructura de trabajo y los servicios que ofrece deben ser competitivos con los de otras instituciones educativas, además debe mejorarse la planta física de la escuela y dotación de equipos en las salas de redacción y estudios de televisión.

Aunque los salarios que reciben los profesores no son responsabilidad directa de la escuela, es importante que sus autoridades expliquen al vicerrectorado administrativo los problemas de rotación de personal y desmotivación que genera la remuneración prevista por hora académica. Mientras la remuneración y los servicios no sean competitivos con otras instituciones la búsqueda y selección de docentes continuará generando inconvenientes. Se debe recordar que para los estudiantes uno de los principales problemas de la institución radica en el desempeño de los docentes.

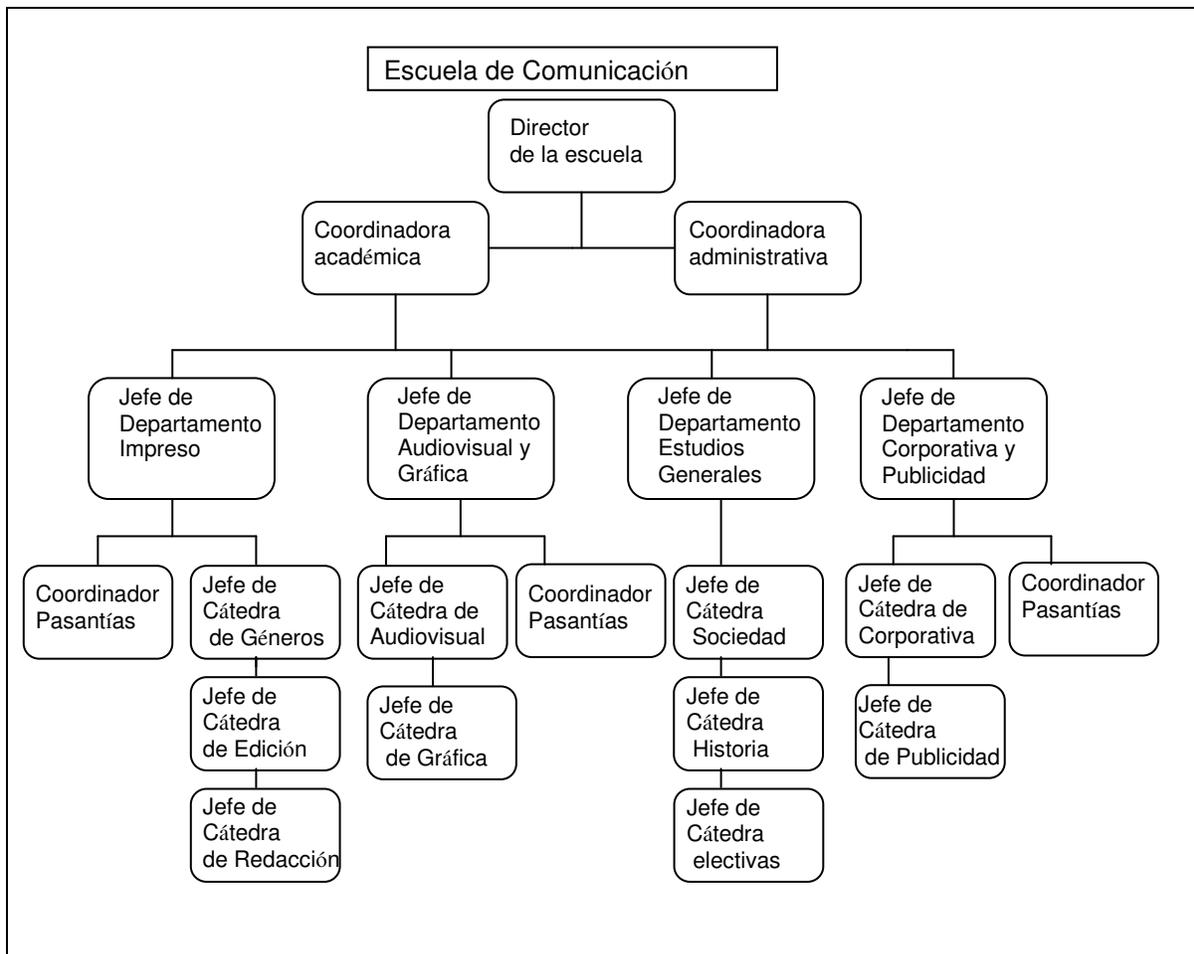
Con el pago de la matrícula que deben asumir los alumnos se presenta una situación similar. Aunque el costo del semestre no es fijada por al escuela, es importante que sus autoridades trabajen en garantizar que los servicios educativos ofrecidos a los estudiantes al momento de ingresar a la institución estén operativos.

La valoración global que realizan los estudiantes de la institución es negativa. Aunque resalta su compromiso con la carrera universitaria elegida los factores asociados a la motivación de los alumnos, los planes de formación académica, la relación con los profesores y el liderazgo ejercido por el director de la escuela deben ser revisados para revertir la tendencia de percepción negativa que se les otorga en este momento.

Recomendaciones

1.- MODIFICAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. La escuela de comunicación social debe contar, dentro de su organigrama de trabajo con la figura de Jefes de Cátedra y Jefes de Departamento que permitan distribuir las responsabilidades administrativas y académicas que hoy en día recaen en el director y en las dos coordinadoras. Se recomienda:

- 1) Que las coordinadoras, que actualmente trabajan medio turno, pasen a laboral tiempo completo.
- 2) Los docentes que asumen las funciones de jefes de cátedra y de departamento deben ser profesores fijos de la universidad.
- 3) Adoptar el siguiente organigrama de trabajo:



Dentro de esta estructura de trabajo las materias deberían distribuirse de la siguiente manera:

Departamento de Impreso:

- A. Cátedra de Géneros: Informativo I, II, III, IV, Periodismo Avanzado, Periodismo Interpretativo, Periodismo Investigativo, Géneros Editoriales y de Opinión
- B. Cátedra de Edición: Edición y Estilo I y II. Edición y Estilo Especializado, Fuentes Especializadas, Gerencia Editorial, Planificación Editorial.
- C. Cátedra de Redacción: Redacción I, II, III y IV

Departamento de Audiovisual y Gráfica:

- A. Cátedra Audiovisual: Taller de Radio, Taller de TV, Producción de Radio y TV, Musicalización, Documental de Cine y TV Grandes Reportajes, Grandes Formatos, Noticieros y Revistas Audiovisuales .
- B. Cátedra de Gráfica: Fotografía, Principios de Diseño Gráfico, Taller Básico de Diseño, Tipografía I y II, Historia y Tendencia del Diseño, Diseño Editorial I y II, Fotografía Especializada, Taller Básico de Infografía, Edición Digital, Edición Digital de Imágenes, Comunicación Web, Edición de Revistas, rediseño Editorial, Fotoperiodismo.

Departamento de Estudios Generales:

- A. Cátedra de Sociedad: Formación cultural, Taller de Creatividad, Estética de la Imagen, Taller de Análisis y Comprensión del Mensaje, Teoría de la Comunicación, Ética y Legislación, Metodología de la Investigación, Opinión Pública, Psicología de la Comunicación, Taller de Análisis del Entorno, Semiología, Comunicación y Liderazgo, Nuevos escenarios de la comunicación.
- B. Cátedra de Idiomas: Inglés I, II, III, IV, Cátedra de historia: Historia Contemporánea de Venezuela, Historia de las Ideas, Historia de la Comunicación, Historia Contemporánea de América, Historia del Arte.
- C. Cátedra Electivas: Arte, Publicidad y Lenguaje, Geopolítica Internacional, gestión de la Comunicación Gremial, Impronta Periodística, Sociolingüística, Taller de Crítica de Cine, Guión Cinematográfico, Mercadeo Directo, Historia del Arte, Medios y estrategias Electorales, Ilustración, Autoritarismo y Democracia, Comunicación y Análisis Político, Semiología, Producción de comerciales, Música contemporánea, Teoría del color, Imagen y Fotografía Medios, ética y Política, Periodismo Deportivo, Multimedia y Web.

Departamento de Publicidad y Corporativa:

- A. Cátedra de Comunicación Corporativa: Fundamentos de economía, Estadística, Periodismo Institucional, Fundamentos organizacionales, Taller de técnicas de presentación, Desarrollo de medios, Estrategia comunicacional, Identidad Gráfica, Identidad empresarial, Planificación de eventos, Gerencia de recursos humanos.
- B. Cátedra de publicidad: Introducción la Gestión Publicitaria, Gestión Publicitaria Institucional, Gestión Publicitaria, Principios de Mercadeo, Taller de Creatividad Publicitaria I, II y III, Gerencia de Mercadeo Social, Investigación Publicitaria.

2.- INSTRUMENTAR CURSOS DE FORMACIÓN DOCENTE. Para mejorar el desempeño docente y la satisfacción de los alumnos con relación al funcionamiento de las cátedras se recomienda estructurar cursos de formación para los docentes de la escuela que abarquen las siguientes áreas:

- A. Procesos de planificación del aprendizaje
- B. relación entre programas y planes de estudio
- C. Uso de los objetivos instruccionales
- D. Organización de objetivos
- E. Estrategias de evaluación
- F. Instrumentos de evaluación
- G. Relación entre evaluación y estrategias de evaluación
- H. Técnicas de presentación: uso del pizarrón, uso del proyector, uso de las transparencias

Al concluir cada sesión de trabajo los docentes deben evaluar la pertinencia e importancia de los talleres recibidos. Se recomienda emplear el siguiente cuestionario:

Propuesta de instrumento para la evaluación de los talleres a docentes



Universidad Santa María
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Comunicación Social

Estamos interesados en conocer su opinión acerca del curso que acaba de recibir. por favor contesta las siguientes preguntas. Esta información nos permitirá mejorar la calidad de los cursos de formación.

Parte I:

A continuación encontrará una serie de enunciados referidos al taller. Por favor marque con una "X" la opción que responda a cada enunciado utilizando la escala que se presenta. Dicha escala consta de cinco (5) alternativas de respuesta:

1	Insuficiente	2	Regular	3	Satisfactorio	4	Muy Bueno	5	Excelente
----------	--------------	----------	---------	----------	---------------	----------	-----------	----------	-----------

	1	2	3	4	5
Calidad de los materiales de apoyo utilizados por los facilitadores					
Material de apoyo entregado a los participantes					
Duración del curso					
Claridad en los objetivos planteados					
Logro de los objetivos del curso					
Tiempo estipulado para el desarrollo de los contenidos					
Actividades prácticas que refuercen los contenidos					
Conocimiento y dominio del tema					
Claridad en la exposición de los temas					
Disposición para promover la participación de los individuos					
Control de los debates y conflictos generados en el grupo					
Disposición para aclarar dudas y preguntas					
Vocabulario empleado					
Uso de los materiales de apoyo					

Parte II:

A continuación encontrará tres (3) preguntas abiertas para que usted, si así lo considera, exprese de manera clara, su opinión sobre aspectos claves del taller.

1. ¿Qué tema del curso le pareció más interesante?
2. ¿Qué tema del curso le pareció menos interesante?
3. ¿Qué aspectos del evento considera que pueden mejorarse?

Parte III:

A continuación se presentan una serie de enunciados con la posibilidad de seleccionar la opción que considere exprese sus niveles de satisfacción.

1. Lo que aprendió durante el curso le será:

<input type="checkbox"/>	Muy útil	<input type="checkbox"/>	Útil	<input type="checkbox"/>	Poco útil	<input type="checkbox"/>	No me será útil
--------------------------	----------	--------------------------	------	--------------------------	-----------	--------------------------	-----------------

2. Puede aplicar lo aprendido:

<input type="checkbox"/>	Inmediatamente	<input type="checkbox"/>	En algunas ocasiones	<input type="checkbox"/>	Eventualmente	<input type="checkbox"/>	No lo podré aplicar
--------------------------	----------------	--------------------------	----------------------	--------------------------	---------------	--------------------------	---------------------

3. Este tipo de actividades, para su desempeño docente, es:

<input type="checkbox"/>	Muy importante	<input type="checkbox"/>	Importante	<input type="checkbox"/>	Poco importante	<input type="checkbox"/>	No tiene importancia
--------------------------	----------------	--------------------------	------------	--------------------------	-----------------	--------------------------	----------------------

4. Le gustaría recibir otro taller de este tipo

<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	Podría ser	<input type="checkbox"/>	No
--------------------------	----	--------------------------	------------	--------------------------	----

Gracias por su colaboración

3.- PERMITIR QUE LOS ESTUDIANTES EVALUEN A LOS DOCENTES. Es vital que los alumnos evalúen al término de cada semestre a los docentes para que estos puedan reforzar sus actitudes positivas y mejorar las deficiencias que puedan tener en el aula. La información de esta evaluación permitirá a la escuela definir los objetivos de formación docente en el corto y mediano plazo. Se recomienda que antes de empelar el cuestionario planteado éste sea validado por expertos y se calcule la confiabilidad del instrumento.

Propuesta de instrumento para la evaluación de los docentes



Universidad Santa María
 Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
 Escuela de Comunicación Social

Encuesta docente

1. Este cuestionario está destinado a recabar la opinión de los estudiantes con relación al desempeño de sus profesores.
2. La actividad es anónima y no le tomará más de 10 minutos.
3. Antes de comenzar a responder identifique el cuestionario indicando la materia que cursa y el profesor que está evaluando
4. Lea con detenimiento las 12 interrogantes que se le formulan y respondan empleando la siguiente escala: Nunca / Casi Nunca / Muy a menudo /Siempre
5. Recuerde que debe seleccionar una sola opción por interrogante. Para responder marque con una X la casilla que mejor describa el desempeño de sus profesor

Ejemplo:	Nunca	Casi nunca	Muy a menudo	Siempre
El profesor prepara guías de estudio				

Turno:	
Materia:	
Sección:	
Profesor:	

	Nunca	Casi nunca	Muy a menudo	Siempre
1. El contenido de las clases se corresponde con el programa de la materia				
2. El profesor recomienda bibliografía para ampliar los contenidos impartidos en clase				
3. El profesor cumple con la programación establecida al inicio del semestre				

4. El profesor explica las correcciones que realiza a los trabajos				
5. El profesor explica la materia de manera sistemática				
6. El profesor emplea recursos audiovisuales para sus clases				
7. El profesor cumple con el horario de clases.				
8. El profesor es exigente en las evaluaciones.				
9. El profesor asigna actividades que motivan el aprendizaje				
10. El profesor es respetuoso con los alumnos.				
Escriba algún comentario adicional:				

4.- DESARROLLAR JUNTAS DE CONFRONTACIÓN. Se recomienda la implantación de juntas de confrontación estilo Beckhard para que los docentes que cumplen roles de jefes de cátedra evalúen, junto con el director de la escuela y las coordinadoras académicas la salud de la escuela de comunicación social de la USM. Estas juntas deberán replicarse posteriormente entre los jefes de cátedra y los docentes a su cargo para evaluar no sólo la salud de la organización sino las fortalezas y debilidades de su cátedra. Los pasos previstos para estas juntas de confrontación son los siguientes:

Paso 1. Establecimiento del ambiente por parte del director de la escuela y del consultor. Se debe exponer la importancia de la comunicación dentro de la escuela y precisar que deben plantearse soluciones viables a los problemas. El tiempo máximo para esta fase es de 60 minutos.

Paso 2. Se conforman grupos heterogéneos de máximo ocho personas evitando que jefes y subordinados directos estén en el mismo equipo. La meta de esta fase es identificar por grupo: Los obstáculos que acaban con la motivación; las políticas deficientes. Las actitudes negativas dentro de la organización. La duración máxima de esta fase es de una hora.

Paso 3. Los relatores de cada grupo deben compartir las conclusiones de su equipo de trabajo. Esta actividad no debe durar más de una hora.

Paso 4.- Establecimientos de prioridades y planificación de la acción. Esta actividad no debe durar más de 45 minutos.

Paso 5. Revisión del proceso. Se debe celebrar una reunión de seguimiento de las prioridades establecidas y pautas de acción acordadas a las seis semanas de celebrada la primera junta.

5.- APLICAR SEMESTRALMENTE INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL. Se recomienda aplicar al término de cada semestre una encuesta de clima organizacional par poder analizar el impacto de las estrategias de intervención que se apliquen. Los factores que deberían evaluarse son:

- A. Cohesión entre el cuerpo docente
- B. Grado de compromiso del cuerpo docente
- C. Liderazgo
- D. Motivación
- E. Comunicación
- F. Toma de decisiones
- G. Metas
- H. Control

6.- REDACTAR NORMAS Y PROCEDIMIENTOS QUE SEAN CONOCIDAS POR TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ESCUELA. Para normar los procedimientos de la escuela y delimitar las funciones de cada integrantes se recomienda redactar u instructivo o reglamento interno que contenga los siguientes elementos:

- A. Competencias del director de la escuela, coordinaciones académicas, departamentos y cátedras.
- B. Deberes y derechos de los docentes.
- C. Deberes y derechos de los estudiantes.
- D. Causas de sanciones y procedimientos para aplicarlas
- E. Organización de los planes de estudio de la escuela

F. Normas de evaluación.

G. Adicionalmente debe estructurarse para cada cátedra un manual de procedimientos que responda a la naturaleza de las materias que agrupa.

7.- MEJORAR LA COMUNICACIÓN. Como especialistas en el área de la Comunicación Social no debe existir inconvenientes en crear métodos de trabajos que permitan que la comunicación entre la dirección de la escuela, los profesores y los alumnos sea óptima y precisa.

ANEXOS.

Primera versión (reducida) del cuestionario para docentes e instructivo para los alumnos.



Universidad Santa María
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Comunicación Social

Diagnóstico organizacional / Instrucciones

6. Este cuestionario está destinado a recabar la opinión de los estudiantes de la Escuela de Comunicación Social de la USM con relación a once dimensiones organizacionales: Competencia de mercado, Entorno, Remuneración, Recompensas y reconocimiento, Supervisión, Relaciones, Identificación con la organización, Toma de decisiones, Estructura, Liderazgo, Motivación y Formación.
7. La actividad es anónima y no le tomará más de 15 minutos. Sólo se requiere –para efectos de tabulación– que suministre los siguientes datos:

Sexo

Masculino	<input type="text"/>
Femenino	<input type="text"/>

Edad

Menos de 18 años	<input type="text"/>
De 18 a 20 años	<input type="text"/>
De 20 años a 22 años	<input type="text"/>
Más de 22 años	<input type="text"/>

¿Cuánto tiempo ha transcurrido desde que ingresó a la Escuela de Comunicación Social de la USM?

Menos de 2 años	<input type="text"/>
De 2 a 4 años	<input type="text"/>
De 4 a 6 años	<input type="text"/>
Más de 6 años	<input type="text"/>

8. Sus respuestas servirán para diseñar prácticas de trabajo que mejoren la dinámica organizacional de la escuela y la relación entre los docentes y los alumnos.
9. Lea con detenimiento las afirmaciones que se le formulan en el cuestionario anexo y respondan empleando la siguiente escala: Totalmente de acuerdo / De acuerdo / En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo.
10. Debe seleccionar una sola opción por afirmación. Para responder marque con una X la casilla que mejor describa su percepción organizacional.

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
EJEMPLO: Los estudiantes deben participar en la escogencia de los profesores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Formato empleado para tabular las encuestas. Se empleó el mismo formato para las encuestas de docentes y de alumnos. Una vez tabuladas en excel, los cálculos respectivos se realizaron en el programa SPSS.

The screenshot shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'TABULACION ALUMNOS'. The data is organized as follows:

SUJETO	Sexo	Edad	Tiempo	Entor.		Compe.		Pago.		Motivación				Form.						
				1	38	3	5	6	34	9	11	28	31	15	17	24				
1	2	2	1	4	3	3.5	3	1	2.0	2	3	2.5	3	2	3	3	2.8	3	4	3
2	1	2	1	4	4	4.0	3	4	3.5	2	3	2.5	3	3	4	3	3.3	2	3	3
3	1	4	1	4	3	3.5	3	3	3.0	3	2	2.5	3	3	3	3	3.0	3	3	3
4	2	1	1	4	3	3.5	3	3	3.0	2	2	2.0	3	3	3	3	3.0	2	3	3
5	2	1	1	4	4	4.0	3	2	2.5	1	2	1.5	2	4	4	3	3.3	2	3	3
6	1	3	2	4	4	4.0	1	3	2.0	1	2	1.5	2	3	4	2	2.8	1	2	3
7	1	4	3	4	4	4.0	2	2	2.0	1	1	1.0	3	4	4	4	3.8	1	2	3
8	1	3	1	4	4	4.0	3	2	2.5	1	4	2.5	3	4	4	4	3.8	3	3	3
9	2	2	1	4	4	4.0	3	2	2.5	1	3	2.0	3	3	4	4	3.5	2	3	3
10	2	2	1	3	4	3.5	2	4	3.0	2	2	2.0	2	3	3	2	2.5	1	3	2
11	2	2	1	3	3	3.0	1	1	1.0	2	1	1.5	3	3	2	3	2.8	1	3	2
12	1	3	2	4	4	4.0	1	3	2.0	1	3	2.0	1	2	4	2	2.3	2	1	3
13	2	2	2	4	3	3.5	1	2	1.5	1	2	1.5	3	2	3	2	2.5	3	2	3
14	1	3	2	4	4	4.0	2	2	2.0	1	3	2.0	2	2	4	2	2.5	2	2	2
15	2	2	2	4	4	4.0	3	3	3.0	2	3	2.5	3	4	3	3	3.3	2	3	3
16	2	3	2	3	3	3.0	2	3	2.5	2	1	1.5	2	3	3	2	2.5	2	2	3
17	2	4	2	3	4	3.5	2	3	2.5	2	3	2.5	2	3	4	3	3.0	2	2	3
18	2	2	2	3	4	3.5	2	3	2.5	1	2	1.5	3	3	3	1	2.5	1	2	3
19	1	4	2	2	3	2.5	2	1	1.5	2	3	2.5	2	3	3	3	2.8	2	3	3
20	1	2	2	3	4	3.5	2	3	2.5	3	2	2.5	2	3	3	3	2.8	2	3	2
21	2	3	2	4	3	3.5	2	3	2.5	1	3	2.0	3	3	3	1	2.5	2	3	2
22	2	4	2	3	3	3.0	2	1	1.5	1	2	1.5	3	3	2	3	2.8	1	1	3
23	2	2	2	3	2	2.5	1	1	1.0	1	1	1.0	1	3	2	1	1.8	1	1	2
24	2	2	2	4	4	4.0	2	1	1.5	1	1	1.0	2	1	1	1	1.3	2	1	2
25	2	3	2	3	3	3.0	1	3	2.0	1	1	1.0	2	2	4	2	2.5	2	2	2
26	2	2	2	3	4	3.5	2	2	2.0	2	1	1.5	2	1	3	2	2.0	1	3	3
27	2	3	2	3	4	3.5	2	1	1.5	1	2	1.5	3	3	2	3	2.8	3	3	3
28	1	3	2	4	4	4.0	1	3	2.0	1	2	1.5	3	3	4	1	2.8	1	2	2

Bibliografía

- ALVAREZ, G. *Factores que influyen en la percepción del clima organizacional de estudiantes universitarios*. Tesis de Maestría de Psicología. USB. 1988
- ANASTASI, Ana. *Psychological testing*. New York; McMillan. 1992
- BECKHARD, Richadr. *Desarrollo Organziacional. Estrategias y Modelos*. Massachuset, Estados Unidos. Addison-wesley. 1969.
- BRUNET, Luc. *El Clima de Trabajo en la Organizaciones*. México. Trillas 2005.
- BURKE, Warner. *Desarrollo Organizacional. Punto de vista normativo*. Massachuset., Estados Unidos: Addison. Wesley iberoamérica. 1988
- DE FARIA, MELLO, Fernando. *Desarrollo Organizacional*. México. Noriega Limusa. 2005.
- DRESSLER,G. *Organización y Administración: Enfoque situacional*. México. Prentice Hall. 1985
- FERMIN. B. *El Clima organizacional en cuatro instituciones de educación superior universitaria, Una percepción de sus Estudiantes. Investigación y Postgrado*. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. 1988
- FOX, R *School Climate Improvement: A challenge to the school administrator*. Edtion Phil Delta Kappa. 1973
- FRENCH, Wendell y Bell, Cecil. *Desarrollo Organizacional*. México. Prentice Hall. 1996
- GONZALEZ, M. *El Clima Organizacional en las Escuelas Primarias de Venezuela*. Tesis Doctoral. Universidad de Missouri. 1980.
- HANNA, David. *Diseño de Organizaciones para la excelencia en el desempeño*. Massachusetts, Estados Unidos. addison.Wesley Iberoamericana. 1988
- HOWARD,E. *School Climate Improvement: An essay on the Need to humanize our Schools*. Journal of the Michigan Association of Seondary Schools Principals. Vol 14. 19074. 36-43
- PETERS, Thomas y Waterman, Robert. *En búsqueda de la excelencia. Lecciones de las mejores empresas gerenciadas americanas*. Estados Unidos; Warner Books. 1998
- SABINO, Carlos. *El proceso de la investigación*. Bogotá. Panapo. 1988

INDICE

Resumen	2
Introducción	3
Capítulo 1	5
Planteamiento del problema	5
Justificación del estudio	6
Objetivo general	7
Objetivos específicos	7
Alcances del estudio	7
Capítulo 2	8
Marco teórico	8
Teoría de los sistemas	8
Enfoque sistémico	10
Pautas para el diagnóstico organizacional	12
Modelos de diagnóstico organizacional	15
Modelos de abordaje organizacional: Modelo de los seis cuadros	15
Modelo de las siete eses	18
Modelo de Beckhard	19
Proyectos de investigación-acción	21
Clima organizacional	23
Teoría del clima organizacional de Lickert	23
Características de los instrumentos de clima organizacional	31
Modelo de diagnóstico organizacional para la escuela de Comunicación Social	40
Marco organizacional	43
Capítulo 3	49
Marco metodológico	49
Procedimiento general de construcción del instrumento	51
Validación y confiabilidad del instrumento	55
Características de la muestra	56
Capítulo 4	59
Resultados obtenido revisión documental	59
Resultados obtenidos: entrevistas	62
Resultados obtenidos: Aplicación del cuestionario	73
Conclusiones	103
Recomendaciones	106
Anexos	114
Bibliografía	117