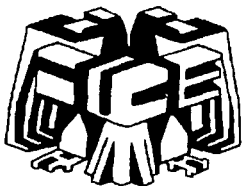


315623



**INSTITUTO UNIVERSITARIO DE  
CIENCIAS DE LA EDUCACION**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

2  
20

**LA ORGANIZACION EDUCATIVA Y LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES COMO  
FUNDAMENTO DE LA CALIDAD DE LA  
EDUCACION**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN PEDAGOGIA  
**P R E S E N T A**  
ELIAS ZARDON MENENDEZ

Asesor: LIC. JOSE GERARDO SANCHEZ HERNANDEZ

MEXICO,D.F.

1994

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**"LA ORGANIZACION EDUCATIVA Y LAS  
RELACIONES INTERPERSONALES  
COMO FUNDAMENTOS DE LA CALIDAD  
DE LA EDUCACION."**

## INDICE

INTRODUCCION	7
CAPITULO I. LA ORGANIZACION ESCOLAR.	13
INTRODUCCION.	14
1 CONCEPTO GENERAL DE UNA INSTITUCION DE TRES NIVELES.	16
1.1 Primaria.	17
1.2 Secundaria.	20
1.3 Preparatoria.	22
1.4 Administración y Finanzas.	25
1.5 Organización General.	31
2 PLANEACION	34
2.1 Principios de la Planeación	36
2.2 Tipos de Planes.	38
2.3 Objetivos.	41
3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL PERSONAL.	42
3.1 Descripción de Puestos.	43
3.2 Funciones de la Organización Escolar.	44
4 EVALUACION ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA EDUCATIVO.	47
4.1 Necesidad de Establecer una Comisión Evaluadora.	49
4.2 Tipos de Evaluación.	51
CITAS Y FUENTES.	57
CAPITULO II. LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EDUCATIVA.	58
INTRODUCCION	59
1 NATURALEZA DE LOS RECURSOS HUMANOS.	60
1.1 Importancia de las Relaciones Humanas.	61
1.2 Naturaleza de las Relaciones Humanas.	63
1.3 La Motivación.	67
1.4 Los Seres Humanos y la Cultura.	70
1.5 Los Hombres y el Trabajo.	72

2	RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.	78
2.1	El Factor Humano en la Empresa.	79
2.2	El Proceso de Selección.	80
2.3	Estilos de Liderazgo.	84
2.4	Papel de la Autoridad.	88
3	RELACION DE LOS CONCEPTOS ANTERIORES CON LA ORGANIZACION Y EL AMBIENTE EDUCATIVO.	90
3.1	Concepto Educación-Profesor-Trabajo.	91
	CITAS Y FUENTES.	96
CAPITULO III. LOS CONFLICTOS HUMANOS Y ORGANIZACIONALES.		98
	INTRODUCCION.	99
1	ALGUNOS CONCEPTOS IMPORTANTES.	100
1.1	Enemigos del Hombre.	100
1.2	Trascendencia de la Educación.	101
1.3	Visión a Futuro.	102
1.4	Desarrollo Organizacional.	103
1.5	Planeación de los Recursos Humanos.	105
1.6	Administración de los Recursos Humanos.	108
1.7	Planeación de Vida y Carrera.	109
2	NATURALEZA Y MANEJO DE LOS CONFLICTOS.	110
2.1	Antecedentes de los Conflictos de Interés.	111
2.2	Modelos de Competencia y Colaboración.	111
2.3	Conflictos Interpersonales.	114
2.4	Procedimiento de Confrontación.	117
2.5	Observación Directa.	117
2.6	Buzones de Sugerencias.	118
2.7	Política de Puertas Abiertas.	118
2.8	Consejeros al Personal.	119
2.9	Entrevistas de Salida.	120
2.10	Pasos Para Manejar el Conflicto.	120
3	ACCION DISCIPLINARIA.	123

3.1	Elementos Básicos	124
3.2	Sanciones en la Acción Disciplinaria.	126
3.3	Guías para una Acción Disciplinaria.	128
3.4	Solución de Conflictos.	131
	CITAS Y FUENTES.	133
CAPITULO IV.	CONDICIONES DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION, INTERACCION Y RELACIONES HUMANAS EN FUNCION DE LA INSTITUCION EDUCATIVA.	135
	INTRÔDUCCION.	136
1	FACTORES EN LA INTERACCION HUMANA.	137
1.1	Condicionantes de la Personalidad.	140
1.2	Relaciones Humanas en la Organización Educativa.	143
1.3	El Individuo en la Dinámica Social. Diferencia entre Masa, Multitud, Agrupación y Grupo.	145
2	CALIDAD DE LA EDUCACION.	148
2.1	Notas de la Calidad de la Educación.	149
2.2	Integridad.	152
2.3	Eficiencia.	156
2.4	Coherencia.	159
3	FINALIDAD DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA DE TRES NIVELES.	161
3.1	Calidad Educativa entre Primaria, Secundaria y Preparatoria.	163
3.2	Repercusión de las Relaciones Interpersonales en la Calidad de la Educación.	166
3.3	La Dirección como Unificador del Equipo de Trabajo.	169
3.4	Normas sobre las Relaciones Interpersonales.	173
3.5	Normas y Valores Acerca del Trabajo.	174
	CITAS Y FUENTES.	177
	CONCLUSIONES	179
	BIBLIOGRAFIA.	186

## **INTRODUCCION**

Los grandes cambios tecnológicos que actualmente experimentamos; la creciente demanda de bienes y servicios que el hombre necesita para subsistir; la nueva política de crecimiento y desarrollo de nuestro país, ha despertado el interés de la sociedad por mejorar y elevar el nivel educativo de nuestro pueblo. La demanda de servicios educativos va en aumento y los esfuerzos del estado y de la iniciativa privada cobran un significado especial al tratar de satisfacer tal demanda, en virtud de la importancia que representa la educación como sustento del desarrollo y progreso de la nación.

Ante estas circunstancias, las instituciones educativas cobran una particular importancia en tanto que representan el medio por el cual, todos los hombres, mujeres y niños tienen acceso a la cultura y a la educación. Y siendo que la educación busca desarrollar todas las potencialidades y capacidades específicamente humanas, se proyecta entonces, como una actividad fundamental de la sociedad en tanto que es un elemento que ayuda a elevar la calidad de vida del ser humano, y los instruye y capacita tanto para ser motores de cambio, como para adaptarse en forma eficiente y productiva a las variantes condiciones de crecimiento y desarrollo de nuestra nación.

En virtud de las afirmaciones anteriores, y en virtud también de que el proceso educativo es realizado por el hombre mismo, la figura del maestro o educador destaca al asumir el papel de la persona responsable de hacer realidad el hecho educativo con todas sus implicaciones pedagógicas y sociales.

Por otro lado, el creciente aumento de la demanda de servicios educativos ha obligado a las instituciones educativas a modificar las estructuras organizacionales, a fin de obtener una mayor eficacia en el logro



de los objetivos de la educación. Así mismo, la renovación de estas estructuras propicia un medio ambiente favorable para la práctica educativa, en donde influyen diversidad de personas: alumnos, maestros, directores, padres de familia, etc., en donde la interacción humana es fuerte y continua; donde la diversidad de ideas y pensamientos acerca de la educación se enfrentan entre sí; en donde las relaciones interpersonales cobran una particular importancia; y en donde es necesario poner orden a través de una filosofía de la educación y de principios pedagógicos que armonicen y unifiquen la tarea educativa orientándola hacia la consecución de los fines de la educación, y así mismo, responda satisfactoriamente a las necesidades educativas del país.

La educación es el medio para resolver los problemas fundamentalmente sociales, morales, políticos y económicos; y como el proceso educativo se establece necesariamente a través de la interacción humana, las relaciones interpersonales y la estructura organizacional de la institución sobresalen significativamente durante la práctica de la educación.

El esquema sistemático de este trabajo de investigación está enfocado al análisis de las relaciones interpersonales, apoyadas en la organización educativa, como la base fundamental para obtener una buena calidad educativa y, lograr con ello, los objetivos de la educación, tomando como referencia una institución educativa de tres niveles (primaria, secundaria y preparatoria).

La organización escolar como base del proceso educativo, debe contar con la estructura necesaria para garantizar un ambiente adecuado en la tarea de la educación, que abarque todos los ámbitos del desarrollo humano, y que

sea capaz de ordenar todos los elementos importantes en dicho proceso.

Por otro lado, las relaciones interpersonales en el ambiente educativo son de vital importancia para el logro de los objetivos de la educación, ya que sus efectos, positivos o negativos, recaen directamente sobre los educandos, y afectan también la buena o mala imagen que la institución pudiera tener.

Para efectos de análisis de estos dos importantes aspectos en la labor educativa, recurrimos a una serie de principios y conceptos pedagógicos, didácticos, administrativos y sociales con el fin de dar unidad y coherencia al estudio de la interacción humana en el seno de la organización; considerando todos los posibles factores que pudieran presentarse durante el ejercicio práctico de la profesión docente que comprende, desde la estructura organizacional de la institución en todos sus sectores, hasta los conflictos, medidas disciplinarias, estilos de liderazgo, conceptos de trabajo, necesidades humanas, etc... que complementan esta investigación desde un punto de vista interdisciplinario.

La intención es, por un lado, resaltar la importancia de la organización educativa en la práctica de la educación, y por otro lado, destacar la interrelación que entre sí sostiene el factor humano en la empresa educativa. Ambos apuntan en estrecha correlación a la calidad, no solo de la enseñanza, sino básicamente, de la educación.

Si educar supone los medios para que afloren las virtudes de la inteligencia humana y la mente joven crezca en conocimientos y experiencias, la función de las instituciones escolares y en concreto, la activación del profesor en la tarea educativa, son piezas claves para el sano desarrollo moral, intelectual, estético y técnico de la persona.

Por otro lado, si la educación es una actividad inagotable y específica del ser humano, es claro entonces que todos estamos en posibilidad de seguirnos educando, y para esto es imprescindible el hecho de mantener relaciones interpersonales con otros, como medio por el cual tenemos acceso a valores intelectuales y culturales.

Ahora bien, no sólo se trata de obtener una cantidad de educación, sino que, por la época que actualmente vivimos, se hace patente y necesario una buena calidad educativa. Pero en muchas ocasiones, cuando hablamos de calidad no tenemos una idea clara de lo que esto significa y nos dejamos deslumbrar por lo puramente externo, olvidando muchas de las connotaciones propias de la calidad, principalmente, de la calidad de la educación. Y para sustentar la calidad del proceso educativo es necesario apoyarnos en los conceptos administrativos, tanto en lo que se refiere a los principios y características de la planeación administrativa en general como en el proceso sistemático de reclutamiento y selección de personal.

Consideramos los elementos anteriores, como parte necesaria de la organización educativa, pero bajo un punto de vista humano y con un profundo respeto por la dignidad de la persona.

La planeación la tomamos como un instrumento que nos permite orientar los esfuerzos del equipo de trabajo, hacia el logro de nuestros objetivos, y así mismo, nos ofrece la posibilidad de prevenir y elegir entre diversos cursos de acción, tanto en el presente como en el futuro; de tal forma que la empresa educativa obtenga una sólida estructura organizacional sobre la cual sea posible la práctica de la educación.

Todas y cada una de estas cuestiones trataremos de analizarlas con un

enfoque que, además de utilitario, resulte práctico para el estudio de las relaciones interpersonales en la organización escolar, y en el funcionamiento dinámico del proceso educativo.

## **CAPITULO I**

### **LA ORGANIZACION ESCOLAR**

## INTODUCCION

El trabajo educativo, a diferencia de otras actividades, representa una tarea primordial en el desarrollo y progreso de cada persona en particular, de cada comunidad, de cada sociedad.

A través de los años, la función educativa se ha ido enriqueciendo con diversos conceptos y valores que van surgiendo de la experiencia y que, por tanto, la necesidad de sistematizar la educación en su proceso y administración, se hacen evidentes.

Los centros escolares por su naturaleza y finalidad, requieren de una organización precisa, capaz de responder eficientemente a las expectativas de la comunidad y de la sociedad en general en el que el sistema ocurre. Todo centro educativo, para ser eficaz, deberá contar con una estructura que satisfaga las necesidades de la propia Institución, de sus profesores, de sus alumnos y de su comunidad educativa en general.

No podemos olvidar que una buena organización garantiza, en parte, el logro de los objetivos de la educación; y con ello se contribuye a la satisfacción de la necesidad educativa que requiere la sociedad. Una buena educación contribuye a elevar la calidad de vida y la calidad humana de cualquier persona inserta en su comunidad.

Las alternativas que plantea la buena organización escolar son variadas y ricas en valores educativos ya que cuentan con una planeación capaz de responder a las necesidades presentes y futuras de la sociedad.

Se hace evidente entonces la necesidad de organizar, planear y administrar la educación en todos sus niveles. De lo contrario, cualquier

trabajo, tarea o actividad estará desarticulada , sin valor alguno y con un costo elevado en tiempo, dinero y esfuerzo.

El propósito de este capítulo es el de ofrecer una semblanza de la organización educativa de un centro escolar de tres niveles (Primaria , Secundaria y Preparatoria) abarcando conceptos de organización, planeación, funciones del personal y evaluación del proceso de la administración educativa.

## 1 CONCEPTOS GENERALES DE UNA INSTITUCION ESCOLAR DE TRES NIVELES.

Si analizamos la totalidad de la dinámica que observa en cualquier Institución, Escuela, Colegio o Centro Educativo, nos daremos cuenta de la complejidad de la interacción que se manifiesta a través de todas la actividad que se desarrolla en su ambiente. Así mismo, descubriremos que su organización tiene notas tan caracterfsticas que son las que marcan una gran diferencia con otro tipo de Instituciones o Empresas.

Por su propia naturaleza, la educación es un proceso dinámico en el cual confluyen una serie muy variada de elementos y factores que influyen y modifican la conducta humana. De aquí la importancia de la educación en el desarrollo de las naciones, de aquí también, la importancia de los centros educativos.

Establecer instituciones, escuelas o lugares en donde se administre la educación no es cosa fácil ni sencilla. Al igual que otro tipo de empresas, requiere de una organización adecuada, que le permita desarrollarse en la forma debida para poder satisfacer la demanda que establece nuestro sistema social.

Definiendo propiamente a la organización escolar, diría que es el proceso mediante el cual se prevee y se ordenan todos los medios, fines y circunstancias que rodean al ambiente educativo, con el propósito de realizar eficientemente la tarea educativa. En esta definición podemos encontrar varios elementos que son de suma importancia para optimizar el servicio educativo. Estos elementos son: la previsión, los medios, fines y circunstancias; los cuales podemos resumir en una palabra: Planeación, de la



cual nos ocuparemos más adelante.

Lo importante es resaltar que estos elementos son los que van a dar forma a toda la estructura de la empresa educativa; y sin los cuales las instituciones, Escuelas o centros en donde se administre la educación, tendrían deficiencias en su servicio. Esta estructura es lo que hace posible el hecho educativo.

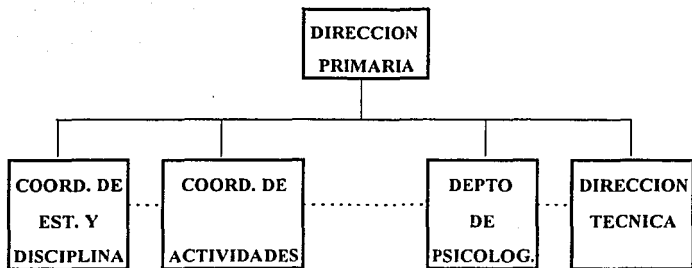
Ahora bien, es necesario considerar que la complejidad entre una y otra Institución varía de acuerdo a sus características. Así, encontramos escuelas que sólo cuentan con el nivel primaria, en otras se cuenta con primaria y secundaria; y en algunos otras existen desde la estructura de primaria hasta preparatoria, e inclusive, universidad.

Nuestro objeto de estudio se ubica en un centro educativo que abarca de la primaria a la preparatoria. Para esto es necesario revisar y analizar brevemente cada uno de estos niveles, para después poder integrarlos en una estructura completa.

## 1.1 SECCION PRIMARIA

La educación primaria es aquella que se recibe de los seis a los doce años de edad. Abarca seis años de trabajo en los cuales, los niños, adquieren nuevos conocimientos y hábitos que los preparan para enfrentar una etapa superior. Es un nivel en el cual los niños adquieren nuevas y diferentes experiencias que les ayudan a madurar tanto físicamente como intelectualmente, es decir, se incrementan en los niños la capacidad de socialización al interactuar con otras personas a través de juegos y actividades formativas.

Para el buen funcionamiento de una sección primaria, es necesario y recomendable contar con el siguiente personal: Director, Coordinador de Estudios y Disciplina, Coordinador de Actividades, Director Técnico, Departamento Psicopedagógico y por supuesto, el personal docente que llevará a cabo directamente la acción educativa. A continuación, presentamos un modelo de organigrama en el que se representan los puestos que deben prevalecer en esta etapa tan importante en la educación y formación de los niños.

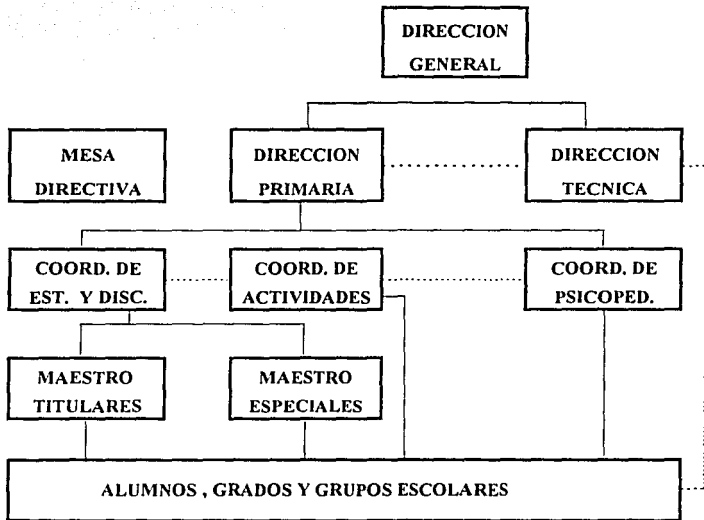


Estos puestos deben considerarse como parte fundamental para la planeación y ejecución de las diferentes acciones educativas que se llevarán a cabo durante todo el proceso educativo. Además, contribuyen a mejorar la dirección y el control tan necesarios en esta importante labor.

Por otro lado, es necesario establecer un organigrama adecuado que nos

de una estructura sólida, que sea reflejo de la propia institución, y que indique cuáles son las funciones y campos de cada uno de los diferentes puestos que la organización requiere. Dicho organigrama podría quedar como el modelo que se muestra en la figura 1.

Figura 1



Así, de esta manera queda representada la forma que debe tener una sección primaria. Esta estructura facilitará el logro de los objetivos que se

plantean para este nivel educativo; así mismo, esta estructura está en posibilidades de facilitar la labor docente del profesor, ofreciendo un curso de acción claro y confiable, seguro y sencillo, funcional y práctico; que favorezca la práctica de la educación y el desarrollo de los niños.

## 1.2 SECCION SECUNDARIA

Esta sección se caracteriza por haber un adelanto significativo en el desarrollo del individuo. El alumno ha dejado prácticamente la infancia y ha entrado de lleno a la adolescencia. Por las propias características adolescentes, esta es una etapa difícil, problemática y riesgosa, en donde se hace imprescindible una adecuada organización que garantice y asegure el rendimiento escolar y la disciplina tan necesaria en esta etapa del desarrollo de la persona.

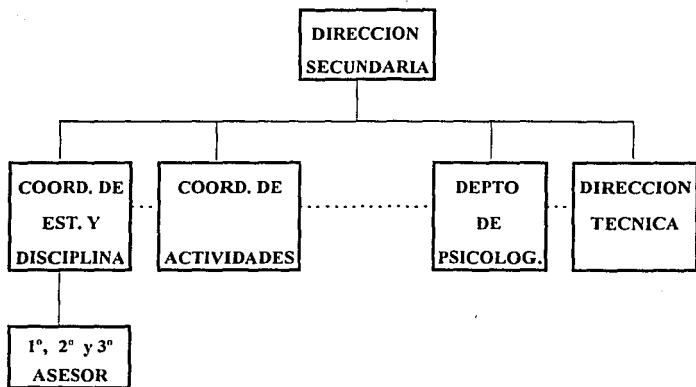
Este nivel de estudios comprende de los doce a los quince años; edad propicia para el reforzamiento y fijación de hábitos, para desarrollar y fomentar habilidades, destrezas y conocimientos. Edad en la que la búsqueda del propio "yo" y la aparición de los intereses, hacen que el educador actúe con la inteligencia, prudencia y con una adecuada exigencia, con el fin de encauzar y orientar a los alumnos por el camino correcto, alcanzando así los objetivos planeados por la Institución.

Como dijimos en líneas anteriores, se requiere de una organización eficaz, que sea capaz de cubrir todos los ámbitos del adolescente y que prevenga y garantice el sano desarrollo del mismo.

En su estructura, la organización de la sección secundaria es muy parecida a la de la sección primaria, sólo que, como es una etapa en la que se intensifica la acción disciplinaria y el conocimiento formal, se debe extender

un poco más; con el fin de abarcar completamente todos los aspectos importantes de este nivel. De esta forma, la secundaria debe contar con los mismos elementos de la primaria, aunque aumentando únicamente un asesor por grado, que facilite la labor docente del profesor y que contribuya a mantener el orden y control en todos los aspectos que rodean a esta etapa. Así, en la representación gráfica a través de un funciograma, la organización de la sección secundaria quedaría como se ilustra en la figura 2.

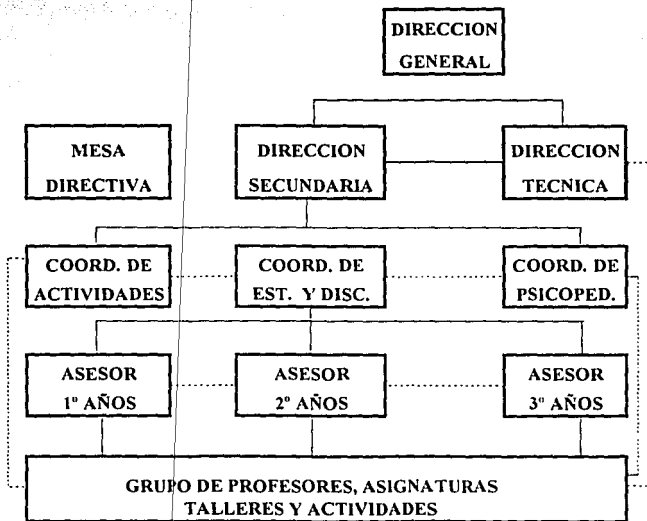
Figura 2



Por otro lado, es necesario representar toda la estructura de esta sección a través de un organigrama, que permita al personal responsable obtener una

visión general del medio sobre el cual se ha de planear, preveer y organizar en dicho nivel educativo. El modelo organizacional de la sección secundaria es entonces, como el que se muestra en la figura 3.

Figura 3.



Esta forma de organización, nos permite cubrir todos los ámbitos de la sección secundaria y, satisfacer las necesidades de la misma.

### 1.3 SECCION PREPARATORIA O EDUCACION MEDIA SUPERIOR

Como su nombre lo dice, la preparatoria o educación media superior es

un tiempo de preparación. En esta etapa el alumno ha adquirido un grado mayor de maduración personal, está capacitado para enfrentarse a nuevas y complejas situaciones.

En sí mismo, el alumno se vuelve más analítico y está en posibilidades de comenzar una serie de estudios más formales, los cuales le ayudarán a prepararse adecuadamente para la realización de los estudios profesionales.

Cabe destacar que es en esta etapa del desarrollo en donde se clarifican los intereses tanto personales como vocacionales, y es aquí mismo en donde aparecen los verdaderos ideales, con una proyección al futuro.

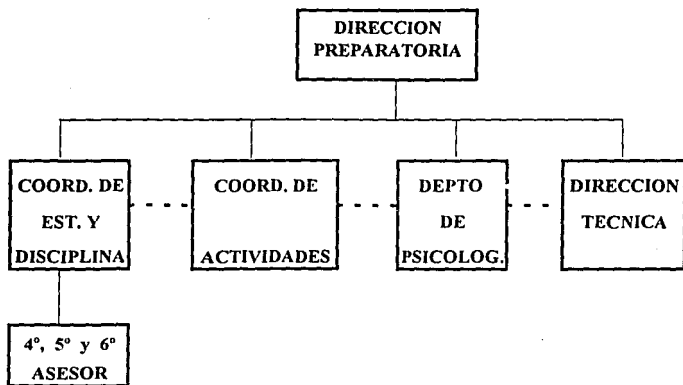
Aunque lo descrito anteriormente es muy importante, no podemos dejar pasar desapercibido que se trata de los últimos años que el joven vive en la adolescencia, y que esto, aunado a la necesidad de adquirir nuevas experiencias, puede significar un riesgo que debe ser disminuido a través de una correcta y verdadera formación.

De lo anterior se desprende la importancia de la organización escolar que debe prevalecer en este tipo de Instituciones.

La organización de la escuela preparatoria, así como la de secundaria, debe estructurarse de tal manera que abarque todos los ambientes en los que los alumnos se desenvuelvan. Su estructura también debe garantizar el sano desarrollo de la personalidad de los individuos, a través de la formación de valores morales, espirituales, académicos, etc., apoyándose en la enseñanza de la ciencia y brindando una orientación correcta, que sea capaz de encausar verdaderamente a los alumnos, preparándolos para convertirse en personas de provecho, que contribuyan a mejorar nuestra sociedad y que sean motores de cambio en el crecimiento y desarrollo productivo y económico del país.

Por medio del siguiente funciograma (figura 4) mostraremos la parte directiva de la escuela preparatoria, la cual debe estar orientada a la consecución de los objetivos propuestos por la Institución.

Figura 4



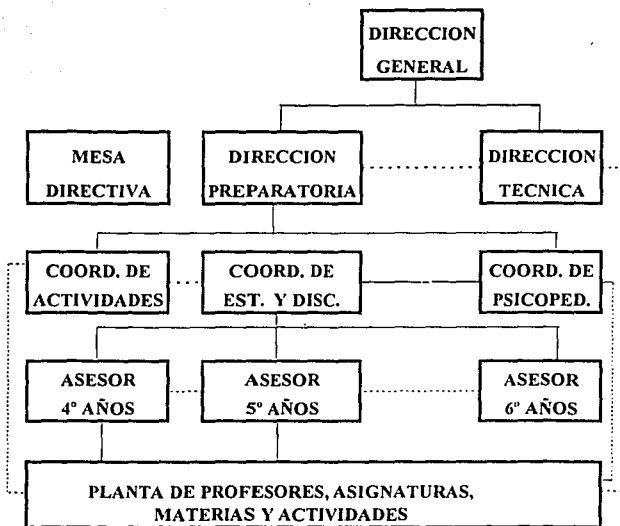
Este funciograma es igual al que se presenta para la sección secundaria, lo único que varía se encuentra en el momento de establecer las relaciones con los alumnos. Mientras que en la secundaria prevalece la exigencia disciplinaria, en la preparatoria prevalece la exigencia académica y formativa.

La representación gráfica de la estructura organizacional de la sección



preparatoria, es como la que se ilustra en la figura 5.

Figura 5.



Aunque los organigramas de las secciones secundarias y preparatoria son iguales y cuentan con la misma estructura, la diferencia estriba en la etapa de desarrollo en la que se encuentran los alumnos y en las relaciones interpersonales que se establecen en la práctica.

#### 1.4 ADMINISTRACION Y FIANZAS

La administración sistemática de la educación no sería posible si los

colegios, escuelas, institutos o universidades no contarán con un sistema administrativo y financiero de calidad. La complejidad organizacional de estos organismos educativos exige, necesariamente, de personal calificado para manejar y distribuir acertadamente los ingresos recabados durante el proceso educativo; de tal forma que el servicio que la escuela ofrece sea de una calidad auténtica.

La pureza y eficacia de la administración depende de la evolución de los elementos que la componen. Estos elementos son básicamente tres, a saber: el humano, el estructural y el económico.

a) **Humano:** El primero y más importante ya que todo el proceso administrativo es llevado a cabo por hombres y sin este elemento ninguna forma administrativa es concebible.

b) **Estructural:** Porque toda administración, por rudimentaria que sea, posee una organización que le da forma y sentido.

c) **Económico:** Entendiéndose por tal, todos los recursos materiales y financieros para el funcionamiento adecuado del cuerpo administrativo y por consiguiente, de la consecución de los planes de trabajo.

Tomando como base los elementos antes mencionados, vemos que paralelamente a la dinámica del proceso educativo se establece el proceso administrativo, que tiene como función la planeación, previsión e investigación de todos los factores internos y externos que rodean e influyen al proceso educativo; con una doble finalidad. Por un lado, garantizar el mantenimiento y funcionamiento de todos los recursos materiales que son

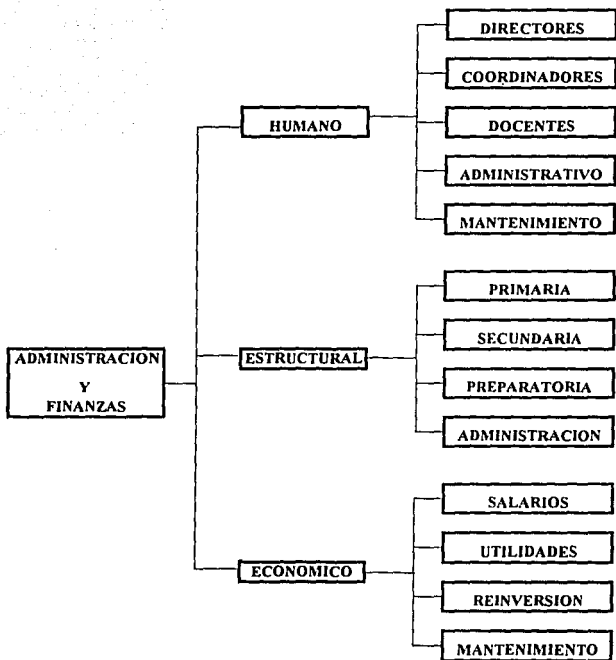
necesarios para que el hecho educativo responda a las expectativas, tanto de alumnos, maestros y padres de familia. En este sentido, el administrador deberá ser una persona con visión de las necesidades educativas de un colegio, para que pueda cubrir satisfactoriamente dichas necesidades, de tal forma que estas no se conviertan en insatisfactorios y dificulten el logro de los objetivos educativos. Como un ejemplo de estos podemos mencionar: mantenimiento y limpieza de salones, pizarrones, bancas, basureros, iluminación, etc., material didáctico en buen estado, proyectores, retroproyectores, rotafolios, material audiovisual, etc., mantenimiento del inmueble, pintura, instalaciones, fugas, baños, canchas deportivas, salones audiovisuales, cooperativas, etc.

Por otro lado, la administración deberá alcanzar ciertos objetivos económicos que sean los suficientes para sustentar lo dicho en líneas anteriores, y que sean autosuficientes para lograr un doble objetivo:

a) Estableciendo políticas de salarios justos y retribuyentes para todo el personal involucrado en el proceso educativo: Directores, Coordinadores, Docentes, Personal Administrativo y de Mantenimiento. Atendiendo a sus necesidades como seres humanos y apegados a las políticas y disposiciones legales que el gobierno en función establezca.

b) Garantizando un porcentaje de utilidad para los inversionistas que han asumido los riesgos financieros y que están interesados en elevar el nivel educativo del país. Así mismo, en este renglon se debe considerar también el logro de un porcentaje destinado a nuevas inversiones que garanticen la eficiencia del servicio y autosuficiencia de la institución.

Figura 6.



El esquema representado en la figura 6, nos muestra los aspectos "a priori" que un administrador debe considerar en la dinámica del proceso educativo. En su estructura, el departamento de administración y finanzas deberá contar con el siguiente personal para que su acción sea

verdaderamente eficaz:

a) Administrador: El cual será el responsable de la coordinación y control de todo el proceso administrativo de la institución; y a él corresponderá el mayor peso en la toma de decisiones en materia administrativa. Evidentemente los conocimientos en materia de contabilidad y finanzas se hacen indispensables, y si no se tiene, la asesoría de un contador público será de gran ayuda para la realización de las actividades que la administración requiere.

b) Supervisor: Este tendrá como misión la detección y reporte de las necesidades humanas y materiales que la institución requiera. A él corresponde la eficacia y eficiencia del personal administrativo durante el proceso. La supervisión, no sólo significa vigilar, sino que debe brindar ayuda, orientación y plantear nuevas alternativas de trabajo, con la finalidad de facilitar los objetivos administrativos y educativos.

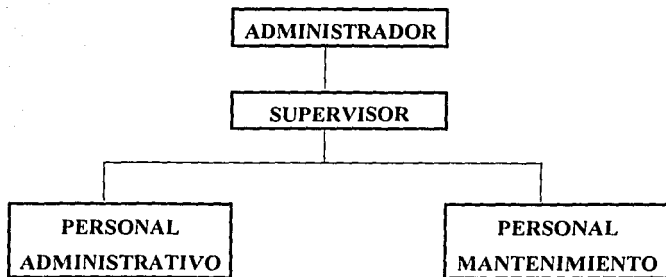
c) Auxiliares Administrativos: Su función, como su nombre los indica, es la de auxiliar durante todo el proceso depurando y agilizando los trámites y papeleo que la contabilidad requiere; y que es necesario para coordinar y controlar todo el factor contable y financiero de la institución.

d) Personal de Mantenimiento: Su trabajo consiste en mantener en perfecto estado todos los recursos materiales con que cuenta la institución. Desde el inmueble hasta el material didáctico; considerado también desde la limpieza de salones, pasillos y oficinas, hasta la seguridad estructural del edificio en todos los sentidos; de tal forma que no sólo garantiza el buen funcionamiento del proceso educativo, sino que a la par, garantiza la seguridad y el bienestar de toda la comunidad educativa.

En la Figura 7 se representa en forma sencilla, el modelo organizacional

del departamento de administración y finanzas. Aunque es muy simple la representación, la complejidad de sus acciones son fundamentales en el desarrollo diario de la institución.

Figura 7.



La sana y autosuficiente economía no sólo es de vital importancia para el funcionamiento de un colegio; lo es para cualquier negocio o empresa. Es por esto que la administración debe considerarse como un proceso dinámico y evolutivo que se adapta continuamente a las condiciones políticas, sociales, económicas y tecnológicas del sistema social en el que ocurre.

Del grado de eficiencia, coordinación y control de los elementos del proceso de administración y finanzas, depende el buen o mal funcionamiento del cuerpo administrativo y , por consiguiente, el logro de los objetivos que

deben ser básicamente, el bienestar y mejoramiento de la sociedad, en nuestro caso, de los profesores, alumnos, la enseñanza, la calidad de la educación y en general, de la comunidad.

### 1.5 ORGANIZACION GENERAL.

Hasta ahora nos hemos centrado en analizar brevemente la estructura y organización de cada una de la secciones que conforman un sistema educativo, de tres niveles (primaria a preparatoria). Dicho análisis está enfocado únicamente a la representación de los puestos que deben considerarse en una estructura como esta.

Pero no podemos olvidar que si estamos revisando una institución como un organismo completo, debemos analizar también, la intensa interacción que estas tres estructuras generan en su propia dinámica y entre sí, y que además, cada una representa un sistema social que a su vez está inmerso en un suprasistema.

Es evidente la complejidad que se presenta en esta interacción, y es claro también que por la misma dinámica pueden aparecer algunos puntos de fricción, que a su vez puedan generar varios tipos de conflicto entre una y otra organización. Lo cual podría, en un momento dado, interferir en la acción educativa y, consecuentemente, repercutir en el logro de los objetivos generales; considerando también que tendríamos una baja significativa en la calidad de la educación. La convivencia entre organismos diferentes bajo estas circunstancias es difícil; y más difícil aún si existen conflictos. El reto es lograr que tres escuelas diferentes, con objetivos y procedimientos distintos, se integren bajo una misma filosofía educativa y se identifiquen como una misma escuela.

Si entendemos a la organización educativa como un proceso razonado y orientado a alcanzar determinados fines, comprenderemos la importancia de establecer claramente los lineamientos y estatutos que deberán formar parte de la institución. Pero estos lineamientos y estatutos no podrán ser aplicados si antes no existe una estructura sólida, que ilumine el camino que debe seguir el maestro o educador.

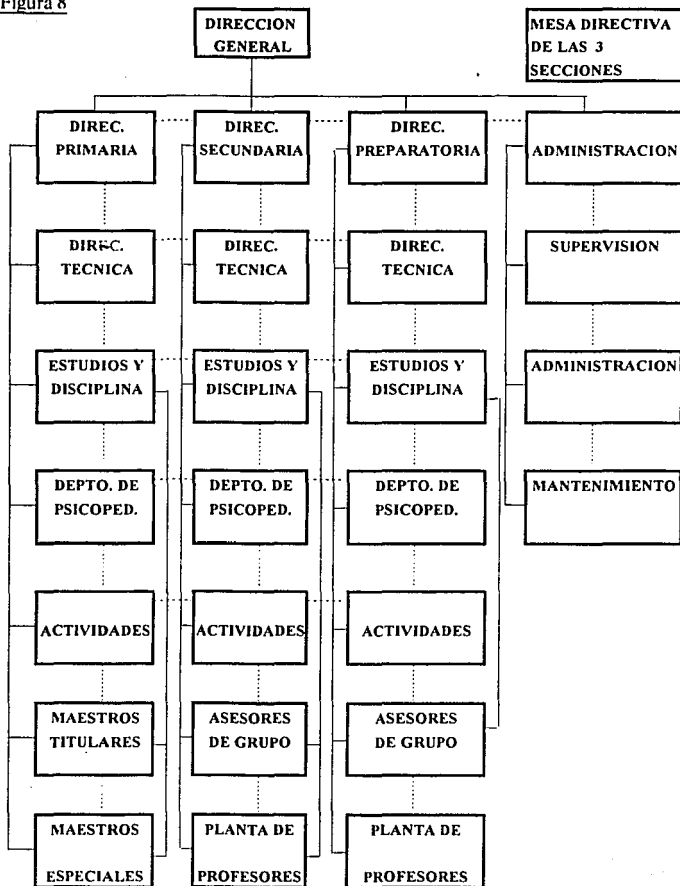
Hablar de tres sistemas inmersos en un suprasistema significa hablar de una correcta y precisa planeación; de una adecuada formulación de objetivos generales; de una filosofía clara; y de una correcta descripción de puestos y perfiles de las personas que deberán ocuparlos.

Una institución de este tipo funciona como una máquina perfecta, en la cual, si algún elemento tiene fallas, puede influir y afectar el rendimiento de los demás; ya que estos están en relación directa con el objetivo que se tiene en común, aún a pesar de que cada sistema, en forma independiente, debe establecer sus propios objetivos; los cuales deberán estar en relación con el desarrollo y la etapa en que se encuentren sus alumnos.

Lo importante en este momento es tratar de reflejar la estructura general de este sistema, representándolo en un sólo organigrama que resuma en forma acertada, la organización global de una institución de estas características. Así, podemos decir que en su organización general, el organigrama de un instituto con tres niveles educativos podría ser como el que se muestra en la figura 8.



Figura 8



Precisando el cuadro anterior (figura 8), vemos que un elemento importante es la comunicación entre los diferentes niveles. Este elemento se representa a través de las líneas punteadas, mientras que las líneas continuas destacan otro elemento importante que es la dependencia de un departamento o nivel a otro de mayor jerarquía. Lo importante es pues, que entre todos se establezca un ambiente adecuado que favorezca el logro de los objetivos por sección y que facilite el logro de los objetivos generales de la institución.

Haciendo referencia a lo anterior, vemos que todos los puestos, están bajo la responsabilidad directa de cada dirección de sección, quienes a su vez dependen de la dirección general. Esto significa que el director de cada sección deberá ejercer un auténtico control de toda la dinámica escolar que se genera en su organización; supervisando y controlando todos los ámbitos en los que se relaciona la sección a su cargo.

Vemos también que la responsabilidad total de la estructura que estamos analizando, corresponde a la dirección general; la cual tendrá a su cargo la coordinación eficiente de todos los aspectos que se manifiestan en la dinámica educativa, correspondiéndole también, la autorización final en la toma de decisiones encaminada al logro de los objetivos generales de la institución.

## 2. LA PLANEACION

Al pensar en un medio ambiente que permita el eficaz desarrollo y desenvolvimiento de los individuos que trabajan en grupo, la tarea esencial es observar que se entiendan con claridad los propósitos y objetivos, y los métodos para alcanzarlos. Si el esfuerzo de grupo ha de ser significativo, las

personas deben saber qué es lo que se espera de ellas. Esta es la función de la planeación que, entre las funciones administrativas, es la función fundamental. Incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción para la empresa como un todo organizado y para cada departamento o sección de ella. La planeación implica una innovación administrativa con la capacidad de crear algo nuevo.

**"Planear es en esencia, decidir qué objetivos quieren lograrse, qué acciones deben llevarse a cabo para alcanzarlos, qué posiciones organizacionales se asignaran para ello y quién será el responsable en cada una de las acciones necesarias". (1)**

Y así es, si no hubiera planeación los acontecimientos se dejarían al azar. La planeación es un proceso intelectual que requiere la determinación consciente de cursos de acción y fundamentación de las decisiones en el propósito, conocimiento y estimaciones consideradas.

En otra definición de planeación, encontramos que **"la planeación consiste en decidir por anticipado qué es lo que hay que hacer; esto es, planificar es proyectar un curso de acción". (2)**

Considerada desde este punto de vista, la planeación es una conducta humana muy amplia. En la actualidad casi todo el mundo planea. Empresas de todo tipo lo hacen para el futuro, contemplan más aspectos de sus operaciones, se basan menos en la intuición o en la suerte y se apoyan en forma considerable, en pronósticos y análisis de los momentos y circunstancias que los rodean. La planeación se ha convertido en un requisito de vital importancia para la supervivencia de cualquier tipo de empresa.

El cambio constante y crecimiento económico del país, traen

oportunidades, pero también riesgos: sobre todo en una época como la que estamos viviendo. "La tarea de la planeación es exactamente la minimización del riesgo y el aprovechamiento de las oportunidades". (3).

Para planear correctamente, es decir, para formular planes que tengan éxito, la planeación debe llevarse a cabo dentro de un contexto de principios y técnicas fundamentales, las cuales citaremos a continuación.

## 2.1 PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

La naturaleza esencial de la planeación según el autor norteamericano Harold Koontz (4), se entiende a través de cuatro principios básicos:

- a) Contribución al Propósito y a los Objetivos.
- b) Primacía de la Planeación.
- c) Extensión de la Planeación.
- d) Eficiencia de los Planes.

Veamos ahora lo que para este autor significa cada uno de estos principios y analicemoslos brevemente.

a) Contribución al Propósito y a los objetivos: "El Propósito de cada plan y de todos los planes derivados, es familiar a la consecución de los propósitos y objetivos de la empresa". (5)

En este principio se puede ver la unidad y coherencia que debe existir al planear toda la actividad de cualquier empresa.

Cuando un propósito u objetivo no está en armonía con los demás, será muy difícil que pueda contribuir al logro de los objetivos generales de la

empresa. Al contrario, será un factor que entorpezca el logro de los mismo.

**b) Primacía de la Planeación:** "Las operaciones administrativas de organización, integración de personal, dirección y control están diseñadas para sustentar el cumplimiento de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente precede a la ejecución de todas las otras funciones administrativas".(6)

Es evidente que si antes no tenemos la idea de lo que queremos hacer, terminaremos por no hacer nada. Es claro entonces que la planeación antecede a cualquier operación administrativa. Lo que es más, la planeación es el sustento y fundamento de todo el proceso administrativo. Aunque todas las funciones se mezclan en la practica, la planeación es única ya que establece los objetivos necesarios para orientar todo el esfuerzo del grupo. Además los planes deben orientarse a alcanzar estos objetivos , aún antes de que establezcan las relaciones de organización y el tipo de personal que se necesita, hacia qué metas deben dirigirse los colaboradores y qué clase de control debe aplicarse.

**c) Extensión de Planeación:** "Planear es función de todo administrador, aunque el carácter y la amplitud de la planeación variarán según autoridad y la naturaleza de las políticas y planes delineados por su supervisor".(7)

En este principio se puede observar que todo el personal que esté involucrado en la dirección de la empresa, tiene la responsabilidad de prevenir acontecimientos. El personal que por su delegación de autoridad o posición en la organización tiene una función que cumplir en la empresa, comparte la responsabilidad de realizar el acto de planear. Así, uno puede realizar una planeación de mayor importancia que otro; o la planeación de

alguno puede ser básica y aplicable a una mayor parte de la empresa que la de otro. Sin embargo, todos los administradores, desde los presidentes hasta los supervisores, o desde los directores de escuelas hasta los profesores, planean.

d) Eficiencia de los Planes: "La eficiencia de un plan se mide por el monto de su contribución a los objetivos".(8)

Este principio está en relación con el principio de contribución al propósito y a los objetivos; pero se refiere concretamente a la eficiencia de un plan en particular, que favorezca la consecución de las metas o fines de la empresa. Aquí se trata de ver en qué medida ese plan es funcional y en qué forma es verdaderamente útil a la empresa, ya que un plan puede contribuir a la consecución de los objetivos, pero a costos muy altos o innecesariamente elevados. Esto puede ocasionar que un plan se vuelva inoperacional o que afecte la satisfacción de los miembros del grupo.

## 2.2 TIPOS DE PLANES

Muchas de la fallas y carencias que se puede observar en distintas empresas -incluidas las instituciones educativas- se deben a la falta de conocimiento y práctica de los diversos tipos de planes que existen; y que son de gran importancia para establecer una buena organización. El fracaso de algunos administradores está en reconocer la variedad de estos planes. Lo cual suele ocasionar dificultades en la realización y elaboración de planes efectivos. Es fácil comprender que un programa importante es un plan. Pero lo que algunas veces se ignora es que cierto número de cursos de acción futura también son planes. Los planes a los que me refiero se pueden clasificar de la siguiente manera: a) Propósito o misión, b) Objetivo, c) Políticas, d) Procedimientos y e) Reglas.

Estos planes se han clasificado de manera jerárquica, ya que son fundamentales para la organización y funcionamiento de cualquier tipo de empresa, por lo que constituyen un punto importante a considerar durante la planeación. La finalidad al tratar este punto es también la de establecer una diferencia entre uno y otro plan, ya que es muy común confundirlos y caer en una conceptualización errónea que a la postre, pueda significar fallas en la planeación. Veamos pues, cual es la diferencia entre estos planes.

**a) Propósito o Misión:** Cualquier tipo de grupo organizado, que realice determinadas operaciones, si éstas han de ser significativas, necesariamente debe tener el grupo un propósito o misión. En cada sistema social las empresas tiene una función o tarea básica que les asigna la sociedad. El propósito o misión responde a esa función, es decir, clarificar el área en donde la empresa se va a desenvolver. Así, para una empresa de bienes y servicios su propósito es el de producir y distribuir esos bienes; para el departamento de caminos y puentes federales, es el diseño, construcción, operación y mantenimiento del sistema de carreteras; para una escuela o universidad, es la formación, educación, enseñanza e investigación.

No cabe la menor duda de la necesidad de tener una definición clara del propósito o misión, para poder formular objetivos verdaderamente significativos.

**b) Objetivos:** Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la empresa. Representan no sólo la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan todas las funciones administrativas.

Los objetivos o metas son planes que también suponen el mismo proceso de planeación que cualquier otro tipo de plan, aún cuando son puntos finales

de la planeación. De ellos nos ocuparemos más adelante.

c) Políticas: Las políticas de una empresa son también planes en el sentido de que son principios generales que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Las políticas delimitan un área dentro de la cual debe decidirse y asegurar que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos. De aquí la importancia de establecer políticas adecuadas en una empresa, que estén en relación directa con los objetivos y con la filosofía de la misma.

d) Procedimientos: Los procedimientos son planes en tanto que establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son guías de acción más que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual deben cumplirse las actividades. En esencia, responden al cómo debe ejecutarse determinada acción, es decir, nos indica cómo deben hacerse las cosas.

e) Reglas: Es muy común confundir reglas con procedimientos. Esta confusión puede ocasionar diversas dificultades en el momento de la planeación, y es por esto que es importante establecer la diferencia entre ambas. Lo esencial de una regla es que refleja una decisión administrativa en cuanto a algo que se deba seguir o no. Aunque las reglas sirven también como guías de acción, no permiten desviaciones de su cauce. Ejemplo: NO FUMAR, NO PASAR, ETC.

Por otro lado, los procedimientos, como dijimos anteriormente, son guías de acción que nos dicen cómo debe ejecutarse determinadas acciones, específicamente, la secuencia de estas en el tiempo. Las reglas nos dicen lo que debemos y lo que no debemos hacer, establecen el orden social dentro de



la empresa.

### 2.3 LOS OBJETIVOS

Toda empresa necesita una clara definición de sus objetivos como base para su planeación. Así, por ejemplo, el que una escuela infantil decida si su objetivo primario es la educación o el juego vigilado, antes de decidir su programa de estudios, seleccionar el equipo de trabajo, contratar al personal docente y empezar a trabajar de una manera desordenada.

Si todo el personal de un establecimiento trabaja unido, inspirado en una misma teoría, que fundamente su acción, hay más probabilidades de que la labor se desarrolle con firmeza y armonía; al trabajar todos unidos empleando procedimientos semejantes, para alcanzar objetivos también semejantes.

Los objetivos determinan los resultados finales deseados, y los objetivos principales son sustentados por lo general por subobjetivos. De esta manera, los objetivos forman una red. Así, nos damos cuenta de que en una empresa de servicios educativos como la que estamos analizando, debe contar con un objetivo general el cual debe ser común a todas las secciones; y debe estar en relación directa con la filosofía de la institución. Así mismo, los objetivos particulares de cada sección deberán estar en relación y en función del objetivo general, de tal forma que contribuyan al logro de este; armonizando así, toda la actividad que se realice en la institución y en cada una de sus secciones.

Existen diferentes tipos de objetivos. Estos van de acuerdo a la característica de cada empresa en particular; y en relación a sus propósitos o metas. Así vemos que en una empresa de bienes y servicios, sus objetivos se

orientan más bien por el lado de alcanzar beneficios económicos. Mientras que en una empresa de servicios educativos se orienta a alcanzar objetivos que están en función de propiciar el desarrollo armónico del ser humano, lo que consecuentemente trae el perfeccionamiento del ser.

De esta forma encontramos que los objetivos son metas inmediatas que se van entrelazando unos con otros para alcanzar, en primer lugar, los objetivos de la escuela; y en segundo lugar, los fines de la educación. Así, podemos ver que existen objetivos que buscan propiciar en el ser humano un crecimiento tanto moral como espiritual; hasta objetivos que buscan la adquisición de conocimientos, habilidades, destrezas, hábitos, etc.

Lo fundamental en este sentido es resaltar la importancia que tiene la formulación de los objetivos escolares; y resaltar también la responsabilidad tanto moral como técnica que tiene el personal encargado de la formulación de los objetivos escolares, ya que estos deben responder a las expectativas y satisfacer las necesidades de la sociedad; porque la escuela es una institución creada por nuestro sistema socio-político para estimular y mejorar la educación. Es por esto que "los objetivos son esencialmente importantes no sólo para la educación, sino también para el sistema social dentro del cual opera la escuela".(9)

### 3 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DEL PERSONAL.

Hasta ahora hemos visto una descripción de la organización de un centro educativo desde una perspectiva administrativa. Nos hemos dado cuenta de la importancia de establecer una organización adecuada a través de la planeación que, con certeza y seguridad, nos indique con precisión el camino que debemos seguir para fortalecer el funcionamiento de nuestra empresa.

Ya que nuestra investigación se enfoca a una empresa educativa, con un sistema educativo completo hasta la preparatoria, es necesario hacer referencia a las funciones que deben realizar cada una de las personas que ocupen dichos puestos. Nos referimos a la descripción de puestos como posiciones organizacionales importantes en el funcionamiento de la empresa. Pero antes de esto, es necesario revisar brevemente el concepto de lo que significa la descripción de puestos en la empresa.

### 3.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

La base para las descripciones de puestos se encuentra en la división y especialización del trabajo. Si se identifican funciones específicas para cada persona, la organización obtendrá a menudo una eficiencia mayor, es decir, que cada una de ellas sabrá con precisión lo que debe hacer, aumentando la eficiencia en la realización de la tarea y por consiguiente, en el logro de los objetivos.

El principal problema en las descripciones de puestos, trabajo al que se enfrenta la mayoría de las organizaciones, es decidir qué debe hacer y en qué forma se realizará. Algunos trabajos son muy simples y se desarrollan con un mínimo de procedimientos rutinarios. Otros son sumamente complejos y exigen gran cantidad de decisiones analíticas y criterios. Así pues, surge la interrogante de ¿cuál es el punto óptimo de la especialización?

Este punto se identifica sólo después de realizar un análisis minucioso tanto del trabajo como del empleado. Las descripciones de puestos constituyen uno de los factores básicos dentro de la estructura de la organización.

La descripción de puestos consiste en elaborar el contenido del mismo,

los métodos que se deberán usar para realizarlas y la manera en que un puesto en particular se relaciona con otros dentro de la organización.

Para fines de análisis, todos los puestos se pueden reducir a dos dimensiones: su alcance y su dominio. El alcance del trabajo se refiere al número de operaciones o tareas que ejecuta la persona. El dominio se relaciona con la dimensión de poder que tiene el individuo para alterar o influir, ya sea en el trabajo o en el ambiente que lo rodea.

### 3.2 FUNCIONES DE LA ORGANIZACION ESCOLAR

Al analizar las funciones de cada puesto en la organización educativa, lo haremos en forma general para evitar la repetición de los mismos conceptos. De tal forma que lo que se explique en los siguientes puntos podrá ser aplicado de manera general a todas las secciones que hemos analizado; considerando únicamente que el trato con los alumnos varía en relación con el nivel educativo en el que se encuentran.

a) Dirección General: El director general es la persona sobre la que recaerá toda la responsabilidad de la institución; debe procurar el correcto desarrollo de las tres secciones y debe armonizar el ambiente entre ellas. Su función es básicamente la de coordinar y supervisar todos los aspectos en los que esté involucrada la institución, tanto interna como externamente.

b) Dirección de Sección: El director de sección es el responsable del buen funcionamiento de la sección en todas sus partes. De él dependerá todo el personal docente y todo el alumnado de la sección; y a él corresponderá la toma de decisiones de las diferentes actividades o aspectos educativos que se propongan durante el ciclo escolar. En términos generales, será el guía a seguir a través de toda la labor educativa.

c) Coordinador de Estudios y Disciplina: El coordinador de estudios y disciplina es la persona responsable de mantener relaciones de cordialidad y afecto entre los miembros de la sección y entre las demás secciones; atendiendo a todos los problemas y situaciones que se presenten durante el ciclo escolar y que involucren, directa o indirectamente a la sección. Procura en general, el sano desarrollo de las actividades cotidianas y extraescolares de la institución.

d) Coordinación de Actividades: El coordinador de actividades es la persona responsable o encargada de organizar y dirigir, todos los eventos educativos que se realizan en la sección en la que se desenvuelve, y que son pieza fundamental en la educación y formación de los alumnos. Procura ofrecer experiencias nuevas al alumnado; que les permitan adquirir vivencias significativas en su vida de estudiantes.

e) Departamento Psicopedagógico: Este departamento tiene como función principal, la ayuda y orientación de los casos especiales que se puedan presentar durante el curso escolar; así como la selección de los aspirantes a ingresar al instituto. Además, tiene a su cargo también, la organización de cursos de formación y orientación para maestros y padres de familia, resultando su labor de gran importancia para el funcionamiento de la institución.

f) Dirección Técnica: La dirección técnica es el organismo encargado de manejar los aspectos legales de la institución frente a las dependencias oficiales del gobierno en función. Su misión es la de satisfacer todos los requerimientos solicitados por estas dependencias, cuidando que el desarrollo del instituto se observe bajo las leyes y aspectos legales establecidos. Esto implica un fuerte trabajo administrativo y una gran responsabilidad frente a la

institución y frente al estado. Así mismo, a éste organismo corresponde la asesoría pedagógica a los profesores y personal involucrado en la labor docente. Dirige y orienta el esfuerzo del grupo de maestros hacia la consecución de los objetivos marcados por la institución y por el estado.

**g) Asesores de Grado:** Los asesores de grado son el personal encargado de orientar y dirigir a todo el alumnado que lo necesite. Su función es grande e importante en el desarrollo de la institución, ya que ésta labor debe llevarse a cabo directamente con el factor más importante del colegio: el alumno.

El asesor de grado contribuye a establecer estándares adecuados de control y ayuda a mejorar la calidad de la educación, al abarcar una parte significativa de la dinámica escolar.

**h) Planta de Profesores:** Es evidente que el maestro representa el contacto más directo entre la escuela y educando, de aquí la importancia de una correcta selección del personal que llevará a cabo la labor educativa. Es claro que el profesor debe contar con la preparación necesaria para cada uno de los niveles a los que nos hemos referido con anterioridad, cumpliendo con los requisitos tanto legales como internos de la institución. La planta de maestros debe estar compuesta por personal altamente calificado, con una basta experiencia en el oficio, lo que debe convertirlos en auténticos profesionales de la educación; sea cual fuere el nivel en el que se desarrollen.

**i) Mesas Directivas:** Las mesas directivas son el conjunto representativo de padres de familia frente a la institución. No se considera como un puesto más en la estructura de la organización escolar, pero es importante considerar su labor en la acción educativa. Su trabajo está enfocado a contribuir al logro de los objetivos generales de la institución; y a lograr los objetivos propios de

la educación.

#### 4) EVALUACION ADMINISTRATIVA DEL SISTEMA EDUCATIVO

Redactar un objetivo de cualquier tipo resulta, hasta cierto punto, sencillo. Consiste en elaborar un enunciado que sea coherente e indique la realización de un acto, conducta o la adquisición de una habilidad o destreza. Pero analizar si hemos logrado ese objetivo resulta en muchas ocasiones extremadamente difícil; y es en esta parte tan importante en donde los sistemas de evaluación son fundamentales.

Toda la actividad humana debe estar orientada a lograr o alcanzar ciertas metas u objetivos. De otra manera no tendría sentido la realización de esa actividad.

En la educación, como en otros ambientes del ser humano, se deben plantear objetivos claros, sencillo y alcanzables; que oriente y guíen la acción educativa. Es por esto que todos los centros educativos de cualquier naturaleza deben contar con un sistema de evaluación, que les permita observar en qué medida se han ido alcanzando los objetivos planteados.

Ahora bien, la eficacia de un plan se mide por los resultados que de él se obtienen, es decir, por el monto de su contribución al logro de los objetivos. Las actividades educativas están planeadas en base a objetivos específicos con el fin de alcanzar los objetivos de la educación. En la medida en que tales objetivos se vayan alcanzando, la idea de la educación integral comenzará a dejar de ser teoría para convertirse en práctica. La evaluación de un sistema educativo como el que aquí se plantea tiene por finalidad, mejorar la calidad del servicio educativo; luego entonces, "para mejorar la educación, los encargados de tomar las decisiones deben identificar las alternativas y

escoger aquellas que ofrezcan las mayores posibilidades de mejorar la práctica." (10)

La evaluación del sistema educativo debe sustentarse sobre la base del análisis situacional y la reflexión en la toma de decisiones. Una decisión inconsciente puede ocasionar serios problemas tanto en la estructura organizacional, como en el ámbito de las relaciones interpersonales; o a nivel de sección; o a nivel interseccional. Aquí juega un papel importante el director general y el director de sección, ya que básicamente a ellos corresponde la responsabilidad de tomar una decisión.

Para que la evaluación sea verdaderamente efectiva, debe cumplir necesariamente con una serie de condiciones que debemos considerar:

- a) Debe estar en función de los objetivos.
- b) Debe ser Integral.
- c) Debe ser Sistemática.
- d) Debe ser Permanente.
- e) Debe ser Total.

Detallaremos ahora brevemente , cada uno de los puntos que condicionan a la buena evaluación.

- a) Debe estar en función de los objetivos: Es decir, debe corresponder exactamente al objetivo propuesto, de tal manera que las actividades que se van a realizar para lograrlo, no pierdan de vista que deben conducirnos al objetivo planeado.
- b) Debe ser Integral: Debe abarcar todas la manifestaciones de la personalidad



de los sujetos involucrados en el proceso educativo, así como también las manifestaciones de los elementos estructurales y económicos de la institución.

**c) Debe ser Sistemática:** Realizada con orden y secuencia planeada de antemano para no caer en improvisaciones que nos lleven a emitir juicios de valor equivocados. Se deben establecer las técnicas apropiadas al aspecto de la institución que se pretenda evaluar, estableciendo criterios y normas que sean confiables y de acuerdo al elemento evaluado.

**d) Debe ser Permanente:** Estar presente en todos los momentos del proceso, tanto del educativo como del administrativo, como indicador de lo que se ha logrado y de lo que falta por lograr.

**e) Debe ser Total:** Deben considerarse todos los factores y elementos que intervienen en los procesos educativos y administrativos de la institución, ya que todos son susceptibles de evaluarse.

#### 4.1 NECESIDAD DE ESTABLECER UNA COMISION EVALUADORA

La necesidad de establecer una comisión evaluadora de la acción educativa y administrativa es de gran importancia, porque en ella se pueden cubrir, sin duda alguna, todos los aspectos relevantes de las distintas actividades que se realizan durante el ciclo escolar. En el sistema educativo que planteamos, la comisión evaluadora debe conformarse por secciones: primaria, Secundaria y preparatoria, cada una independiente de las demás.

Estas comisiones evaluarán sus programas y actividades educativas de acuerdo a sus circunstancias y a la repercusión de sus decisiones en cada una de las otras secciones del sistema pero, principalmente, en el logro de sus objetivos particulares.

En ésta comisión participarán: el director de sección, coordinador de

estudios y disciplina, el coordinador de actividades el departamento psicopedagógico, el director técnico y un representante del personal docente Su misión es la de analizar, revisar y reflexionar acerca del desarrollo del curso escolar y de las actividades que se han realizado; y las que estén por realizarse, determinando objetivamente en qué medida se han ido logrando los objetivos establecidos. Así mismo, se debe ir acentando un registro en el cual se detallen los aciertos y los errores en la realización de las tareas y actividades, las cuales sirven como antecedentes de lo pasado para una mejor planeación en el futuro.

Es necesario que la comisión se reúna cuando menos una vez por semana, de tal forma que la evaluación sea continua y abarque todo el ambiente de la sección Así mismo, consideramos importante mencionar que la comisión evaluadora deberá reunirse con el resto de la plantilla de profesores con el fin de comunicar los resultados de la evaluación. Dicha reunión puede efectuarse una vez al mes y tiene efectos positivos, ya que permite al profesor conocer los resultados de su trabajo y nos permite conocer su opinión acerca del mismo. De esta forma, al efectuar estas reuniones se fomenta el grado de participación de los docentes en la toma de decisiones y se establece una sana retroalimentación entre la institución y profesor.

Otra de las funciones importantes de la comisión evaluadora, es la de detectar necesidades insatisfechas que puedan poner en peligro la realización de ciertas actividades. Las insatisfacciones en la tarea educativa pueden ser obstáculos determinantes en el éxito o fracaso de los objetivos institucionales.

Por último, es importante mencionar que es recomendable destinar un tiempo determinado para la celebración mensual de una reunión de las

comisiones evaluadoras a nivel interseccional. Esto es con el fin de establecer canales de comunicación que nos permitan conocer los logros en materia educativa de las demás secciones, y así mismo, obtener elementos para poder coordinar adecuadamente los espacios y tiempos de las actividades futuras de cada sección.

Bien llevadas, estas reuniones tienen un efecto positivo porque se crean canales de comunicación interseccional oportunos y eficaces. Además, contribuyen a mejorar las relaciones interpersonales entre los dirigentes de las tres secciones; y ayuda al saneamiento del ambiente escolar.

#### 4.2 TIPOS DE EVALUACION

La evaluación de los sistemas educativos debe ser formal, estructurada y completa para garantizar la formulación de juicios de valor objetivos, reales y constructivos.

Para lograr esto es necesario abarcar todas las manifestaciones del sistema en el ambiente educativo. Se hace imprescindible entonces, la recopilación de la información adecuada con respecto a las actividades o tareas que ya se han realizado, para su análisis y reflexión.

Siguiendo el modelo administrativo tradicional, se dan cuatro tipos de evaluación: de contexto, de insumo, de proceso y de producto. Mismo que analizaremos a continuación.

a) Evaluación de Contexto: El propósito de este tipo de evaluación es, básicamente, "proporcionar información para la determinación de objetivos; específicamente define el ambiente y describe las condiciones reales y pertenecientes a la situación; identifica las necesidades insatisfechas y las

oportunidades no aprovechadas, y diagnóstica los problemas no resueltos en relación con tales necesidades y oportunidades".(11)

Las características de este tipo de evaluación son básicamente dos. Por un lado, es macroanalítica, ya que señala los grandes marcos de referencia del sistema que va a ser evaluado, los describe y los analiza proporcionando una visión global de las circunstancias en las que el sistema se desarrolla.

Por otro lado, es fundamentalmente filosófica ya que describe los valores y los fines del sistema como puntos de referencia para delinear su tipo y modelo.

La evaluación de contexto constituye un conocimiento teórico y empírico porque parte de una conceptualización sistemática, apoyándose en las experiencias anteriores. En este sentido, determina si la práctica concuerda con la teoría.

En cuanto a su metodología, la evaluación de contexto puede clasificarse en evaluaciones de contingencia y evaluación de congruencia. De contingencia en tanto que se trate de buscar oportunidades e influencias fuera del sistema, para promover el mejoramiento interno, y que mire hacia el futuro para adecuarse a las necesidades y valores de la sociedad, así como a los adelantos tecnológicos y a las nuevas tendencias político-económicas. De contingencia en tanto que abarca los aspectos externos que afectan necesariamente al sistema educativo, inmerso en la dinámica social, tecnológica, política y económica de la comunidad.

De congruencia en cuanto que trate de comparar el funcionamiento del sistema y su estado actual, para lo cual busca sus puntos de referencia en los programas, las leyes y las metas logradas; es decir busca que el sistema

responda adecuadamente a los objetivos de la institución y que éstos, a su vez, respondan a las necesidades que los cambios sociales promueven.

En pocas palabras, la evaluación de contexto es de mucha utilidad para la toma de decisiones que determinen la planeación de los objetivos educativos de la institución escolar.

b) Evaluación de Insumos: La evaluación de los insumos tiene como finalidad, proporcionar información para determinar la forma en que deben ser utilizados los recursos de la institución para la consecución de los objetivos del programa. "El producto terminal de la evaluación de insumo consiste en determinar los costos y beneficios potenciales; específicamente elabora alternativas concernientes al personal, tiempo, materiales y presupuestos".(12)

La evaluación de insumos es específica, se aboca a un aspecto determinado para una institución determinada; es decir, podemos evaluar el costo y rendimiento del material utilizado; podemos evaluar el tiempo de trabajo para determinada actividad; o podemos evaluar presupuestos para la realización de alguna tarea y así mismo, el costo de ésta.

Entre sus características encontramos que tiene un enfoque microanalítico, es decir, tiene una visión particular de los elementos que intervienen durante la realización del trabajo, de sus costos, de su rendimiento y de su eficacia en el logro de los objetivos.

Su metodología varía notablemente, ya que depende del tamaño, magnitud y alcance de las metas establecidas; y de la clase y modo de recopilar la información existente, necesitada y utilizable.

c) Evaluación del proceso: Una vez que se ha aprobado un curso de

acción y se ha comenzado a desarrollar un programa, se hace necesario establecer una evaluación de proceso, la cual tiene por finalidad "proporcionar una periódica retroalimentación o realimentación de información para las personas e instituciones responsables de la ejecución de los planes".(13)

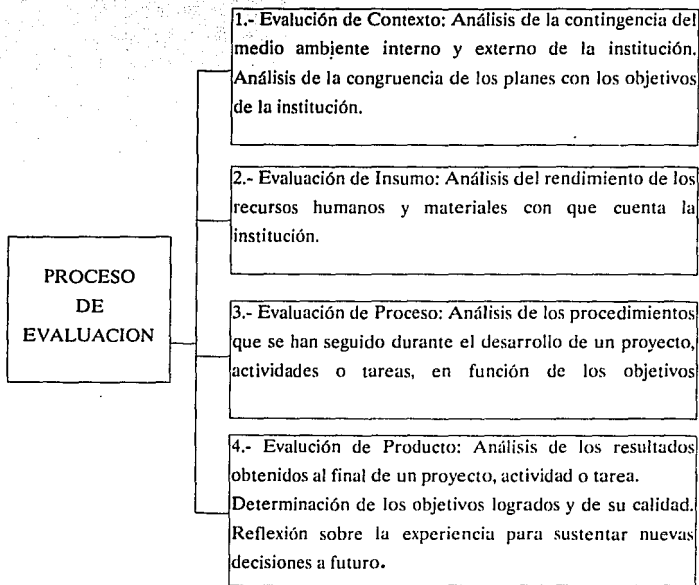
La evaluación de proceso tiene por objetivo, detectar o predecir los defectos que existieran en el planteamiento del proceso o en sus etapas de realización, así mismo, proporciona información importante para la toma de decisiones en un momento determinado y además, mantiene un registro constante de los procedimientos a la medida en que el proceso se va desarrollando.

Este tipo de evaluación es de vital importancia porque nos permite el análisis continuo del proceso, desde su planteamiento hasta el momento de su realización. Nos ayuda a detectar fuentes potenciales de fracaso debido a fallas en las relaciones interpersonales del factor humano que participa en el programa. Por otro lado, nos permite diagnosticar la influencia y repercusión de las decisiones tomadas en función del logro de los objetivos del programa. En otras palabras, a través de la evaluación de proceso estamos ejerciendo una supervisión continua de las tareas, actividades, contenidos, materiales, métodos y formas de organización del programa, en cuanto a la eficiencia de sus procedimientos en la forma y medida en que éstos fueron operantes de acuerdo a lo esperado.

d) Evaluación de producto: El cuarto tipo de evaluación se refiere a los resultados del proceso. Su finalidad es la de medir y dar una correcta interpretación de los efectos, las consecuencias y los logros del proceso al finalizar el ciclo.

La evaluación de producto investiga la forma y extensión en que fueron alcanzados los objetivos establecidos en la planeación, informa del resultado final en función de las metas trazadas. No obstante, el propósito de la evaluación de producto no sólo es el de conocer el estado final de una situación específica, sino además y sobre todo, busca servir como sustento para la toma de decisiones de nuevos programas.

Los cuatro tipos de evaluación expuestos en éste capítulo, constituyen una base sólida para una adecuada valorización del desarrollo de una empresa educativa en todos sus aspectos.



En conjunto, los juicios elaborados en cada etapa del proceso evaluativo, nos permiten obtener una visión real de la eficacia y eficiencia de los planes hacia la consecución de los objetivos, y por lo tanto, es posible la detección de errores y defectos en los planes, programas, procedimientos y relaciones humanas en búsqueda de la excelencia en el servicio educativo.



**CITAS Y FUENTES****CAPITULO I**

- 1 KOONTZ, Harold. "ADMINISTRACION" Pág. 110.
- 2 NEWMAN, William. "PROGRAMACION, ADMINISTRACION Y CONTROL", pág. 33.
- 3 KOONTZ, Harold. op. cit. pág. 110.
- 4 Ibidem., pág. 111.
- 5 Ibidem., pág. 111.
- 6 Ibidem., pág. 111.
- 7 Ibidem., pág. 112.
- 8 Ibidem., pág. 112.
- 9 LEMUS, Luis A. "ADMINISTRACION, DIRECCION Y SUPERVISION DE ESCUELAS", pág. 68.
- 10 Ibidem., pág. 345.
- 11 LEMUS, Luis A. op. cit. pág 363.
- 12 Ibidem., pág. 364.
- 13 Ibidem., pág. 365.

## **CAPITULO II**

### **LOS RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA EDUCATIVA**

## INTRODUCCION

Un aspecto importante en cualquier ámbito de la actividad humana que se realiza en cualquier comunidad o en cualquier sociedad, está en función de que dicha actividad se ve necesariamente influida o afectada por el factor humano.

Dentro de cualquier empresa, sea de productos, servicios o educativa, no puede pasar desapercibido este aspecto tan relevante en el buen desarrollo y desempeño de la institución; y más aun si se trata de una empresa educativa, en donde el producto final es el alumno educado. Por lo tanto, el factor humano en una institución educativa es de vital importancia en el logro de los objetivos de la educación.

En el capítulo anterior, hicimos referencia a la eficacia y eficiencia de la organización educativa y a su importancia en el logro de tales objetivos, el presente capítulo tiene como finalidad, resaltar la importancia del factor humano en la empresa educativa, y ofrece un panorama general de lo que son los recursos humanos en la empresa, con un punto de vista que parte de conceptos administrativos y complementados con una serie de conceptos didácticos; ya que la pedagogía concilia ambas ciencias y pueden ser, evidentemente, aplicados al sector educativo y empresarial.

La intención es pues, dar una vista global y sistemática de tales conceptos analizando las funciones administrativas en materias de recursos humanos, pero, principalmente, con un enfoque humanista de las necesidades, desarrollo y realización del personal durante la realización de la tarea o trabajo.

## 1.- NATURALEZA DE LOS RECURSOS HUMANOS

Siguiendo la secuencia establecida en esta investigación, dentro de las funciones operativas de una empresa educativa, debemos ocuparnos ahora de analizar el desarrollo de las habilidades y capacidades de los empleados asignados para la realización de alguna actividad dentro de la empresa. No es suficiente que la persona sea capaz de trabajar adecuadamente en algún puesto, sino que además debe hacerlo con gusto.

Es evidente que los recursos humanos son imprescindible en cualquier empresa, aún a pesar de la impresionante tecnología que se ha venido desarrollando en los últimos años. A pesar de esto, estos avances nunca podrán sustituir por completo la intervención y participación del ser humano. Existen cosas que las máquinas nunca podrán realizar, ya que éstas son operaciones que corresponden únicamente al hombre que responde así, a su naturaleza humana y a sus capacidades y potencialidades; tal es el caso de la educación.

Si pensamos detenidamente en esto, descubriremos la veracidad de lo expuesto anteriormente; porque, nunca una máquina, por más sofisticada que sea, podrá tener la capacidad de transmitir valores, hábitos, actitudes, etc., a un ser humano. En una palabra no son capaces, por si mismas, de educar.

Con base en esto, veremos que la actuación de un profesor en una empresa educativa; o de cualquier persona que cumpla una función docente en cualquier otro tipo de empresa, no podrá ser sustituida. Las máquinas no son capaces de abarcar toda la potencialidad de los seres humanos. Además, no olvidemos que toda la tecnología es producto de la mente y de la inteligencia humana, y que antes que ella, el hombre estará siempre en primer plano.

Las máquinas no tienen la capacidad de conocer las cosas o de crear la cultura porque sus operaciones son programadas y limitadas; el hombre sí, porque esta facultad es parte de su naturaleza y responde a ella, ya que las cosas se conocen por sus operaciones, y el razonamiento y pensamiento no son operaciones que una máquina pueda realizar.

De lo anterior vemos la importancia de los recursos humanos, y de aquí también surge la necesidad de concientizar a todos los directivos y empresarios, interesados en el desarrollo, avance y progreso de sus empresas y del país, de que la acción del hombre de ninguna manera podrá ser reemplazada por cualquier otro elemento, y de que el factor humano será el aspecto fundamental para que la empresa logre sus objetivos y alcance el éxito dentro de su campo.

### 1.1 IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

El hombre, debido a su naturaleza, es un ser que tiene por necesidad establecer relaciones con sus similares para poder alcanzar determinados objetivos que nos son comunes.

Estas relaciones son las que facilitan y hacen agradable la vida del ser humano. Todos los hombres nacemos en el seno de una familia, la cual es nuestro primer contacto con la sociedad; y de la cual aprendemos y asimilamos valores, costumbres, pautas de comportamiento, etc., en una palabra, cultura. Estos elementos son muy importantes aunque no determinantes, en la formación y desarrollo de nuestra personalidad.

Esta cualidad humana, nos hace pensar que el hombre, desde el inicio de su vida en el mundo exterior hasta el día de su muerte, está en constante interacción con las personas que lo rodean. De esta manera, un recién nacido

se relaciona con otras personas desde su nacimiento; posteriormente, la interacción se dará con los miembros de su familia; y así, conforme continúe su desarrollo, lo hará con otras personas: en la escuela, con los amigos, con las asociaciones de que forme parte, con la sociedad en general.

Podemos afirmar entonces, que el hombre es un ser que por naturaleza, tiene la necesidad de convivir con otros seres iguales a él.

Las relaciones humanas revisten una importancia fundamental en el desarrollo armónico de la persona, ya que es imprescindible la convivencia y relación con otros seres humanos. Así mismo, el hombre tiene la tendencia a formar agrupaciones que contribuyan al logro de objetivos comunes, que de otra manera no podría alcanzar. Es por esto que el hombre continuamente está formando asociaciones o grupos, en donde desempeñará papeles y roles deferentes en busca de lograr tales objetivos.

En estos grupos o asociaciones, y en la interacción que en ellos se manifiesta, el individuo refleja sus intereses, habilidades, deseos y tendencias, así como también sus frustraciones, sus defectos y sus prejuicios, en una palabra, refleja su personalidad.

Luego entonces, lo importante en las relaciones humanas radica en que, todo tipo de actividad que realizamos es necesariamente influida por la interacción que tenemos con otras personas, ya sea en el ámbito familiar, de amistades o de trabajo.

El contacto con otros seres humanos es inevitable; es parte de nuestra vida social y es parte también de nuestra naturaleza; en donde la personalidad de cada uno de nosotros nos facilitará o dificultará nuestra diaria convivencia.

## 1.2 NATURALEZA DE LAS NECESIDADES HUMANAS

Observar el comportamiento de una persona es una cosa; entenderlo es otra; influir en su comportamiento en cierta dirección es aún una tercera posibilidad. Entender e influir en el comportamiento humano requiere el conocimiento de las necesidades del hombre.

La personalidad humana se compone de múltiples elementos, los cuales están interrelacionados de tal manera, que dan la sensación de equilibrio. Las necesidades de los seres humanos según Abraham Maslow (\*) se pueden clasificar en tres grupos, a saber:

a) Necesidades Fundamentales: Que incluyen las siguientes categorías

Fisiológicas.	}	hambre
		sed
		sueño, etc.

Seguridad	}	casa
		vestido
		sustento, etc.

b) Necesidades Psicológicas: En las que se consideran las siguientes categorías:

Pertenencia	}	amor
		identificación
		familia, etc.

(\*) Citado por María García en "El Trabajo en Equipo" pág. 57-58.

Reconocimiento {  
prestigio  
status  
logros, etc.

c) Necesidades de Autorealización: En las que se incluyen las siguientes categorías.

Desarrollo Personal {  
ejercicio profesional  
investigación

Cognositivas {  
lectura  
actuación  
información, etc.

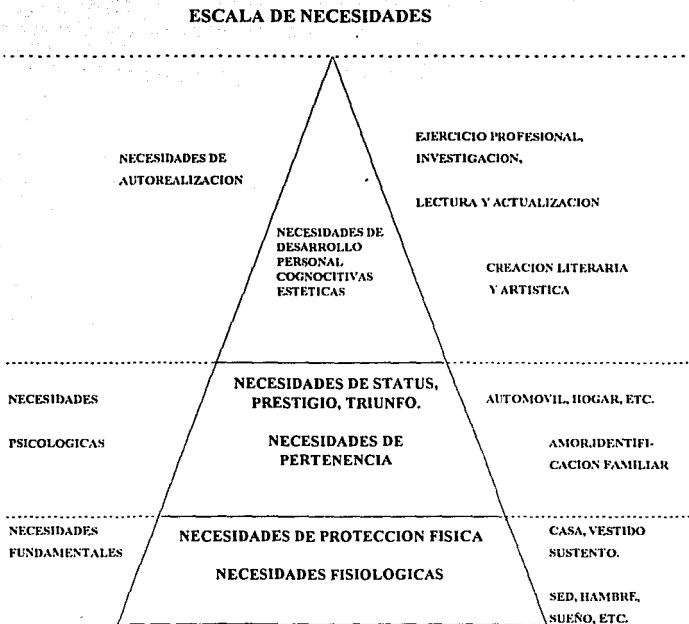
Estéticas {  
arte  
apreciar la belleza

En la figura 1, se representan gráficamente la piramide de necesidades de este autor (1), la cual es de mucha utilidad para comprender la naturaleza humana, y dentro de la cual se pueden precisar los factores que hacen que el



ser humano tiende a la satisfacción de las necesidades que se van presentando conforme aumenta su desarrollo.

Figura 1.



Tomando como referencia la piramide de necesidades de Abraham Maslow citada en líneas anteriores, veremos con claridad que:

a) Los factores que orientan la conducta de los individuos hacia la satisfacción de las necesidades fundamentales, son impulsos innatos en el hombre para la conservación de la vida y para la supervivencia de la especie.

b) Los elementos que orientan el comportamiento de los individuos hacia la satisfacción de las necesidades psicológicas se pueden denominar como incentivos sociales, ya que condicionan el entorno de nuestra actividad y la cercanía de nuestras relaciones interpersonales.

c) Los factores que mantienen la conducta hacia la satisfacción de las necesidades de autorrealización, pueden ser considerados como motivos personales; y son entendidos como aquellos intereses que son preferidos por encima de otros, los cuales adquieren un significado determinante para que el individuo utilice sus cualidades.

Los tres factores enunciados anteriormente, con sus respectivos mecanismos de operación, constituyen elementos importantes para la comprensión de los patrones de motivación de los miembros de un grupo de trabajo. De esta forma, directores, gerentes o supervisores de cualquier empresa podrán tener los elementos necesarios para analizar si la institución es lo suficientemente rica en valores humanos como para satisfacer las necesidades de autorrealización de las personas que en ella laboran; si sólo responde a las necesidades de pertenencia y seguridad; o si únicamente constituye un medio de supervivencia para el trabajador.

Por otra parte, la identificación de los patrones de motivación de una persona dentro de un grupo de trabajo, nos brinda la posibilidad de profundizar en el proceso socio-afectivo de la persona en el ambiente laboral, sobre todo, para entender el conflicto como una realidad inevitable y prepararnos para su manejo en el seno de la organización.

### 1.3 LA MOTIVACION

La motivación es un aspecto de vital importancia en toda actividad humana. Abarca la totalidad del ser humano en el logro de sus metas y anhelos. Así, vemos como las personas a base de ir logrando diferentes objetivos, van reforzando su conducta, y alcanzando nuevos triunfos los cuales van formando una cadena que lo conducen a metas mayores y más importantes.

En una empresa, el trabajo es el elemento de mayor significación, y el ser humano es el encargado de ejecutarlo. Conseguir de los miembros de la organización que trabajen de buena gana y con entusiasmo, es un problema que se puede analizar desde diferentes perspectivas: el nivel educativo creciente en los colaboradores; una gran utilización de personal profesional; una tecnología avanzada; y el evidente poder de las organizaciones laborales. Con gente altamente estimulada se hace menor la necesidad de control para asegurar que el trabajo sea ejecutado.

En una institución educativa sería, es evidente que el profesor es un empleado que espera que la organización le satisfaga ciertas necesidades. Por otra parte, la empresa pretende cierto tipo de comportamiento que desea encontrar en el profesor. En esencia, se trata o se intenta conciliar los intereses del empleado y de la organización, de tal manera que el comportamiento que resulte de ésta operación, vaya en interés tanto del logro en la satisfacción de las necesidades del profesor, como simultáneamente de la obtención de los objetivos de la organización; y por consiguiente, el mejoramiento de la calidad en el servicio ofrecido.

Ahora bien, podemos considerar a la motivación como una fuerza que

mueve a la persona hacia la ejecución de determinada acción, para alcanzar cierta meta. Podríamos afirmar que la motivación es necesaria para la realización de nuestras actividades; así mismo, también, podemos afirmar que lo que mueve al hombre para actuar se encuentra básicamente en la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades, ya que éstas son las que tienen el papel central sobre el que giran los comportamientos del hombre. Así pues, toda conducta manifestada por una persona tiene su fundamento en un proceso interno que provocó en ella la decisión de actuar de tal o cual manera.

Lo expuesto en líneas anteriores, nos lleva a la necesidad de definir a la motivación como "la fuerza interna que despierta, orienta y sostiene una conducta".(2)

Así mismo, encontramos que la motivación se refiere a aquellos "factores capaces de provocar, mantener y dirigir el comportamiento hacia la satisfacción de una necesidad".(3)

Ambas definiciones son adecuadas al concepto al que nos referimos, y nos ofrecen una visión clara de este importante elemento en el hombre. Al analizar éstas definiciones encontramos que, básicamente en la motivación aparecen tres componentes: una fuerza que despierta un interés; el cual se orienta y dirige hacia una meta; se mantiene o sostiene la conducta del hombre hacia el logro de esa meta.

Ahora, el mantenimiento o sosten de una conducta está en función de los resultados que la persona obtiene por determinada actuación. Si suponemos que el resultado es positivo, y que el hombre ha logrado alcanzar su meta o satisfacer su necesidad, nos enfrentamos entonces al problema de la constancia para poder sostener la conducta elegida. Muchos de los seres

humanos que existimos tenemos el mal hábito de que, una vez que hemos alcanzado los objetivos que nos trazamos, tendemos a abandonar las conductas que utilizamos para lograrlos: muchos estudiantes al terminar sus estudios profesionales son inconstantes en la elaboración de su tesis; muchos trabajadores son inconstantes para mantener su nivel de calidad y productividad en su tarea; muchos profesores son inconstantes para cumplir adecuadamente con su labor docente; o muchos gerentes y supervisores son inconstantes en la realización de su trabajo. Así podemos citar un sin número de ejemplos.

Lo importante aquí, es resaltar que la motivación es una cuestión personal, en la cual el principal protagonista es la persona misma, movido por su voluntad hacia el logro de objetivos igualmente personales.

Las circunstancias que rodean a las personas suelen ser diversas, así mismo lo son los intereses, las metas y los objetivos de cada individuo, pero todos tenemos, por naturaleza, la capacidad de continuar con nuestro crecimiento y desarrollo personal. Finalmente, esto es lo que marca la diferencia entre un hombre de trabajo, productivo, capaz de ser agente de cambio en el proceso evolutivo de una nación; o una persona mediocre, conformista, que no es capaz de aportar algo de provecho tanto para sí misma, como para el resto de su comunidad; o lo que es peor aún, ser un hombre que se encuentra sumido en la más profunda obsolescencia, con un conocimiento estancado y pasado de moda.

Es necesario agregar aquí que, aunque todos tenemos la capacidad para fomentar nuestro desarrollo, no todos tenemos las mismas oportunidades ni los mismo instrumentos, que nos puedan en un momento dado facilitar nuestra labor. Esto es importante ya que, como dijimos en párrafos

anteriores, las circunstancias que nos rodean son muy diversas, como diversa es también nuestra personalidad; y esto condiciona en gran parte nuestros ambientes y nuestras relaciones con los demás.

Por otro lado, nos enfrentamos aquí con la confusión entre las diferencias que existen en los conceptos de motivación, motivo e incentivo. Comenzaré por decir que la motivación es una fuerza interna, se encuentra o nace en el interior de la persona y provoca un comportamiento. Motivo, según el Diccionario de Pedagogía Valle, "es lo que en conciencia lleva a la persona a actuar y la justifica".(4) Los motivos entonces, son las razones que tiene el individuo para ejecutar una acción, responden al porqué de una conducta. El Incentivo por su parte es un estímulo que proviene del exterior, y su labor es avivar a una persona para facilitar determinada conducta. Sin embargo, no podemos negar que ante la carencia de motivación o de motivos, algunas veces los incentivos contribuyen a lograr determinados comportamientos. Cabe destacar también que, de cada uno de los elementos que se mencionaron, se genera un aprendizaje de la persona. Este también tiene su diferencias: el aprendizaje que se da en una persona como producto de su motivación, tiende a ser permanente. En cambio, en el aprendizaje por incentivo, suele ser pasajero.

Lo anterior, puede ser válido para cualquier actividad del ser humano; pero, principalmente, a nivel docente, tanto en el ambiente educativo formal, como en los aspectos de capacitación y desarrollo de personal en el ambiente empresarial.

#### 1.4 LOS SERES HUMANOS Y LA CULTURA

El comportamiento de los hombres también está fuertemente influido

por la cultura de la que formamos parte. La cultura está compuesta por los elementos cotidianos de la vida de la persona tales como costumbres, creencias, hábitos, códigos y formas de conducta, valores y leyes. La cultura, en parte, surge de la necesidad que el hombre tiene de contar con elementos prestablecidos y comportamientos convencionales.

Ninguna persona u organización puede aislarse de su ambiente cultural. Básicamente, la cultura consiste en "un sistema común de vida, una adaptación particular del hombre a su medio ambiente y a sus necesidades".(5)

Y así es, el hombre se adecua a su comunidad y asimila los valores, códigos, leyes, costumbres y pautas de comportamiento característico de esa comunidad, en una clara respuesta de adaptación a su medio ambiente.

La cultura de un individuo es indisoluble de su personalidad y se manifiesta en todas los lugares en donde la persona se desenvuelve.

Se pueden distinguir tres de las fuerzas principales que modifican o forman la cultura humana: En primer lugar encontramos el factor genético, es decir, la raza de cada persona con sus características genéticas propias. En segundo lugar, encontramos el factor geográfico o medio ambiente en el que se desarrolla el individuo. En tercer lugar, encontramos el factor de actividad o tarea, el cual se refiere a la función u ocupación que realizan las personas.

Estos factores destacan en la formación de la cultura. Son de suma importancia también en su modificación. Pero debemos también considerar un cuarto elemento sin el cual, la cultura no tendría la importancia que tiene: el pensamiento.

Esta operación intelectual es exclusiva de la especie humana y su

presencia libera al hombre de su dependencia al medio ambiente; "este factor es precisamente el que hace posible la formación de una reserva siempre creciente de tradiciones sociales, de forma que los bienes logrados por una generación se transmiten a la siguiente, y los descubrimientos o nuevas ideas de un individuo se convierten en propiedad común de la sociedad".(6)

Que importante es entonces la cultura para los hombres. Sin esa capacidad para crearla el ser humano no tendría el desarrollo que habitualmente conocemos; por el contrario, nuestro progreso sería únicamente en el nivel animal de nuestra existencia, carente de toda trascendencia, en pocas palabras, el hombre no sería hombre.

Pero nuestra naturaleza racional es la que sustenta todo el acervo cultural que nos ayuda a conformar nuestra identidad, y es por eso que todos los elementos mencionados tienen una acción recíproca en la formación de la cultura, ya que se trata de una comunidad cuádruple, pues contiene en proporciones variables comunidades de trabajo y pensamiento, así como de lugar y de sangre.

Cualquier tentativa de definir el desarrollo social haciendo uso de una de ellas con exclusión de las demás, conducirá a un error de determinismo racial, geográfico o económico, o a teorías más o menos falsas de progreso intelectual abstracto".(7)

Pues bien, la cultura nos envuelve con sus valores y es un factor que debe considerarse al analizar la interacción y convivencia entre los hombres.

### 1.5 EL HOMBRE Y EL TRABAJO

En la actualidad, la situación laboral es tan importante que la persona le dedica sus mejores años y la mayor parte de su tiempo; tanto desde un punto



de vista como medio para ganarse la vida, como si se le atribuyen las características necesarias para considerarlo una oportunidad en la que se encontrará la realización personal. Ambas dimensiones del trabajo son compatibles. En ocasiones nos ganamos la vida realizando actividades que no nos proporcionan ningún gozo, otras veces, además de obtener un adecuado sustento, nuestra labor cotidiana nos retribuye un sentimiento de satisfacción.

La comprensión de la situación laboral, sobre todo en el ambiente educativo, implica necesariamente el análisis de aspectos que resultan tanto de la vocación como de las aptitudes, del gusto por hacer algo y de la urgencia de conseguir los medios para atender y satisfacer las necesidades básicas, y a la luz de nuestras circunstancias, nuestras oportunidades y nuestras limitaciones.

El significado del trabajo es muy diverso. Para algunos es un medio de ganar dinero con el fin de satisfacer sus necesidades presentes, sus gustos o deseos. Para otros es una fuente de satisfacción y enriquecimiento personal, en donde, además del gusto por servir a los demás, se obtiene status, prestigio o simplemente, la compañía de otras personas.

El trabajo tiene un impacto directo en nuestra existencia, independientemente de la relación que mantengamos con él. Si nuestra actividad es placentera y estamos agusto con ella, la calidad de nuestra vida se enriquecerá; en tanto que, si nuestra tarea es aburrida, tediosa y la detestamos, nuestra propia imagen y nuestras relaciones interpersonales se verán seriamente afectadas. Se nos presenta entonces el caso de la insatisfacción en el trabajo, el cual se manifiesta de diversas maneras: burocracia, apatía, ausentismo, pasividad, agresividad, etc. Estas actitudes

conllevan un alto contenido emocional, tanto hacia la percepción de los compañeros de trabajo, como hacia la imagen completa de la institución.

Entre las principales causas de la insatisfacción en el trabajo se pueden mencionar las siguientes:

- a) Muchas personas, para satisfacer sus necesidades, tienen que dedicarse, desde temprana edad, a la realización de tareas que no se relacionan con su vocación, sus aptitudes y sus gustos.
- b) Muchas personas, con poco sentido de la realidad, esperan obtener, tanto dinero como satisfacción en el empleo.
- c) El descuido que han tenido las instituciones acerca del impacto del trabajo en la calidad de vida de las personas.(8)

Analicemos brevemente estos tres supuestos. En el primer caso, resulta evidente que las circunstancias que nos rodean son muy diversas. Algunas personas tienen mejores oportunidades que otras; ya sea por recursos económicos, educación, preparación, integración familiar, etc. Sin embargo, siempre existirá gente para la cual la vida será más dura y dificultará en gran parte su desarrollo personal. Para muchos otros, la carencia del descubrimientos de sus aptitudes y de su vocación, será el factor en contra. Los ejemplos más clásicos de esto son los famosos "niños de la calle" los cuales, por diversas circunstancias, comienzan desde temprana edad en la realización de actividades laborales para satisfacer sus necesidades. También es muy conocido el clásico "mil usos", persona que realiza o ha realizado diversas actividades y con ninguna ha quedado satisfecho. Para muchos otros, la situación laboral se presentará a temprana edad debido a la privación de la fuente de ingresos, ya sea por desempleo del padre, la madre, o por el

fallecimiento de alguno de ellos; o de los dos. Esto implica una maduración temprana en el ambiente laboral con la posible privación de la manifestación de la vocación elemento fundamental en la elección de la actividad. Cabe mencionar que el factor económicos es el que condiciona e influye en gran medida, los casos descritos anteriormente.

En el segundo caso, se trata de aquellas personas que tienen ideales mal cimentados, los cuales les impiden obtener una visión más objetiva de su desempeño en la labor; en base a su preparación, aptitudes y habilidades, considerando también el ramo de la empresa y sus posibilidades de crecimiento tanto en el plano institucional, como en el plano del desarrollo personal de sus colaboradores. De esta manera, es frecuente encontrar personas que piensan que por el hecho de ingresar a determinadas empresas, sus necesidades económicas y sus expectativas de satisfacción en la tarea estarán satisfechas. Pero muchas veces no es así. Cuántos casos existen de personas insatisfechas por situaciones similares. Algunas veces el factor económico si es el esperado, más sin embargo, la satisfacción al momento de la realización de la tarea no es la esperada. En muchos otros casos, la actividad produce un grado de satisfacción elevado, pero el incentivo económico es insuficiente. En la mayoría de los casos las personas buscan un incentivo económico alto con la falsa idea de que una preparación mediocre los va a proyectar hacia un futuro prominente, y en su mayoría, estas personas chocan violentamente contra la realidad; ya que descubren paulatinamente que su preparación académica no responde adecuadamente a las expectativas de crecimiento y desarrollo de una empresa, de una comunidad o de un país. Los ejemplos más comunes de estos se pueden ver en aquellos estudiantes universitarios con una preparación deficiente; o aquellas personas que son manipuladas por una serie de instituciones supuestamente educativas, que

pintan el futuro basado en los conocimientos que de ellas pueden obtener (principalmente técnicos), y que en muchas ocasiones ni siquiera tienen un reconocimiento oficial. No se trata de restar mérito al esfuerzo de las personas que realizan estos estudios, ni mucho menos de despreciar ese tipo de conocimientos o de poner en evidencia la "ética" de esas instituciones. Quiero resaltar simplemente, la importancia de la frustración que se manifiesta en estas personas, cuando en sus trabajos descubren su escasa preparación; o que piensan que con esto ya tienen resueltas sus vidas. Además, esto hace mucho daño tanto a las personas involucradas en estos estudios, como a toda clase de empresas, incluido el sector educativo profesional a nivel docencia. No cuestionamos la capacidad de las personas para asimilar tales conocimientos, pero si cuestionamos la calidad y veracidad de los mismos.

El tercer caso es producto directo de una política de desarrollo de personal incorrecta. Es frecuente encontrar a pequeñas y nuevas empresas que desconocen la verdadera importancia de los recursos humanos. Muchos de los nuevos jefes o gerentes carecen de un conocimiento sistemático del proceso de selección de personal, y peor aún, la mayoría carece de un conocimiento científico y filosófico de la naturaleza humana. Conocen a los hombres y algunas de sus necesidades, pero se olvidan de que para muchos, el objetivo del trabajo es la realización personal así como la satisfacción de sus necesidades en la realización de esa actividad. Un ejemplo común de esto lo encontramos en aquellas empresas que, en lugar de crear condiciones satisfactorias para la realización de las tareas, convierten el centro laboral en un lugar tenebroso, con un clima social pesado, tedioso y tenso, en donde lo que predomina es la intriga y la envidia entre el personal. Como es evidente, ésta situación tiene una repercusión directa en la calidad de los productos o servicios que la empresa ofrece. Imaginemos un ambiente de este tipo en un

centro educativo. La consecuencia es deducible: un ambiente socio-afectivo deficiente entre los educadores tiene por resultado una baja calidad educativa y, por consiguiente, una educación deficiente, desintegrada, desarticulada, sin coherencia entre lo que se predica y lo que se hace; y además cargada de temores y prejuicios.

Desde luego es necesario dejar bien claro que la situación laboral idónea, se produce cuando la persona puede desempeñar la tarea o trabajo hacia la cual siente vocación; en un empleo o lugar que le permita satisfacer por completo sus necesidades vitales. El trabajo en sí mismo es un factor muy importante en la calidad de vida de las personas, siempre y cuando:

- a) Tenga un propósito comprendido por la persona.
- b) Ofrezca indicadores razonables del éxito en el cumplimiento de la tarea.
- c) Permita que la persona pueda aportar algunas de sus ideas.
- d) Tenga algún grado de dificultad y requiera el uso de las habilidades de la persona.
- e) Promueva un incremento en los conocimientos y destrezas de la persona.
- f) Dé una remuneración adecuada. (9)

Es nuestra obligación expresar que, nunca ningún trabajo, tarea o actividad debe realizarse a costa de lesionar la dignidad humana.

Se debe tratar a la persona como lo que es, un ser humano con cuerpo y alma, inteligencia y voluntad, con necesidades y metas por lograr. Pero, principalmente, el trabajo no debe despersonalizar al individuo convirtiéndolo en una cosa más en el ambiente laboral.

## 2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL.

Si las empresas pretenden alcanzar sus objetivos requieren necesariamente de una fuerza de trabajo adecuada, que contribuya a los fines que la empresa persigue; y que resulte un medio eficaz para el desarrollo tanto de las persona como de ella misma. Tal condición es necesaria en todo tipo de empresas y es necesario considerarla.

De suyo, una empresa es generadora de fuentes de trabajo y es un medio también para que la gente, empleada en ella, aspire a desarrollarse. El trabajo se mira con un significado espiritual, reforzado por normas de comportamientos tales como puntualidad, diligencia y responsabilidad. El trabajo constituye una guía predominante en las relaciones interpersonales, además de ser el centro de interés de la vida el del ser humano. Una fuerza de trabajo con este conjunto de valores se adapta altamente al uso de las organizaciones empresariales, ya que éstas persiguen valores tales como productividad, eficiencia y eficacia.

De lo anterior, se deduce la importancia de una adecuada política de reclutamiento y selección de personal; ya que es indispensable establecer los criterios adecuado para la realización de este aspecto en el seno de la organización de la empresa. Es necesario, por lo tanto, el establecimiento de políticas que se basen y se justifiquen en los objetivos generales de la empresa, de tal manera que la fuerza de trabajo necesaria para el logro de estos objetivos, sea el medio correcto para alcanzarlos; fomentando así, el desarrollo y crecimiento de la institución.

Por otro lado, la misma empresa deberá, una vez reclutado y seleccionado su personal, fomentar el desarrollo de sus empleados,

conociendo sus necesidades y creando satisfactores que contribuyan a mejorar las condiciones del personal; pero que principalmente, contribuyan a hacer del trabajo un aspecto agradable en la vida del empleado, de tal manera que este lo realice con gusto, logrando así, una mayor eficiencia y eficacia del factor humano en la empresa.

Muchas de las grandes compañías que existen y que continúan creciendo y desarrollándose, deben su éxito a la acertada política dispuesta en relación a la fuerza de trabajo más importante que es el factor humano.

## 2.1 EL FACTOR HUMANO EN LA EMPRESA.

Es evidente que aunque los objetivos de las empresas pueden diferir en ciertas medidas entre unos y otros, las personas que participan para el logro ello tiene también necesidades y objetivos que les resultan de especial importancia. Las personas son muchos más que un simple factor productivo en los planes de una empresa. Son miembros de sistemas sociales; son consumidores de bienes y servicios; Son miembros de familias, escuelas, iglesias; y son también ciudadanos. En estos roles y papeles distintos establecen leyes, códigos y lineamientos éticos que guían la conducta bajo el tradicional concepto de la dignidad humana.

Las personas actúan en papeles diferentes, pero también son distintas entre sí mismas. Las compañías o empresas educativas elaboran reglas, procedimientos, programas de trabajo, etc., todo esto con el supuesto implícito de que las personas son en esencia similares. Esta suposición es necesaria en gran medida en los esfuerzos organizados, pero es igual de importante aceptar que las personas son únicas, tienen diferentes necesidades, actitudes y comportamientos, diferentes deseos de

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

responsabilidad, diferentes niveles de conocimiento y diferente capacidad y potencialidad genética. Es necesario comprender la compleja individualidad del ser humano.

En una empresa no es posible satisfacer todas las necesidades de las personas, pero debe existir un esfuerzo en tratar de lograr cuando menos las más indispensables o primarias.

La administración implica lograr objetivos empresariales. Lograr resultados es importante, pero los medios no deben nunca lesionar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que debe tratarse a las personas con respeto, sin importar cuál sea su puesto en la organización.

No puede hablarse de la naturaleza humana si no se considera en su totalidad a la persona; y no sólo por características separadas y distintas tales como conocimientos, actitudes y capacidades o rasgos de personalidad. Estas características interactúan entre sí y su predominancia en situaciones específicas varía en forma rápida e impredecible. Un ser humano es una persona total, que se ve influida por factores externos como familia, vecinos, escuela, etc., y las personas no pueden evitar el impacto de estas fuerzas cuando llevan a cabo su trabajo. Todas las personas responsables de la dirección de una empresa, deben aceptar estos hechos y prepararse para manejarlos adecuadamente.

## 2.2 EL PROCESO DE SELECCION.

Existen algunas variaciones de las etapas específicas del proceso de selección. El siguiente panorama, es una indicación general de lo que es el proceso típico en este sentido:



1.- Se establecen criterios de selección. Estos se basan por lo general, en requerimientos actuales del puesto; y en algunas ocasiones en requerimientos futuros. Incluyen conceptos como educación, conocimientos, capacidades y experiencias.

2.- Se pide al solicitante llenar una forma que generalmente es la solicitud de empleo.

3.- Se lleva a cabo una primera entrevista de preselección, con el objeto de identificar a los candidatos más promisorios.

4.- Se puede obtener información adicional probando las cualidades del candidato para el puesto.

5.- El administrador, su superior y otras personas dentro de la organización llevan una serie de entrevistas formales con el candidato.

6.- Se verifica la información que proporciona el candidato en la solicitud.

7.- Algunas organizaciones piden también un examen físico para analizar el estado de salud del candidato.

8.- Con base en los resultados de las etapas anteriores, se hace una oferta de trabajo o se informa al candidato que no ha sido seleccionado para el puesto.

Las herramientas de mayor utilidad en este proceso son las entrevistas y pruebas psicométricas, las cuales veremos brevemente a continuación.

a) Entrevistas: A pesar de su uso generalizado, se tiene una desconfianza considerable por las entrevistas como medio confiable y válido para la selección de personal. Con frecuencia, los entrevistadores no hacen las preguntas apropiadas. Pueden verse influenciados por la apariencia general

del entrevistado, lo cual puede tener poca relación con el desempeño del trabajo.

Para superar algunas de estas debilidades se puede utilizar diversas técnicas, que permiten mejorar las entrevistas. Primero se debe capacitar a los entrevistadores para que sepan qué es lo que buscan. En segundo lugar, el entrevistador debe estar preparado para plantear las preguntas apropiadas. Existen entrevistas estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Una tercera forma de mejorar la selección es a través de entrevistas múltiples utilizando diversos entrevistadores. Esto facilita la comparación de distintas evaluaciones y percepciones. Una cuarta posibilidad radica en que, la entrevista es sólo uno de los aspectos del proceso de selección. Se le debe complementar con datos provenientes de la solicitud de ingreso, con los resultados de diversas pruebas y con la información de las personas listadas como referencia. Puede ser necesario verificar las referencias y las cartas de recomendación con el objeto de asegurarse de la veracidad de la información que el candidato proporciona.

b) Pruebas Psicométricas: El objetivo principal de las pruebas psicométricas, es obtener de los solicitantes datos que ayuden a pronosticar su posible éxito como empleados. Algunos de los beneficios esperados de las pruebas incluyen encontrar a la mejor persona para el puesto, obtener para el solicitante un elevado grado de satisfacción en el puesto y obtener para el solicitante un panorama general de la empresa, y de su desarrollo. Las pruebas que se utilizan con mayor frecuencia pueden clasificarse en cuatro grupos:

1.- Pruebas de Inteligencia: Las cuales están diseñadas para medir la capacidad mental de los solicitantes y para verificar su memoria, la velocidad de

pensamiento y habilidad para contemplar relaciones en situaciones problemáticas complejas.

- 2.- Pruebas de Habilidad: Las pruebas de habilidad o aptitudes se constituyen para describir intereses, capacidades y potencial para adquirir esas capacidades.
- 3.- Pruebas Vocacionales: Las cuales se han diseñado para mostrar la ocupación más apropiada para un candidato.
- 4.- Pruebas de Personalidad: Estas se diseñan para revelar las características personales de los candidatos y para determinar la forma en que estas características pueden afectar a otros individuos, obteniendo de esta manera una medida de la potencialidad del liderazgo.

Muchos psicólogos están de acuerdo en que las pruebas no son lo suficientemente precisas como para ser utilizadas como única manera de evaluar a los candidatos, y en que se les debe interpretar a la luz de la historia total de cada persona. Cualquier usuario de estas pruebas, debe saber qué logran cada una de ellas y cuáles son sus limitaciones; y antes de utilizar cualquiera, en forma constante, se debe probar, de ser posible, con personal ya colocado en la empresa, con el fin de observar qué tan válidas resultan cuando se aplican a empleados cuyas habilidades ya se conocen. Es también importante que sean expertos en el área quienes interpreten y administren estas pruebas, Pero aún así, la diversidad de las aproximaciones y las pruebas para la selección, indican que no existe una forma perfecta para elegir a los empleados. "La experiencia ha mostrado que inclusive con criterios de selección elegidos en forma cuidadosa todavía se tiene parametros imperfectos para predecir el desempeño de una persona".(10)

Además, existe una distinción entre lo que las personas pueden hacer, es

decir, en relación a sus habilidades; y lo que van a hacer, lo cual está en función de la motivación del individuo para la realización de la tarea.

### 2.3 ESTILOS DE LIDERAZGO.

Un estilo de liderazgo se puede definir como un patrón de comportamiento, que está enfocado a integrar los intereses de la organización y del personal para alcanzar el mismo objetivo. La ejecución específica de tal responsabilidad puede tomar muchas formas. Como consecuencia, se han desarrollado varias estructuras o esquemas que bosquejan los varios tipos de estilos de dirección, de los cuales un administrador puede seleccionar el más apropiado al personal disponible y a las necesidades de la organización.

Uno de los enfoques más citados es el que consiste en un continuo que fluctua desde la autocracia coercitiva, hasta la más absoluta democracia. Veamos en qué consiste cada uno de estos enfoques:

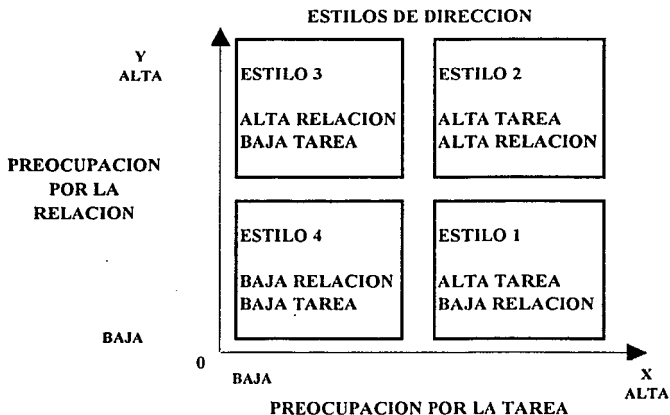
- a) Autocracia Coercitiva: Es aquella donde un individuo dice todo y si es necesario, desafía a los demás a cumplirlo.
- b) Autocracia Benevolente: Es aquella en donde el líder dice las cosas que hay que hacer, pero también las explica.
- c) Autocracia Manipulativa: Es aquella donde el líder pretende engañar a los subordinados haciéndoles creer que efectivamente están participando en alguna acción.
- d) Liderazgo Consultivo: Es aquel en donde los empleados sienten y creen que sus esfuerzos son ciertamente deseados y que pueden tener impacto en las decisiones.

e) Tipo Laissez-faire: Donde el lider desea integrar al grupo y hacer la voluntad del mismo.

La introducción de tal esquema de estilo de liderazgo no requiere que el lider adquiera y desarrolle, tan sólo un estilo dentro de éstas posibilidades. La selección de estilo de liderazgo está fuertemente influida por los colaboradores, los líderes y la situación laboral.

Ahora bien, podemos referirnos a otro esquema en el estilo de liderazgo que plantea otras posibilidades. Nos referimos a los cuatro estilos de dirección que se determinan a partir de la preocupación que manifiesta el lider formal de un grupo de trabajo, respecto a la ejecución y cumplimiento de la tarea; o al mantenimiento de las relaciones interpersonales con sus colaboradores.

De acuerdo a la siguiente gráfica (11), podemos observar los cuatro estilos a los que nos referimos.



### Estilo 1 Alta Tarea-Baja Relación.

En este estilo, el comportamiento característico del líder formal se orienta a mantener una mayor atención de las especificaciones de cómo y donde hacer la tarea, con muy poca atención a las características personales de sus colaboradores. Es decir, lo que predomina en este estilo es una mayor preocupación del líder por el cumplimiento de la tarea, que por la relación interpersonal que pueda establecer con el personal a su cargo.

### Estilo 2 Alta Tarea-Alta Relación.

En este caso, el dirigente mantiene una supervisión estrecha en relación a la forma de hacer las cosas. Sigue proporcionando las instrucciones para la realización de la tarea e intenta, por medio de una buena comunicación, establecer una relación personal más significativa con sus colaboradores. Existe mucha preocupación por la tarea así como por la salud de las relaciones interpersonales con su grupo de trabajo.

### Estilo 3 Alta Relación-Baja Tarea.

La característica en éste estilo de dirección es la que manifiesta el líder con un comportamiento orientado a facilitar la participación de las personas en la toma de decisiones, que lleven a la realización adecuada de la tarea, según la capacidad y habilidades de sus colaboradores para ejecutarla. La preocupación del líder formal es la del mantenimiento de las buenas relaciones con las personas. Existe ahora una mayor confianza en el cumplimiento correcto de las labores cotidianas.

### Estilo 4 Baja Relación-Baja Tarea.

En este nivel, el líder formal no tiene la necesidad de preocuparse por la

ejecución de la tarea, ni por el mantenimiento de la relación con las personas porque su grupo de trabajo ha alcanzado un nivel de madurez elevado. Se puede decir que existe plena confianza del líder hacia los colaboradores, y de los colaboradores hacia el líder, lo que facilita la realización de las actividades cotidianas y asegura un ambiente interpersonal sano. (12)

Esta es la teoría del círculo de liderazgo la cual está basada en "la relación que se establece entre la dirección (comportamiento orientado hacia la tarea) y el soporte emocional (comportamiento orientado hacia la relación) que un líder proporciona y la madurez de sus subordinados. Esta teoría determina una relación de congruencia entre el estilo del dirigente y el nivel de madurez del grupo en una situación específica".(13)

Este ciclo con lleva básicamente un orden en el comportamiento del líder formal, el cual se orienta para trabajar con subordinados o grupos de trabajo inmaduros; y se sugiere que el estilo de liderazgo debe irse transformado paulatinamente, del estilo uno hacia el dos, tres y finalmente, cuarto; en la medida en que los colaboradores van pasando de la inmadurez a la madurez. Lo que vemos aquí es que:

En el estilo 1 se da : la dirección.

En el estilo 2 se da : la coordinación.

En el estilo 3 se da : la colaboración.

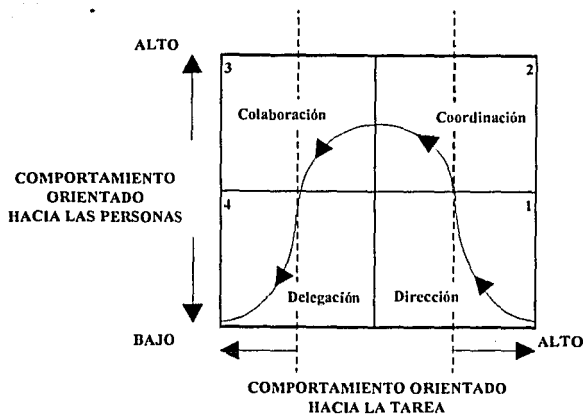
En el estilo 4 se da : la delegación.



Inmadurez

Madurez

Este proceso se puede observar en la siguiente gráfica (14), la cual nos muestra la coherencia que existe en este proceso. El conocimiento de este ciclo, tanto del líder como de los colaboradores, ayuda a una mejor comprensión de la situación laboral y es un parametro de evaluación para medir la madurez o inmadurez del equipo de trabajo.



## 2.4 PAPEL DE LA AUTORIDAD

Sin duda, una parte significativa en la situación laboral está en función de la buena o mala relación entre colaboradores y la autoridad.

La autoridad está representada en la persona responsable de la ejecución de las diversas actividades que la empresa realiza; y es él, también,



quien tiene un conocimiento determinante de la situación laboral de un individuo. Entre otros importantes aspectos, la autoridad "interpreta y aplica las normas y políticas, hace flexible o rígidos los controles, pone énfasis en la tarea o en los vínculos interpersonales y en muchas ocasiones imparte la justicia".(15)

La importancia de la autoridad en las relaciones interpersonales con los miembros de su grupo de trabajo, radica en la habilidad que éste tenga con respecto a la tarea y a la forma de dar una orden o de pedir las cosas. Así mismo, también resulta importante en que la autoridad involucra a los individuos en la toma de decisiones y los hace participantes en el logro de los objetivos de la empresa, satisfaciendo su necesidad de reconocimiento.

Si el jefe o autoridad es un individuo sensato, capaz y preparado, facilitará con su supervisión y ayuda el desarrollo de las personas. En cambio, si no dispone de las habilidades necesarias y de sentido común, puede hacer insatisfactorio para su personal tanto el trabajo, como la propia imagen de la organización.

La autoridad está ahí para obtener resultados. Esta misión la lleva a cabo en distintas situaciones de acuerdo con su estilo de liderazgo y según la madurez de sus colaboradores. No menos importante es su presencia en la creación y solución de conflictos entre los colaboradores, facilitando su resolución o agudizando la situación.

El nivel de autoridad varía de acuerdo a la jerarquía que el puesto tenga. Pero lo que es cierto es que "la autoridad de un jefe, director, supervisor, etc., es más sólida cuando además de la jerarquía, sus colaboradores reconocen en

él otras manifestaciones de poder personal, como sus conocimientos y el respeto que naturalmente produce".(16)

El papel de la autoridad no es fácil. Por el contrario, es una labor difícil porque la meta es sacar adelante una tarea, y en muchas ocasiones a costa de la popularidad y con efectos diferentes en las relaciones con los colaboradores. En forma complementaria, la persona sobre la que recae la autoridad, tiene que realizar un esfuerzo por comprender todos los factores que afectan a las personas que trabajan con él: sus motivaciones, condiciones familiares, recursos, capacidades y limitaciones entre otros factores.

### 3 RELACION DE LOS CONCEPTOS ANTERIORES CON LA ORGANIZACION Y EL AMBIENTE EDUCATIVO.

Hasta el momento hemos analizado una serie de conceptos que se deben considerar en cualquier tipo de empresa. El punto de vista que sustenta los supuestos anteriores se fundamenta en la teoría administrativa que predomina en nuestros días; y que ha ido cobrando una importancia muy significativa, ya que de un tiempo hacia acá, los empresarios han descubierto y comprobado la trascendencia del factor humano y de las relaciones interpersonales en el desarrollo y crecimiento de sus empresas.

A diferencia de las empresas que producen bienes materiales o que ofrecen servicios en materia de economía y finanzas, las empresas educativas (básicamente primaria, secundaria, preparatoria y universidades) ofrecen un servicio vital en el desarrollo de las diversas comunidades que dan forma a nuestra sociedad y que nos ayudan a encontrar nuestra identidad nacional. La calidad de este servicio repercute de manera directa en todo el ámbito nacional y afecta nuestro desarrollo en un contexto individual y comunitario; en un espacio y tiempo determinado.

Para lograr la educación de una persona se necesita, además de un sin número de material, elementos y condiciones; el aporte de un individuo que facilite, con su preparación y experiencia, la asimilación de los valores culturales, morales, estéticos, intelectuales, etc., como herramientas de crecimiento y desarrollo integral. Esta persona juega el conocido papel del maestro, y a lo largo de la historia hemos visto la importancia de la labor educativa en el desarrollo de la humanidad.

Es evidente entonces que la educación es una actividad específicamente humana, que responde a la naturaleza racional de la persona en tanto sujeto susceptible de perfeccionamiento. Luego entonces, la educación implica necesariamente la interacción del individuo. " La educación, en tanto desarrollo de la persona, tiene que desenvolver todas las potencias de la naturaleza humana."(17)

### 3.1 CONCEPTO DE EDUCACION-PROFESOR-TRABAJO

En la actualidad, se vive en México un proceso de modernización de los patrones y criterios educativos que predominarán desde la época de los setentas. Dicha modernización tiene por objeto elevar la calidad de la educación que se tiene en el país, optimizando tanto los recursos materiales como humanos, disminuyendo trámites burocráticos y revisando los planes y programas de estudio para su actualización.

Definitivamente nos parece correcto que se tomen medidas a este respecto, pero de nada valdrán si en este proceso no se considera al profesor como persona. Es decir, como un individuo con metas por lograr y necesidades que satisfacer. Nos preguntamos ¿De qué sirve modernizar la educación, si el elemento que hace posible el hecho educativo tiene

Insatisfechas sus necesidades? Las expectativas en relación a la función del maestro y a lo que se espera de él, se reducen en muchos casos en nuestro sistema educativo; a la simple transmisión de información. Así es y así seguirá siendo en los casos en los que no se valore al profesor y a su labor como parte integral del desarrollo comunitario.

Ningún profesor consiente de su vocación debe aceptar que su función se limite a estimular y orientar, algunos de los aprendizajes específicos que figuran en los planes de estudio; "Su misión la entiende como algo más profundo, es decir, como una actividad en virtud de la cual el estudiante va madurando, va desarrollándose, va haciéndose más persona".(18)

Las empresas de servicios financieros, económicos o de productos tienen como finalidad la satisfacción de las necesidades del hombre, saturando los mercados con los bienes y servicios que de suyo producen; y de paso, creando nuevas necesidades en el ser humano. Un error puede afectar la calidad de su producto, esto puede repercutir monetariamente para la empresa, pero ese error no afecta la calidad de la persona como ser humano. La materia prima de éstas empresas se constituye de elementos materiales, de cosas, que pueden ser aprovechadas al máximo o desperdiciadas inconscientemente, pero en ninguno de los dos casos, esto repercute de manera determinante en el "ser" del individuo.

Las empresas educativas tienen por su parte, la finalidad de satisfacer el servicio educativo de la comunidad. Son las responsables de la educación de los individuos. Un error grave en este servicio puede ser determinante en la calidad de vida de una persona, y puede afectar su vida familiar y comunitaria, puede afectar su integridad moral. La materia prima de una empresa educativa es el ser humano; se trabaja con personas con la finalidad

de formar hombres capaces de ser agentes de cambio en la sociedad. En la empresa educativa no cabe la palabra desperdicio, porque los hombres no son cosas; todos tienen el mismo derecho a la educación. El resultado final: el hombre educado, con los beneficios que esto tiene tanto para la persona misma, como para la sociedad.

El instrumento básico de trabajo para muchas empresas es la máquina, la tecnología. El instrumento fundamental para la educación es el hombre mismo en la persona del maestro.

Con lo expuesto anteriormente, no se pretende menospreciar a las empresas productoras de bienes y servicios de otra naturaleza, tampoco decir que la tecnología carece de validez frente al sector educativo. De ser así, caeríamos en un error de determinismos que devaluaría necesariamente a las empresas educativas. Por el contrario, todos somos consumidores de bienes y servicios, los necesitamos como las empresas educativas necesitan de la tecnología y de otros elementos que facilitan la tarea educativa. Se trata simplemente de establecer una comparación entre el producto final de una empresa de bienes y servicios; y el producto final de una empresa educativa.

Tomando en cuenta que la educación es una cuestión delicada y seria, no se puede dejar en manos de cualquiera la responsabilidad de la formación de un grupo de personas. Los procesos de selección de personal que establece la administración, cobran una importancia significativa, para la elección de la persona adecuada a la cual se le delegará tal responsabilidad.

Cualquier institución educativa preocupada por mantener el nivel de calidad en su servicio, tendrá que contar con una estructura sólida en materia de selección de personal; que le permita disminuir el riesgo de una mala elección. Así mismo, los responsables de la dirección de dicha institución,

deberan estar concientes de la importancia de establecer canales de comunicación eficaces, que permitan una participación directa de los profesores con los directivos para la elaboración de objetivos y la programación de actividades encaminadas a lograr metas concretas, reales, que sirvan de eslabones en un afán de alcanzar el ideal educativo.

Por otro lado, los directores deberán tener clara conciencia de que el profesor es un ser humano con necesidades que satisfacer y metas que alcanzar, inmerso en un mundo cultural, miembro de una familia, parte activa de varios grupos y afectado directamente por el estilo de liderazgo del director.

Aquí aparece la importancia que en la educación tiene el trabajo en colaboración, o como comunmente se dice, el trabajo en equipo. Así lo expresa Víctor García Hoz cuando dice, "entendida la institución escolar como una comunidad y teniendo presente que cualquier actuación, docente u orientadora, no tiene sentido sino como elemento en el conjunto de la obra educativa, todo profesor ha de sentirse miembro de dos grupos: Por una parte, ha de sentirse solidario de aquellos otros profesores que trabajan en la misma área educativa. Por otra parte, ha de sentirse solidario de aquellos profesores que tratan al mismo grupo de alumnos que él enseña".(19)

El mismo autor también expresa: "cualquier conjunto de profesores, los de un área educativa o los de un mismo grupo de alumnos, puede considerarse un equipo".(20)

El trabajo en equipo es imprescindible en la educación como lo es también una buena organización. Por eso, las buenas relaciones entre los involucrados en todo el proceso educativo son factores determinantes en la calidad del servicio que se encuentra en éstas instituciones.

La educación en todos los ambientes y niveles en los que se pueda practicar, constituye hoy en día en el punto central del desarrollo equilibrado de la persona humana en toda organización social.

Una verdadera educación supone el esfuerzo de un conjunto de personas comprometidas con el desarrollo integral del ser humano, y supone también un esfuerzo conciente del educando para dejarse educar.

En la actualidad la capacitación para el trabajo y las relaciones interpersonales son problemas que afectan tanto a la producción como el desarrollo de la persona. La demanda de personal especializado y de alto rendimiento va en aumento y es de vital importancia la planeación de un nuevo concepto de la educación, altamente eficiente, que sea capaz de satisfacer con autentica calidad, la demanda educativa de acuerdo al contexto social y a las circunstancias históricas que nos ha tocado vivir. Toda aquella educación que pretenda ser legítima debe de ser en función y al servicio del hombre para que este tenga los elementos fundamentales para obrar libre y consientemente en virtud de ser mejor persona.

CITAS Y FUENTESCAPITULO II

- 1 GARCIA, María y otros. "EL TRABAJO EN EQUIPO", pág. 58.
- 2 MORENO, Ma. Guadalupe. "DINAMICA, FUNDAMENTACION Y PRACTICA", pág. 37.
- 3 GARCIA, María y otros. op. cit. pág. 56.
- 4 DICCIONARIO DE PEDAGOGIA "VALLE", pág. 310.
- 5 "FUNDAMENTOS IDEOLOGICOS DE OCCIDENTE", pág. 87.
- 6 Ibidem. pág. 88.
- 7 Ibidem. pág. 88.
- 8 RODRIGUEZ, Carlos. " PERSONA, FAMILIA Y TRABAJO", pág. 108.
- 9 Ibidem. pág. 109.
- 10 KOONTZ, Harold. "ADMINISTRACION", pág. 453.
- 11 GARCIA, María y otros. op. cit. pág. 47.
- 12 Ibidem. pág. 47-48.
- 13 Ibidem. pág. 48.
- 14 Ibidem. pág. 49.
- 15 RODRIGUEZ, Carlos. op. cit. pág. 110.
- 16 Ibidem. pág. 119.



- 17 GARCIA Hoz Victor. " EDUCACION PERSONALIZADA", pág. 177.
- 18 Ibidem. pág. 177.
- 19 Ibidem. pág. 211.
- 20 Ibidem. pág. 212.

## **CAPITULO III**

# **LOS CONFLICTOS HUMANOS Y ORGANIZACIONALES**

## INTRODUCCION

El proceso de integrar los intereses organizacionales y humanos requiere de acciones de carácter preventivo y curativo. A pesar de los esfuerzos hechos por la dirección, aún cuando el director sea una persona con visión de las necesidades humanas y organizacionales, a menudo ocurren conflictos entre empleados y la organización.

Es prácticamente imposible una ausencia total de conflictos; negarlos es una posible indicación de que tales conflictos se están manejando inadecuadamente o en forma Represiva.

Es ingenuo pensar que todos los conflictos se pueden eliminar de una manera u otra, pero su exposición y discusión contribuirá grandemente a su reducción. Los desacuerdos e insatisfacciones permiten el exámen crítico de las persunciones o hipótesis básicas de las prácticas encaminadas a producir los ajustes necesarios que lleven a la organización a un desarrollo efectivo, tanto en el plano organizacional como en el plano de la satisfacción de las necesidades humanas de la empresa.

En el presente capítulo, se expondrá en forma breve, algunos conceptos importantes en el manejo de personal, mismos que pueden ser de mucha utilidad para analizar las relaciones interpersonales entre los miembros de una organización; y así, poder obtener una visión más objetiva de la importancia que revisten los conflictos en las instituciones, sobre todo en las organizaciones educativas en las cuales, el conflicto puede tener una relevancia muy significativa. Así mismo, revisaremos también la naturaleza, manejo y solución de conflictos; y las acciones deisciplinarias que son necesarias para la previsión y control de los posibles conflictos en las empresas.

## 1. CONCEPTOS IMPORTANTES.

Con el fin de tener una idea del proceso en situaciones conflictivas y de facilitar su comprensión, desarrollaremos en forma muy breve las ideas principales de algunos conceptos que es necesario asimilar, y en los cuales destaca la importancia de la interrelación entre el individuo y la empresa, independientemente de su campo de acción o de su actividad.

Es importante conocer algunas de las circunstancias que rodean al sujeto y condicionan sus comportamientos; así mismo, es necesario conocer algunos otros elementos que rodean a las instituciones los cuales condicionan también, sus políticas en el aspecto de manejo de personal en relación a situaciones conflictivas particulares.

### 1.1 ENEMIGOS DEL HOMBRE.

Basta contemplar el panorama nacional e internacional para aceptar la existencia de dos grandes enemigos del hombre: la ignorancia y la obsolescencia.

Entendemos la ignorancia como la falta total o parcial de conocimientos sobre cualquier tema o aspecto, principalmente si éstos son de importancia para la vida humana. La ignorancia mantiene al hombre en una ceguera triste e infrahumana; lo priva de los beneficios del conocimiento y le impide mejorar su nivel y calidad de vida. Ser ignorante equivale a no ser integralmente hombre.

Por su parte, la obsolescencia la entendemos de la situación que resulta de poseer un conocimiento atrasado, inservible, obsoleto. Un conocimiento que no puede orientarse a lograr buenos resultados. El no estar actualizado

equivale y es tan dañino como el permanecer en absoluta ignorancia. Aquel que no quiera ser ignorante y obsoleto tiene que ser, necesariamente, amigo de la educación.

El momento que actualmente estamos viviendo es de cambios políticos, económicos y sociales; pero principalmente, de cambios tecnológicos en todas las áreas de la actividad humana. Por estas razones se necesita más todavía de la función educativa; por un lado, para mantener al día a la persona y, por otro, verdaderamente importante, para señalarle una escala de valores que le permita tener una sana concepción del mundo en el que vive.

## 1.2 TRASCENDENCIA DE LA EDUCACION

La persona humana y su desarrollo y perfeccionamiento es el objeto de la educación. La educación ayuda a la persona brindándole conocimientos y desarrollando sus capacidades; desarrollando su personalidad; para que así, todo en conjunto, se perfeccione la naturaleza humana.

La verdadera importancia de la educación y de las diversas actividades que ésta requiere, no se reduce únicamente a las organizaciones escolares formales que conocemos. La educación es un aspecto que abarca al ser humano en su totalidad y que puede manifestarse en todas las actividades y ámbitos del individuo.

El dinámico desarrollo y progreso que actualmente vivimos y al que hacíamos referencia en líneas anteriores, hace que el hombre tenga la necesidad de prepararse cada día mejor para enfrentarse a la vida con más recursos para generar mayores oportunidades de éxito; que lo conduzcan a mejorar su nivel y calidad de vida.

En esencia, este es el objetivo de la educación, que busca, el desarrollo de la capacidad humana y el desenvolvimiento de todas sus potencialidades. La idea fundamental de este desarrollo es la de mejorar la existencia humana, alcanzando un elevado grado de felicidad que haga de la vida de cada uno de nosotros, algo con sentido, encontrar el valor de la vida y planear y cumplir con un auténtico proyecto de vida.

El trabajo, como hemos visto, es una actividad fundamental en el contexto humano, social y político de cualquier país; y no es posible desligar la relación que une a la educación con el trabajo. A medida en que el trabajo se apoya en la educación, la función educativa debe facilitar la realización del trabajo: "Las relaciones entre la educación y el trabajo se puede ver en una doble perspectiva: considerar el trabajo como medio de educación y considerarlo como una finalidad en tanto que la educación debe desarrollar la capacidad para el trabajo".(1)

Una filosofía educativa como la que aquí se plantea, evidencia que el proceso educativo continúa aún fuera de las aulas escolares o universitarias.

### 1.3 VISION A FUTURO

Nunca como ahora es necesario un manejo científico de la educación, es decir, un plan sistemático y organizado de cada país, de cada empresa, de cada familia y de cada persona, que desarrolle y oriente actitudes al bien común, entendido este como "el conjunto organizado de condiciones sociales por medio de las cuales el hombre puede realizar su vida natural y espiritual".(2)

La educación es la clave para la solución de los problemas

fundamentalmente morales, sociales, políticos y económicos de una nación. He aquí su valor e importancia.

#### 1.4 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo de la organización implica un esfuerzo planeado que abarque a toda la organización.

Existen algunas razones que impiden y obstaculizan el sano desarrollo de una empresa, y estas pueden agruparse en dos tipos:

- a) Los problemas de la empresa se desconocen o bien, no están claramente definidos y, por lo tanto, su planteamiento y solución no son los adecuados.
- b) Los problemas se conocen claramente, pero la actitud de los ejecutivos y el ambiente cerrado de la empresa no permite que se resuelvan.(3)

En una empresa no sólo se trata de lograr aisladamente objetivos económicos, humanos y técnicos; sino lograr un objetivo integral, que abarque a todos los que están comprometidos en los resultados de las gestiones de la empresa.

En forma sistemática, se pueden aceptar tres categorías de objetivos de la empresa:(4)

- 1.- Objetivo de Servicio: El cual está dirigido a consumidores, ofreciendo buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.
- 2.- Objetivo social: Dirigido a colaboradores, gobierno y comunidad.

Colaboradores: Buen trato económico y motivación a empleados y obreros que

prestan sus servicios a la empresa.

Gobierno: Cumpliendo con las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad: Realizando actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

3.- Objetivo Económico: Dirigido a inversionistas, acreedores y a la empresa misma.

Inversionistas: Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores: Liquidación de intereses a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa: Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad que garantice el buen crecimiento de la institución.

En el desarrollo de la organización es de vital importancia recordar en términos generales, los conceptos de la actual y práctica teoría del desarrollo organizacional, que en síntesis asienta:

- 1.- Es necesario mantener vivos los valores de una organización; si estos no existen se deben crear.
- 2.- Es posible cambiar el ambiente organizacional, aumentar la productividad y la satisfacción simultánea.
- 3.- Las personas deben ser consideradas como seres humanos y se debe dar especialmente atención a su desarrollo y satisfacción en el trabajo.
- 4.- Todas las personas tienen algo con que contribuir y deberían ser escuchadas.



- 5.- Se puede confiar en la gente: es más seguro que hagan las cosas bien.
- 6.- Si la gente ayuda a tomar las decisiones, se sienten más involucrados y hay más posibilidades de éxito.
- 7.- La comunicación efectiva y oportuna a los colaboradores los involucra y compromete más con la empresa.
- 8.- Debemos preocuparnos por relacionar la productividad y la satisfacción humana.
- 9.- Es muy importante ser flexible en este mundo cambiante.
- 10.- Lograr un ambiente en que pueda haber satisfacción en el trabajo, se generen medios para la automotivación y se planteen retos para el desarrollo personal y del equipo de trabajo.
- 11.- Se ve a la organización en su relación con el ambiente que la rodea.
- 12.- La organización debe aceptar influencias de todas direcciones. Debé ampliar sus horizontes y tomar en cuenta a los empleados y a los cambios que vivimos.(5)

Todos lo puntos que hemos citado hasta este momento, nos dan una idea coherente, desde la posible problemática de una organización, considerando las clases de objetivos que una empresa debe considerar; y revisando la filosofía y práctica del desarrollo organizacional de la institución. En términos generales, es una idea global de lo que debe significar el desarrollo de una organización que como podemos ver, el punto medular es el ser humano como persona, considerado con respeto y dignidad.

### 1.5 PLANIFICACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

En los últimos años se ha dicho que la planificación de las capacidades

del hombre y sus habilidades, es uno de los temas de mayor importancia para los diversos tipos de organización que actualmente existen. La actual administración de personal, como doctrina y práctica debe comprender y coordinar, en forma dinámica, las siguientes funciones:

- Reclutamiento
- Selección
- Introducción
- Inventario de Recursos Humanos
- Evaluación
- Capacitación
- Desarrollo de Recursos Humanos
- Planeación de Vida y Carrera

La experiencia ha demostrado, como muchas otras ocasiones, que estos conceptos son demasiados teóricos y permanecen aislados, no constituyen una realidad experimental. Es necesario hacer un esfuerzo especial para comprenderlos dentro de un proceso dinámico, y para realizar un objetivo común, que es lograr el mejor ánimo y el óptimo nivel en cuanto a capacidad, creatividad y productividad en el personal.

No es una novedad decir que la realización del objetivo general de una empresa depende del interés, gusto y trabajo del ser humano, ya que este condiciona los resultados de los demás recursos con que cuenta la misma y,

por lo tanto, determina las funciones y áreas de trabajo.

Mencionaremos ahora, algunas medidas prácticas citadas por el Lic. Alfonso Siliceo (6), para que este proceso dinámico sea una realidad, no sólo un concepto teórico y abstracto.

a) Comunicación Abierta, Oportuna y Eficaz.

La comunicación constituye un medio administrativo del cual se deriva la eficiencia en el trabajo. La comunicación abierta y manejo de la información son claves del éxito, pues contribuyen a la buena administración de personal.

b) Planeación en Equipo.

Es necesario el acuerdo y señalamiento de objetivos comunes de la función de personal, en los cuales deben quedar involucrados todas las unidades de una división o departamento de personal.

c) Diagnóstico de la Empresa.

En una labor de equipo, los responsables de la función de personal y los responsables de las diferentes partes de la empresa deberán reunirse cuantas veces sea necesario, con el fin de elaborar un diagnóstico actualizado de la empresa, proponiendo las medidas que se deban tomar y elaborar el perfil ideal de los colaboradores.

d) Evaluación del Potencial.

La evaluación da las bases para importantes actividades de capacitación y desarrollo, además de que permite una objetiva adecuación hombre-puesto.

Esta adecuación nos permite alcanzar un mejor nivel de productividad, asegurando el arraigo y motivación del personal para el buen funcionamiento de la organización; facilitando el logro de los objetivos de la empresa.

La evaluación del desempeño y potencial puede medirse en tres niveles fundamentalmente:

- Nivel Ejecutivo Alto (Directivo y Gerencial)
- Nivel Ejecutivo Medio y Profesional( Gerencia Media, Jefatura y Profesionales)
- Nivel Técnico (Supervisores, Secretarias, Empleados)

Las dimensiones a evaluar son: capacidad intelectual, actitud frente al trabajo, actitud hacia los superiores, estilo de liderazgo, habilidades de supervisión, relaciones interpersonales, motivación al logro, comparación con el perfil del puesto, potencial y capacidad de desarrollo y necesidades de capacitación y desarrollo.

### 1.6 ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La administración de los recursos humanos comprende un proceso que se inicia con el reclutamiento y selección, y termina con una adecuada y dinámica vida de planeación y carrera del personal adecuado en número, perfil, preparación, potencial y actitud, que vayan de acuerdo con los objetivos y cultura de la organización.

La administración de recursos humanos, para ser eficaz, debe tomar en cuenta no sólo los aspectos técnicos y formales de la administración de personal, sino responder oportuna y prudentemente a los requerimientos

espirituales y psicológicos que dan las bases de un trabajo que, además de productivo, sea liberador, creativo y significativo para la persona.

### 1.7 PLANEACION DE VIDA Y CARRERA

La planeación de vida y carrera se puede definir como "la actitud, arte y disciplina de conocernos a nosotros mismos, detectar nuestras fuerzas y debilidades y proyectar autodirigiendo nuestro destino hacia un funcionamiento pleno de capacidades, motivación y objetivos que anfan nuestra vida personal, familiar, de trabajo y social".(7)

Es una toma de conciencia experimental ante mi vida personal y de trabajo. La planeación de vida y carrera en las organizaciones la entendemos como "un instrumento cuya mística es la de que las personas crezcan junto con la organización".(8)

El crecimiento de una organización incluye necesariamente el crecimiento armónico de cada uno de los miembros. El objetivo general de esta planeación es determinar y encauzar el potencial humano de la organización, desarrollando sus conocimientos, habilidades y actitudes en congruencia con su trayectoria vital; con sus motivaciones personales y laborales; y con los objetivos y cultura de la organización.

Lo importante pues, de mencionar todos los puntos anteriores radica en que es necesario tener una visión clara del factor humano dentro de la organización, ya que éste factor condiciona el logro de los objetivos planeados, y siendo esto así, una política equivocada en materia de recursos humanos puede generar una serie de insatisfactores que con lleven directamente al conflicto, ya sea entre los empleados; o con la misma

organización, y esto consecuentemente, dificulta el logro de los objetivos planeado por la empresa o la institución.

## 2 NATURALEZA Y MANEJO DE LOS CONFLICTOS

El ser humano es parte de una dinámica tan intensa que lo cambia y lo condiciona frecuentemente. En general se puede decir que no existe ser humano, con uso de razón, que no se haya enfrentado en alguna ocasión a otro. Los motivos y las causas de un conflicto son variadas y distintas en cada situación: puede ser por el choque directo de intereses, por diferentes maneras de pensar, por diferentes formas de hacer las cosas, o simplemente por las diferencias individuales. Pero en cualquier caso, el conflicto es para el hombre parte integral de su vida; y siempre está expuesto a él.

Sin embargo, no podemos únicamente aceptar la existencia de estas situaciones ni mucho menos quedarnos con los brazos cruzados esperando que la situación conflictiva pase. Debemos resaltar la importante capacidad del ser humano para dar solución a las situaciones, de las cuales, (cuando son bien manejadas) resulta un aprendizaje que ayuda a la persona a la previsión de nuevas y complejas situaciones.

Lo interesante en un conflicto no es el conflicto mismo, sino la capacidad y habilidad del hombre para darle solución. Los conflictos no son permanentes y su disminución o aumento está en función de la disposición del ser humano para enfrentarlos.

El primer paso en la solución de conflictos en una organización es su descubrimiento y exposición. Existen muchos canales de comunicación que se pueden usar con el propósito de llevar la satisfacción a la superficie. Por otra

parte, existe la posibilidad de que la organización llegue a estar insatisfecha con un empleado en particular, la práctica típica de muchas organizaciones incluye programas de aplicación de medidas disciplinarias, de carácter negativo, las cuales terminan con la aplicación de la pena mayor que es el despido definitivo de la empresa.

## 2.1 ANTECEDENTES DE LOS CONFLICTOS DE INTERES

Se ha dado ultimamente una tendencia hacia el crecimiento del número de canales de comunicación. Parte del estímulo en esta tendencia, viene del reconocimiento creciente de la importancia de una buena moral en la organización. También se le ha dado importancia al surgimiento de los sindicatos, los cuales evidencian la necesidad de crear canales adicionales de comunicación; de todas maneras el clamor de los empleados es hoy mucho más fuerte, particularmente en los países no industrializados. Algunos han visto en este clamor síntomas de desacuerdo y malestar. Por otra parte, puede ser que tal malestar haya existido siempre, pero tan sólo en estos tiempos ha llegado a la superficie, permitiendo que se le observe, particularmente con el surgimiento de la Masa laboral producto del proceso de industrialización.

## 2.2 MODELOS DE COMPETENCIA Y COLABORACION

Dada la naturaleza de los conflictos con sus implicaciones socio-afectivas, podemos decir que en un grupo de trabajo se puede optar por dos alternativas. La elección correcta depende del nivel de madurez de la persona y del nivel de madurez del grupo.

La primera alternativa es que los miembros del grupo de trabajo tomen una postura de competencia. En sí la competencia se da en cualquier sistema

social ya que es lo que mantiene el interés entre los individuos.

Esta postura no es necesariamente negativa, siempre y cuando no rebase ciertos límites que permiten mantener un elevado nivel de productividad. Sin embargo, cuando se exagera la dosis de competencia entre los miembros de un grupo, esta se transforma en comportamientos altamente agresivos que tienden a destruir la armonía en la interacción grupal. Se puede crear un ambiente de tal desconfianza en donde la negociación para la solución del conflicto, no tenga cabida. "Si un grupo adopta un modelo básico de competencia, la interacción de sus miembros se regirá por la fórmula: si tu ganas, entonces yo soy quien pierde, con las siguientes implicaciones:

- a.- Las conductas se encaminan a la satisfacción de objetivos personales.
- b.- La situación exige secreto, discreción y silencio.
- c.- Las estrategias se tornan imprevisibles, al utilizar la sorpresa.
- d.- Los argumentos se racionalizan y la realidad se interpreta con verdades no compartidas.
- e.- El clima social se vuelve tenso y tiende a ahondar la diferencia entre el "nosotros superiores y los otros inferiores".(9)

Evidentemente una postura de competencia fuera del contexto normal de la misma, genera un alto grado de frustración y malestar entre los miembros de un grupo, y por consiguiente, representa un difícil obstáculo en el logro de los objetivos institucionales.

La segunda alternativa se refiere a la postura de los miembros del grupo



hacia una actitud de colaboración. Contrario a la simple competencia, la colaboración implica un esfuerzo conjunto en cuanto a diálogos, comunicación, confianza y respeto por la persona y su trabajo. Colaborar en un ambiente laboral significa, conciliar intereses personales con intereses grupales en beneficio del grupo de trabajo. Cuando los miembros de un grupo adoptan como modelo básico la colaboración, "la interacción del grupo se resolverá con la fórmula: en la medida en que tu ganes, yo también gano, con las siguientes implicaciones:

- a.- Las conductas se orientan a la consecución de objetivos comunes.
- b.- La situación exige apertura, confianza y diálogo.
- c.- las estrategias son previsibles y no habrá sorpresas.
- d.- La realidad se interpreta a partir de las opiniones de todos, con objeto de llegar a una solución aceptable.
- e.- El clima social proporciona que todos se encuentren en situación de igualdad".(10)

Evidentemente, el modelo de colaboración proporciona mayores oportunidades en el logro de los objetivos, al propiciar un ambiente de trabajo sano, confiable y abierto al diálogo y a la comunicación entre los miembros de un grupo de trabajo.

Es claro que se debe concientizar a los individuos que son miembros de un grupo de trabajo, de esta situación; pero también es claro que lo más destacado de esto, es la habilidad de la persona responsable del grupo, para armonizar y dirigir a los individuos hacia las metas planeadas.

### 2.3 CONFLICTOS INTERPERSONALES

Como hemos dicho en líneas anteriores, los conflictos interpersonales son inevitables en la interacción de las personas o los grupos, como resultado de las diferencias entre las actitudes comportamientos y formas de pensar y hacer las cosas.

Si bien es cierto que los conflictos interpersonales son inevitables, también lo es que todo conflicto manejado adecuadamente tiene una solución capaz de enriquecer la dinámica del grupo. En muchos casos, las diferencias interpersonales tienen un valor positivo para las personas y contribuyen a mejorar la eficacia del sistema social en el que ocurren.

Cuando un conflicto es manejado en forma correcta, puede tener efectos positivos tales como:

- a.- Producir una renovación de las energías requeridas para la realización de la tarea.
- b.- Incrementar la capacidad de innovación de los individuos a través de puntos de vista diferentes.
- c.- Clarificar la posición de las personas ante el grupo, forzandolas a expresar sus puntos de vista.
- d.- Hacer que los individuos tomen mayor conciencia de su propia identidad y de sus problemas internos.(11)

Una forma común de detectar posibles situaciones conflictivas y solucionarlas, es revisar el estado de armonía o contrapunto entre las metas,

los intereses y las actividades de los miembros de un grupo de trabajo. De ésta manera, se puede obtener un criterio más adecuado a la situación que se presente, y se tendrá un punto de referencia para la posible solución del conflicto.

En nuestra actual sociedad, el conflicto tiene diferentes connotaciones para las personas. Hemos visto que cuando los conflictos son manejados adecuadamente, pueden tener una repercusión positiva para la dinámica grupal. Sin embargo, existen personas que consideran los conflictos como signo de brutalidad, animalidad, destrucción o barbarie. Evidentemente, el enfrentarse a situaciones conflictivas y tratar de resolverlas no es cosa fácil; se requiere de una gran capacidad para las relaciones humanas y de un gran sentido de la justicia; que permita la elaboración de juicios de valor correctos, que conduzcan a la conciliación entre los involucrados. Cuando los conflictos no son manejados adecuadamente, pueden tener implicaciones como las siguientes:

- a.- Debilitar a los miembros de un grupo.
- b.- Hacer rígido el sistema social en el que ocurren.
- c.- Llevar a los individuos a grandes distorsiones de la realidad.
- d.- Minar la confianza y eliminar a los miembros que tengan menos recursos para el enfrentamiento. (12)

Con base en lo anterior, es importante destacar que "la capacidad para resolver conflictos interpersonales en forma constructiva es uno de los elementos más importantes para que el orden social de un grupo, sea compatible con la justicia individual".(13)

Si observamos los conflictos que se presentan entre los niños pequeños, nos daremos cuenta de que estos cuentan con una gran disponibilidad para resolver sus problemas y reestablecer relaciones cordiales con los miembros de su familia o con sus amigos. Pero cuando los adultos entramos en conflicto, solemos recurrir a estrategias distintas; ya sea que queremos huir de esa situación, o encontrar la solución. Estas estrategias pueden clasificarse en cuatro tipos:

a.- Evasión: Comportamiento por el cual se tiende a eludir los conflictos y reprimir las relaciones emocionales que provocan.

b.- Dilación: Táctica que consiste esencialmente en demorar la acción. Las estrategias de este tipo intentan restarle importancia a la situación, al menos temporalmente, y retomar el conflicto cuando ya sus efectos han disminuido y, en consecuencia, cuando ha decaído el interés de los demás.

c.- Domínio: Estrategia que implica el enfrentamiento entre personas con el propósito de resolver problemas mediante el uso del poder.

d.- Negociación: Comportamiento que favorece el beneficio para ambas partes en la resolución de un problema. Implica una actitud abierta de las personas para buscar una solución satisfactoria para todos.(14)

En cualquier caso, considerar las estrategias que utiliza un grupo en la resolución de sus conflictos nos sirve para descubrir y analizar la habilidad de sus integrantes, para enfrentar y definir el problema, medir su capacidad de escuchar y dialogar y advertir la claridad que tienen para negociar intereses opuestos y puntos de vista diferentes.

## 2.4 PROCEDIMIENTO DE CONFRONTACION

El más importante canal a través del cual se comunica la insatisfacción a la dirección está constituido por el denominado procedimiento de confrontación; parte de la base de que el individuo tiene el valor suficiente para someter su queja a su supervisor o jefe inmediato, para su discusión.

Una contribución que tienen los sindicatos es precisamente dar tal valentía y coraje al trabajador para ventilar su problema y tratar de solucionarlo.

## 2.5 OBSERVACION DIRECTA.

No todos los conflictos son expresos. Un buen supervisor conoce el comportamiento acostumbrado en sus colaboradores, y cuando observe un cambio significativo en el comportamiento de cualquiera de ellos, debe estar pendiente para averiguar los posibles motivos.

A menudo las causas son evidentes, como en el caso de la persona que no recibe una promoción esperada. Aunque no diga nada, su trabajo y sus hábitos pueden deteriorarse rápidamente. Tal conflicto es difícil de resolver, pero si la productividad o la calidad de su labor no está adversamente afectada, la frustración de la persona puede calmarse de alguna manera.

Además de la observación directa del comportamiento de cada uno de los individuos, el estudio de sus varios antecedentes y medidas estadísticas proporcionan elementos generales para deducir las causas de los problemas. El análisis de estas causas, ventiladas en un departamento o división de recursos humanos, puede descubrir conflictos adicionales latentes.

## 2.6 BUZONES DE SUGERENCIAS.

Este sería un aspecto particular de lo que denominaríamos buzón de quejas. Se supone que la compañía o empresa que establece tal sistema, protege el anonimato de la persona que reclama; la alienta en esto el deseo de poner a la luz los conflictos existentes o causa de los mismos.

El anonimato estimula la manifestación de motivos de insatisfacción que de otra manera permanecerían latentes y desconocidos.

Sin embargo, éste medio de estimular los motivos de las quejas hace difícil la resolución de las mismas, porque la dirección o responsables de la organización no conocen la identidad de la persona y por tanto, desconocen el fondo del asunto y no pueden discutirlo personalmente. La dirección puede tan sólo intervenir parcialmente y tratar de corregir las condiciones que posiblemente dieron lugar a tales quejas.

Una caja o buzón de éste tipo no debe ser el único medio para descubrir los motivos de insatisfacción entre el personal. Puede ser, sin embargo, una práctica complementaria ya que evidencia, con su uso, el deseo sincero de descubrir y eliminar las causas de los problemas.

## 2.7 POLITICAS DE PUERTAS ABIERTAS

La política de puertas abiertas frecuentemente se anuncia pero raramente funciona. Es común saber que los ejecutivos de alto nivel anuncian que su puerta estará siempre abierta a cualquier persona que tenga el deseo de discutir algo.

Esta técnica de descubrir la insatisfacción es para la gente con agallas, y

bien pudiera usarse si no fuera por sus inconvenientes como proceso de confrontación.

La mayoría de los empleados sospecha que esta política guarda su "gato encerrado". Ellos conocen las dificultades de la organización, como también sus propias deficiencias en el vestir, hablar y sus maneras en general, lo cual hace casi imposible que traspongan el umbral de la puerta. La política tiene aparentemente un cariz democrático y bueno, pero en general es ineficaz.

Por otra parte, es cierto que una verdadera política de puertas abiertas, con una actitud sincera hacia los colaboradores de parte del supervisor o jefe inmediato, es siempre de ayuda para mejorar la comunicación en la organización. Esta técnica es efectiva en tanto sea relativa al nivel que el individuo ocupe en la organización, así como la circunstancias que los rodean.

## 2.8 CONSEJEROS AL PERSONAL

Algunas de las más grandes organizaciones han contratado psicólogos especialistas para actuar como consejeros de los empleados. De ordinario estos consejeros son miembros del departamento de personal y asesoran en estas situaciones a la compañía.

La racionalidad que respalda tal sistema de consejería es similar al buzón de quejas. Cuando los empleados no desean recurrir a su supervisor o jefe inmediato, ellos pueden acudir a una persona que esté fuera de la cadena de mando; quien le protegerá su identidad y le garantizará la confidencia.

Toma tiempo producir una atmosfera de imparcialidad y confianza en el personal consejero, porque a menudo se les considera como miembros de la

dirección en su carácter de asesores.

## 2.9 ENTREVISTA DE SALIDA.

Si el conflicto o motivo de discordia es de tal naturaleza que el empleado renuncia, la entrevista de salida proporciona a menudo la última oportunidad para descubrir la naturaleza de la insatisfacción.

La entrevista de salida, sin embargo, es difícil de realizar con efectividad. Si el empleado renuncia a causas de algún motivo de insatisfacción, a menudo siente resistencia a discutirlo, porque está interesado en conseguir buenas cartas de recomendación para su próximo trabajo, no está interesado en poner en peligro este factor a su favor. El entrevistador debe poner en juego todas sus habilidades para conocer la verdadera razón del abandono del puesto, aunque con frecuencia la entrevista por sí sola revela tal razón.

Por el tiempo en que la entrevista de retiro ocurre, puede ser tarde para integrar a un empleado, pero la información que se puede obtener puede evitar otros abandonos por las mismas razones, ya que para entonces estas se encontrarán bajo el control de la organización.

## 2.10 PASOS PARA MANEJAR EL CONFLICTO.

En cualquier etapa del proceso, la disputa debe ser guiada por algún miembro de la dirección. Por eso muchas empresas entrenan específicamente a sus supervisores y jefes para manejar los conflictos apropiadamente.

Según Edwin B. Flippo (15), uno de los medios más ampliamente adoptado para el manejo de las querrelas es el presentado por el "Training



Within Industry Program", cuerpo de conceptos que sirve para el manejo de las relaciones industriales al respecto. El conflicto constituye uno de los problemas directivos más importantes y el método científico es usualmente el más productivo para llegar a una solución satisfactoria del mismo. Las siguientes son las indicaciones generales de este método:

a.- Reconocer y Definir la Naturaleza de la Insatisfacción

La forma y actitud como el supervisor recibe la queja es muy importante. Como buscamos un convenio o integración de intereses, las barreras psicológicas son inconvenientes en esta situación.

Como principio, el supervisor debe partir de la hipótesis de que el empleado obra de buena fe; es bueno no prejuizar sobre la base de la experiencia pasada en otras situaciones con otros empleados. El supervisor no debe dar la impresión de estar tan ocupado y que tan sólo asiente lo que el trabajador le dice por simple condescendencia complaciente hacia él.

En lugar de tratar con el vago sentimiento del descontento el supervisor debe buscar definir el problema apropiadamente; a veces se emite o se recibe una queja equivocada. El supervisor debe desarrollar destrezas para definir en forma correcta el conflicto, de lo contrario será necesario un análisis más completo del caso.

Quien esté desempeñando la función supervisora, debe escuchar cuidadosamente y sin prejuicios con el fin de no distorsionar la información en torno de la queja.

b.- Ser Concreto al Obtener los Hechos.

Los hechos se deben separar perfectamente de las opiniones e

impresiones de cualquier factor subjetivo. Al reunir los hechos se debe ponderar su importancia y cotejarla con informes de antecedentes. El supervisor debe estar pendiente de escribir y guardar un archivo de cada uno de los motivos particulares de queja o conflicto. Este es de utilidad, particularmente cuando a uno como supervisor se le llama a testificar, en pasos posteriores del procedimiento. Es igualmente importante que el supervisor ejercite y posea algunas capacidades relativas a la expresión verbal, muy importante en las entrevistas, conferencias y discusiones que en general se habrán de sostener. La oratoria encierra no solamente los hechos, sino también elementos subjetivos muy importantes que alteran la predisposición de las personas o el significado de las palabras.

c.- Analizar y Decidir.

Cuando el problema está definido y los hechos están a la mano, el directivo debe abalizarlos y evaluarlos; luego, debe tomar alguna decisión. El directivo debe estar conciente de su decisión porque puede sentar un precedente, en el departamento o en la empresa. Una sentencia equivocada puede dar pábulo para impugnar un fallo en el futuro.

d.- Dar Contestación.

Aunque la solución tomada por el directivo sea adversa al empleado, alguna respuesta es mejor que nada. Los empleados aborrecen a los directivos que no dicen nada respecto a la solución de un problema, ni bueno ni malo. A menudo los trabajadores aceptan decisiones que les son adversas cuando tales decisiones tienen una fundamentación legítima, que les es explicada. En el evento de una apelación a una siguiente etapa del proceso, se debe tener a la mano la decisión y las razones por las cuales se obró de esa manera,

### e.- Seguimiento

El objetivo de todo el procedimiento es resolver los conflictos que se den entre el empleado y la organización. El propósito de esta fase de seguimiento es determinar si el choque de intereses ha sido resuelto.

El seguimiento revela si el caso ha sido manejado insatisfactoriamente o se ha procesado de manera equivocada, o si se hace necesaria una redefinición del problema, una redeterminación de los hechos, un análisis de los mismos, una solución y por supuesto un seguimiento.

El seguimiento es el paso en el proceso que nos dice cuándo se ha cometido un error de manejo. El objetivo de una moral perfecta en la organización no es nunca alcanzable, pero el proceso sistemático de las quejas y conflictos puede hacer mucho por promover una integración de intereses.

### 3 ACCION DISCIPLINARIA

Existe cierta ambigüedad en el concepto de acción disciplinaria. Una interpretación amplia consideraría que las palabras conllevan alguna condición de reconocimientos o castigos. Este punto de vista incluiría actividades de carácter motivador negativo, así como también técnicas de carácter motivador positivo.

Ambos tipos de actividades buscan condicionar el comportamiento del empleado con el fin de lograr una buena disciplina en la organización.

La definición más comunmente aceptada de este término es que "la acción de disciplinaria se refiere a la aplicación de sanciones que conllevan

inhibiciones del comportamiento indeseado".(16)

Así pues, la acción disciplinaria usualmente se considera una motivación de carácter negativo. Aunque la mayoría de las personas empleadas actúa de acuerdo con órdenes, políticas y determinaciones, una pequeña minoría, a pesar de todo, requiere de estímulos generados por sanciones.

### 3.1 ELEMENTOS BASICOS

El primer elemento del proceso disciplinario requiere la determinación de la responsabilidad para la administración de tal acción. El personal asesor puede prestar su servicio dando consejo y asesoría, pero la aplicación de las normas disciplinarias es de la competencia natural del liderazgo y mando del supervisor.

Desafortunadamente, se ha dado la tendencia a reducir la autoridad del supervisor en materia disciplinaria. Las altas directivas temen que los supervisores sean ignorantes de las implicaciones de sus acciones frente a la ley o de las obligaciones que los contratos laborales conllevan; de ahí que las sanciones disciplinarias provengan generalmente de la alta jerarquía.

El segundo elemento de un programa de acción disciplinaria debe ser la clarificación de las expectativas en torno del comportamiento deseado de parte del empleado. Los reglamentos de trabajo no se establecen para provocar la ejecución de un castigo. "El objetivo de la acción disciplinaria no es infligir un castigo, mejor aún, consiste en presionar hacia comportamientos deseados."(17)

Si se requieren sanciones para producir este comportamiento, entonces la acción disciplinaria debe administrarse. Las normas y reglamentos

disciplinarios tratan aspectos tales como: asistencia, seguridad, casos de deshonestidad, insubordinación, intoxicación, agresión, incitaciones, etc.. Además, también se dan reglas escritas sobre aspectos de la vida privada, la moral y las buenas costumbres en contra de las críticas destructivas que socavan la armonía de la empresa.

Un problema que con lleva el ejercicio de los mandamientos y reglamentos internos del trabajo sobre la conducta de los trabajadores, es que a ellos se les debe dar oportunidad de informarse acerca del contenido de las reglamentaciones y acostumbrarse a ellas. De ahí que sea conveniente, en sesiones especiales, tratar con los empleados los temas relacionados con el reglamento interno de trabajo y su razón de ser, con el fin de que conozcan la justicia que los respalda y que las actitudes de los mismos sean compatibles con los reglamentos, dandoles un tiempo para que se ajusten al mismo. De tal forma que "con una razonable autoridad en cabeza del supervisor y los empleados conscientes de lo que se espera de ellos, La base para tomar una acción disciplinaria ya habrá sido establecida".(18)

En la moderna dirección, se da mucho énfasis al aspecto legal, pruebas y demás informes escritos que constituyen el tercer elemento básico de un programa bien organizado de acción disciplinaria.

Al tomar una acción, la actitud de los supervisores es en extremo importante. El supervisor debe ser objetivo al recoger la información en torno de los hechos, en la reconstrucción del problema. Es particularmente peligroso adelantar conclusiones; cometer errores en el manejo del conflicto es agravar los hechos y no resolver el problema; condenar inocentes es la lección más destructiva para la moral del empleado, ya que causa resentimiento y una permanente actitud desafiante hacia el supervisor.

Prejuzar, aún en terminos de una actitud general y en la manera de recoger los hechos , es destructivo para una posible colaboración futura, particularmente cuando con posteridad se reconoce que la acción no ameritaba castigo.

### 3.2 SANCIONES EN LA ACCION DISCIPLINARIA

Si los hechos y políticas justifican la aplicación de un castigo, el supervisor o jefe inmediato debe escoger uno dentro de aquellos que el está autorizado a aplicar.

Se dan sanciones y estas varían en rigor según se trasgreda el reglamento por primera, segunda o tercera vez. Entre las sanciones más utilizadas en la actualidad se cuentan las siguientes:

- La amonestación en privado.
- La llamada de atención escrita.
- La pérdida de privilegios.
- Las multas.
- Las suspensiones.
- Las remociones.
- El despido.

En la mayoría de los casos, una simple llamada de atención oral es suficiente para conseguir el resultado deseado. El supervisor debe saber cómo administrar una llamada de atención y cómo hacerla para que surta el efecto deseado y no lesione la dignidad del empleado, por eso es conveniente que reconozca su personal y sepa cuál es el efecto que causa en cada una de las

personas un tipo específico de sanción.

Si la ofensa es más seria, la llamada de atención exige una forma escrita, ya que ésta última se puede considerar como prueba en caso de conflicto.

Para faltas tales como retardos, abandono de trabajo sin permiso, etc., se usa muy a menudo las multas o las pérdidas de privilegios. Las multas guardan relación con el tiempo no trabajado, y las pérdidas de privilegios incluyen acciones extralegales referidas al derecho de seleccionar la maquinaria o equipo con el cual trabajar, libertad de movimiento en el lugar de trabajo o dentro de la institución.

Sanciones más rigurosas, tales como la suspensión, la remoción y aún el despido están fuera del ámbito de la autoridad del supervisor inmediato, y consisten en no permitir que la persona trabaje por el tiempo de la sanción y, por consiguiente, en no pagarle dicho periodo. El uso de la remoción como castigo es cuestionable; si el empleado está apropiadamente calificado para la asignación presente, el o ella pueden ser impropriamente colocados en un cargo de más baja categoría. El efecto colateral más grave es que la remoción, en este caso, sería una degradación, hecho que implica insatisfacción constante del empleado y, por ende, resentimiento del mismo.

El despido es el castigo más severo que puede aplicar la organización. Se usa en serios casos de insatisfacción o infracción a las normas y políticas de la compañía, y para asuntos tan graves como robos, falsificaciones, posesión de narcóticos o drogas, armas de fuego, sabotaje y agresiones en el trabajo.

Una de las tareas más ingratas para el director de una organización en general, es despedir a alguien de su trabajo. Por esta razón, se han ideado medios o métodos especiales para presionar en el individuo a su renuncia,

hecho que tendría consecuencias menos funestas para el trabajador en su vida y en su moral particular. Un método así es el de alterar el flujo de trabajo acostumbrado por el empleado, de manera que él se se sienta aburrido sin hacer nada, ya que su tarea habitual ha sido distribuida entre otros empleados; el mal clima ocasionado puede producir la renuncia de la persona.

Es cierto que para un director es difícil y repugnante la situación de despedir a una persona de su trabajo, por eso se han ideado estos medio para forzar a su renuncia, pero también es cierto que las personas no son cosas que se pueden manipular al antojo de otros. Definitivamente, no es justo que a un trabajador o empleado se le haga una cosa como esta. Pienso que lo más correcto es enfrentar la situación con valor y con fundamentos y pruebas que justifiquen tal medida. Si la preocupación de las grandes empresas es el factor humano, y su intención es la de respetar y cuidar la dignidad de las personas, entonces, no hay cabida para tales medidas. De lo contrario lo que se ha dicho acerca de la persona, de su naturaleza y de sus necesidades carecería de valor y sería incongruente con la filosofía del trabajo como actividad constructiva y productiva del ser humano.

A la persona, por respeto, hay que hablarle claro, sin rodeos y sin darle vueltas al asunto. En esto reconoceremos la honestidad y la calidad moral de un directivo que tiene el valor suficiente para enfrentar una situación de este tipo, sin lesionar la moral y la dignidad del empleado.

### 3.3 GUIAS PARA UNA ACCION DISCIPLINARIA

Existen ciertas guías para ayudar a los directivos de una empresa a emprender la tarea de ejecutar una acción disciplinaria de carácter negativo. Entre los conceptos más utilizados se encuentran los citados por Edwin B.



Flippo (19), los cuales veremos a continuación.

a.- La acción disciplinaria debe hacerse en privado.

El propósito es condicionar un comportamiento, no simplemente castigar por castigar. En general, este propósito se realiza mejor cuando se administra en privado.

b.- La aplicación de una sanción siempre encierran un elemento de carácter constructivo.

Al individuo se le hablará claro, precisando las razones por las cuales la acción se emprendió e indicándole como podrá evitar castigos del mismo tipo en el futuro.

c.- La acción disciplinaria habrá de ser aplicada por el supervisor inmediato.

Aunque un acto que amerite acción disciplinaria haya sido observado por parte del superior del supervisor inmediato, la acción debe ser emprendida por éste último; de esta manera evitamos violar el principio del rendimiento de cuentas a una sola persona y además preservamos el status del supervisor.

d.- La prontitud es importante para la ejecución de una acción disciplinaria.

El deseo de prontitud puede llevar a castigos apresurados e injustos; aunque por otra parte, si el castigo se dilata demasiado pueden diluirse las relaciones entre él y el acto que lo provocó. Entonces la sanción no sólo pierde su efecto positivo sobre el comportamiento, sino también estimulan el resentimiento, mayor que si la acción se hubiera emprendido pronto.

e.- La consistencia en la administración de la acción disciplinaria es esencial.

Todos requieran igual tratamiento bajo el mismo código de conducta. Es decir, las normas han sido establecidas por alguna razón y todos deben respetarlas. Cuando dos personas faltan a una misma norma, se les debe castigar en igual medida sin considerar la reacción que en ambos sujetos pueda producir el castigo.

Sin embargo es necesario estar al pendiente de la reacción del sujeto o sujetos, para poder prevenir situaciones futuras, el supervisor no sólo debe ocuparse de los que transgredieron la norma, sino también de sus posibles reacciones. Es por esto que éste punto tiene ésta contradicción interesante. Por un lado la igualdad en la aplicación del castigo sin importar de momento la reacción; y por otro lado, considerar la reacción del sujeto después de la administración de la sanción.

f.- Un supervisor nunca debe ser objeto de normas disciplinarias en presencia de sus propios subordinados.

El concepto de la aplicación privada establece que las normas disciplinarias no se deben hacer en presencia de otro; esto es más que importante aún en el caso de los directivos, quienes deben preservar una posición de status y poder, además de una autoridad formal delegada por la organización.

g.- Después de que ha sido tomada una acción disciplinaria, el directivo debe tratar al empleado normalmente.

Si el directivo continúa mirando con suspicacia después de que la acción se ha emprendido, el empleado se sentirá molesto y posiblemente actuará con

un comportamiento no deseado. Es mejor el principio de borrón y cuenta nueva, con el efecto saludable de que el comportamiento se ha corregido por la acción tomada.

Cuando las directivas estás insatisfechas con el comportamiento de un empleado, su objetivo es el de efectuar el cambio más compatible con los requerimientos de la organización. Los castigos o sanciones constituyen solamente un medio para hacerlo, y se deben usar solamente como último recurso.

### 3.4 SOLUCION DE CONFLICTOS.

Los conflictos ocurren cuando dos personas o más perciben que tienen:

Incompatibilidad de objetivos.

Actividades interdependientes.

Se debe admitir la posibilidad de conflictos, acompañados por un comportamiento caracterizado por la interferencia y bloqueo. Los empleados y las organizaciones se necesitan entre sí, y por ello son interdependientes.

De esta manera, "los directivos y las organizaciones deben aceptar el carácter inevitable del conflicto, reconocer que aquellas reacciones son saludables para la organización para su renovación, y buscar minimizar las relaciones de comportamiento que interfieran y bloqueen la consecución de los objetivos legítimos de la empresa".(20)

Es indudable que la solución a los conflictos dependen en gran medida de la habilidad del directivo o de las personas responsables del área de trabajo; y estos se solucionarán en la medida en que dichas personas tengan

una visión objetiva de las situaciones que generan la discordia, y de la correcta administración de la justicia, ya que este concepto se interpreta de diferentes formas para una persona u otra, y su práctica bajo circunstancias dudosas puede ser muy subjetiva; y en lugar de contribuir a la solución del problema agrava la situación y prolifera el malestar.

CITAS Y FUENTES.CAPITULO III.

- 1 GARCIA, Hoz Victor. "CALIDAD DE EDUCACION TRABAJO Y LIBERTAD", pág. 47
- 2 SILICEO, Alfonso. "CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL", pág. 19
- 3 Ibidem., pág. 22
- 4 Ibidem., pág. 25-26
- 5 Ibidem., pág. 24
- 6 Ibidem., pág. 31
- 7 Ibidem., pág. 33
- 8 Ibidem., pág. 33
- 9 GARCIA, María y otros. "EL TRABAJO EN EQUIPO", pág. 55
- 10 Ibidem., pág. 56
- 11 GARCIA, María. op. cit. pág 62-63
- 12 Ibidem., pág. 63
- 13 Ibidem., pág. 63
- 14 Ibidem., pág. 64
- 15 FLIPPO, Edwin B. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL", pág. 382

- 16 Ibidem., pág. 384
- 17 Ibidem., pág. 385
- 18 Ibidem., pág. 385
- 19 Ibidem., pág. 387-388
- 20 Ibidem., pág. 389

## **CAPITULO IV.**

**CONDICIONES DE LA CALIDAD DE  
EDUCACION, INTERACCION Y RELACIONES  
HUMANAS EN FUNCION DE LA INSTITUCION  
EDUCATIVA.**

## INTRODUCCION.

La dinámica escolar transcurre bajo características muy diferentes a cualquier otro ambiente laboral. La intensa interacción humana en los colegios e instituciones educativas y la convergencia de diferentes tipos de personalidad en formación, hacen de la escuela un centro de intercambio cultural y humano rico en valores educativos.

Puesto que la educación es una actividad específicamente humana y susceptible de ser regulada por la voluntad del hombre en relación a sus capacidades y habilidades, la actuación del maestro en cuanto a interactuar y convivir con los demás, y en cuanto a la transmisión y formación de valores hacia los miembros de la comunidad, cobra una significativa importancia.

Como veremos, la finalidad de las instituciones educativas es precisamente educar. Y la educación la entenderá cada una de ellas bajo las notas características de su filosofía educativa. Sin embargo, es importante destacar que, una vez que se ha resuelto el problema cuantitativo de la educación, se presenta ahora la cuestión cualitativa de la formación adecuada de valores educativos, es decir, de la calidad de la educación.

Bien cierto es que la actuación del maestro es fundamental para la actividad educativa; pero llega a ser trascendental cuando en su actuar y proceder con lleva las notas características de la calidad de la educación, y las aplica de una manera práctica y eficiente. Por esta razón, la calidad de la educación no sólo está en función de los objetivos educativos de la institución, sino en relación directa con los valores y personalidad misma del profesor en cuanto a que es el medio por el cual se hace realidad el hecho educativo, y en cuanto a que las relaciones interpersonales del profesor, así



como su labor y actividad, se hayan influidas directamente por su personalidad.

Ahora bien, cuando hablamos de educación institucionalizada, nos referimos a la educación formal que se recibe en una institución educativa. Aquí, el problema de la cantidad está condicionado por la capacidad física de la institución en cuanto a maestros y alumnos se refiere; y en cuanto a la extensión y fondo de los programas educativos; mientras que el problema de la calidad educativa está condicionado tanto por la filosofía educativa de la institución, así como por la preparación, metodología y práctica del profesor.

En los centros escolares de tres niveles, ambos supuestos son de gran importancia. Por un lado, la capacidad del profesor para que sus actividades cumplan con los requisitos de la calidad educativa, y por otro, para que cada sección con los objetivos y actividades propias de su nivel, se integre con las otras dando unidad y coherencia a su filosofía de la educación; y por lo tanto, se pueda hablar de una organización completa en todas sus partes, que garantice la continuidad de los alumnos en cuanto a formación y actividades bajo los mismos criterios educativos.

Es la intención de este capítulo, el análisis de las cuestiones a las que hemos hecho referencia, y así mismo, destacar la repercusión de la interacción humana en la calidad de la educación y la importancia de la dirección como unificador para un trabajo educativo eficiente.

## 1 FACTORES EN LA INTERACCION HUMANA.

El ser humano, que ha sido capaz de crear vehículos para progresar y avanzar siempre hacia la modernidad de la vida y de su bienestar personal, a menudo es incapaz de mantener relaciones de cordialidad y afecto con su

vecino, con sus compañeros de trabajo, y aún consigo mismo.

Todos somos parte de esta situación, y con frecuencia nos vemos involucrados en situaciones que nos ponen en conflicto a unos con otros en casi todos los ambientes en los que transcurre nuestro desarrollo.

Evidentemente, la importancia de las relaciones humanas reviste un carácter fundamental en el sano desarrollo de las personas, porque es imprescindible el contacto con el otro, con la sociedad en general, porque de otra manera no podríamos alcanzar determinados objetivos que nos son comunes a todos. Además, debemos recordar que el hombre es un ser social que no puede mantenerse al margen de los demás. De ser así, el resultado sería un ser despersonalizado, reducido al aspecto animal de nuestra naturaleza.

El temperamento, el carácter, las costumbres, la educación, nuestra cultura en general, juega un papel de suma importancia en nuestras relaciones cotidianas, y constituye una de las bases primordiales en las diferencias humanas. Y es claro que no todos somos iguales, ni que entendemos y percibimos de idéntica forma todo el cúmulo de estímulos que nos rodean e influyen constantemente modificando nuestra conducta.

Podemos decir, casi sin temor a equivocarnos, que los grandes problemas de la humanidad se deben básicamente a que los hombres no nos hemos puesto de acuerdo. Aunque existen criterios de unificación en nuestra conducta, que hemos asimilado por medio de un aprendizaje significativo a través de alguna experiencia, o porque forma parte de la costumbre que está inserta en nuestra cultura, la forma de ver las cosas varía significativamente de una persona a otra. Así, lo que es bueno para la persona x, es malo para la

persona Y, siendo indiferente la personas Z.

Los criterios de unificación los encontramos en la necesidad de regular la conducta del hombre. En concreto, existen las normas morales y las normas jurídicas. Cada una de ellas contiene los preceptos en los cuales encontramos las guías de acción en sociedad y en particular. La diferencia entre una y otra radica en que, las normas morales van a regular el aspecto interno de las personas, es decir, se enfocan a nuestras ideas y pensamientos como indicadores de lo que se debe hacer. Así mismo, las normas morales están dadas principalmente por la religión de la persona, y en la mayoría de los casos, no son impuestas ni tienen implícita alguna sanción para quien no las cumple.

Las normas jurídicas por su parte, atienden al aspecto externo de la persona, se enfocan a regular nuestros actos en sociedad y son impuestas por la autoridad civil legítima. Así mismo, tienen alguna sanción para quien las infringa.

En conclusión las normas morales nos obligan en conciencia, las normas jurídicas nos obligan para actuar en sociedad con el fin de contribuir al bien común. Sin embargo, ambas contribuyen a establecer el orden social necesario para la convivencia.

Pero aún a pesar de que existen estos medios para facilitar la convivencia entre los hombres, se presenta el desacuerdo entre unos y otros, diferencias en sus opiniones y diferencias entre lo que está bien o mal; y si a esto le sumamos los frecuentes choques entre los diferentes tipos de personalidad, veremos que las relaciones humanas resultan ser una actividad, además de delicada, compleja y difícil de manejar.

Para las relaciones humanas no existen procedimientos o fórmulas matemáticas que puedan garantizar el éxito en la convivencia con los demás.

En una organización educativa, el factor humano es el elemento de mayor importancia en el desarrollo y perfeccionamiento de las personas, y por lo tanto, cualquier tipo de organización cuya meta sea la educación, debe tener visión clara y objetiva de la importancia de las relaciones humanas, y de como en un momento dado, estas pueden influir en los resultados que se puedan obtener. Sobre todo que éstos repercuten directamente en la persona misma.

### 1.1 CONDICIONANTES DE LA PERSONALIDAD.

Ya que nos hemos estado referido a las relaciones humanas en función de la educación, conviene repasar algunos de los presupuestos acerca del hombre y de su personalidad.

Estos presupuestos son de particular importancia, porque son características y elementos que materialmente condicionan el desarrollo de la personalidad de los seres humanos; y es necesario tomarlos en cuenta al observar la interacción entre los hombres.

Es común que al conocer a otra persona, tengamos una primera impresión de su personalidad. Así, podemos decir que tal o cual individuo tiene una gran personalidad; o tal vez decir que su forma de de ser nos es desagradable, repelente; o simplemente expresar que ese sujeto no tiene personalidad alguna. La percepción de alguno de los supuestos anteriores, es el primer indicador de la facilidad o dificultad que encontraremos para establecer buenas o malas relaciones con dicha persona o personas.

Los presupuestos acerca del hombre nos dicen que este es un ser único. No existen dos personas exactamente iguales. Es irrepetible, la vida sige su

curso y no es posible repetir en el mismo contexto y en idéntica forma, todas nuestras experiencias, acciones, pensamientos, etc., el tiempo pasa y nosotros mismos y nuestro ambiente ya no es igual. El hombre es un ser inacabado e inacabable. No somos seres terminados como lo puede ser un objeto o animal. Somos seres que paulatinamente nos vamos haciendo más personas y que vamos realizando una tarea que nunca acabaremos totalmente. Somos seres finitos, puesto que tenemos unos límites concretos. No lo podemos todo ni en el pensar, ni en el actuar, ni en el querer y por esto tenemos que aceptar y comprender que no todo está a nuestro alcance. El hombre también es contingente, ya que como seres que hemos empezado a existir en el tiempo y vamos a dejar de existir en el mismo. Por eso tenemos la necesidad de aprovechar nuestra vida.

De estas cualidades humanas se desprende que el hombre se enfrenta a situaciones críticas. En efecto, todo nuestro desarrollo personal está expuesto a crisis ante las cuales podemos asumir diversas actitudes. Pero lo importante no es que haya crisis o no el hombre, sino la actitud que tomemos frente a ellas, y eso depende de nosotros mismos. No de los demás ni de las condiciones que nos rodean, sino de nuestra inteligencia y voluntad para enfrentar y superar esas crisis.

Con fundamento en lo anterior, es necesario desatacar los factores que influyen en el desarrollo de nuestra personalidad. Básicamente, podemos distinguir tres categorías condicionantes que nos son de particular importancia y las cuales resumimos a continuación.

#### a.- Factores de Tipo Orgánico

Hay factores de tipo orgánico que pueden influir positivamente o en

forma negativa en el desarrollo de la personalidad. Se da el primer caso cuando el individuo tiene una buena carga genética. Se da el segundo caso cuando influye negativamente, es decir, cuando a causa de un trastorno genético o traumático, la personalidad tiene dificultad para desarrollarse de manera normal.

#### b.- Factores de Tipo Dinámico-Familiar

Nos referimos a aquellos factores que influyen en el desarrollo del individuo, derivados de las relaciones adecuadas o inadecuadas entre padres e hijos. Estos también pueden actuar en forma positiva según sea el caso de un ambiente familiar armónico que crea un clima de confianza, seguridad y serenidad en el ambiente familiar; o por el contrario, en el caso de un ambiente familiar cuyos continuos conflictos hacen de dicho ambiente un sitio amenazante y frustrante; o de igual manera, el de un padre autoritario y una madre sobreprotectora que posiblemente influirá negativamente en el hijo formándole serios sentimientos de inseguridad y dependencia.

#### c.- Factores de Tipo Dinámico-Social

Aquí se engloba a aquellos factores que constituyen el medio ambiente para-familiar, es decir, la escuela, los amigos, la sociedad en general. Estos también pueden actuar en forma positiva moviendo al individuo a desarrollarse en forma madura o, por el contrario, retrasar o entorpecer su desarrollo. (1)

Los factores que hemos mencionado, influyen evidentemente en el desarrollo de nuestra personalidad, más sin embargo, no la determinan. Ninguno de ellos aisladamente ni todos en conjunto determinarán fatalmente nuestro desarrollo, porque además de estos factores

nosotros mismos somos el factor decisivo de nuestro desarrollo.

## 1.2 RELACIONES HUMANAS EN LA ORGANIZACION EDUCATIVA

Sin duda alguna, las relaciones humanas en la organización educativa son de vital importancia. Basta con analizar el proceso educativo para descubrir la parte medular de la educación; considerando siempre que la educación es una actividad específicamente humana. Elementos como la comunicación, el trabajo, el estudio, etc., son imprescindibles en dicho proceso y están regulados por la voluntad humana.

Los aciertos del hombre en materia educativa están en función de una adecuada filosofía de la educación que parte de una concepción realista de naturaleza humana. Así, todas las actividades que se programen en la planeación, deberán estar impregnadas de una buena filosofía de la educación, con objetivos claros, precisos y sobre todo, alcanzables.

El tema de investigación de estas tesis no ha sido el análisis de la calidad de los objetivos y actividades educativas, sino que lo que se pretende es resaltar que, elementos como estos, y la educación en general es llevada a la práctica en forma sistemática por el hombre. Por un grupo de personas cuya finalidad es la de propiciar los elementos necesarios para la perfección de la naturaleza humana.

Hablamos de un grupo de personas que van a compartir un espacio y un tiempo determinado, y que, por consiguiente, la interacción humana y la convivencia entre los miembros del equipo de trabajo, se presenta como una de las partes fundamentales en el logro de los objetivos educativos.

En una organización educativa de tres niveles, encontramos, por un lado,

a los maestros; los cuales son los que brindan directamente el servicio educativo a los alumnos. Son personas específicamente preparadas para realizar esta misión. Por otro lado, tenemos a los directores, que son las personas encargadas de dar sentido y dirección a los profesores bajo una correcta y una verdadera filosofía de la educación, además de atender a otro tipo de responsabilidades que obligan al puesto. De la misma forma encontramos también a los coordinadores de cada sección, los cuales tienen una función bilateral, ya que ayudan a la realización del trabajo práctico con los alumnos; pero también tienen influencia en la filosofía y dirección de la institución. El departamento psicopedagógico tiene una participación similar a la de las coordinaciones, ya que deben formar parte también de la comisión evaluadora de las acciones y actividades educativas. Por esta razón y por la naturaleza misma de su tarea, no están exentos de la interacción a nivel general con los alumnos.

Existe también un tipo de personal muy importante en un centro educativo. Estas personas son las que dan forma al personal de mantenimiento y personal administrativo; en ellos encontramos a todos los individuos involucrados en la administración y mantenimiento de la institución. Todos ellos realizan un trabajo verdaderamente significativo en el ámbito escolar, y así mismo, tampoco están exentos de interactuar y convivir con los demás.

Todas y cada una de las personas comprometidas en el proceso educativo, sean maestros, directores, coordinadores, administrativos o de mantenimiento influyen necesariamente en dicho proceso, y la calidad de su trabajo y de sus relaciones interpersonales afectan e influyen a la actividad del otro.



### 1.3 EL INDIVIDUO EN LA DINAMICA SOCIAL. DIFERENCIA ENTRE MASA, MULTITUD, AGRUPACION Y GRUPO

La tendencia gregaria del hombre atribuida al instinto y al aprendizaje adquiere, en el fenómeno de la socialización, diferentes manifestaciones. Por esta razón es preciso distinguir ciertos conceptos para comprender la conducción de los grupos y la conducta del hombre en un ambiente grupal.

"La masa es un conjunto desorganizado, constituido por un número grande e indeterminado de individuos que forman una colectividad. A estos les unen impulsos y emociones similares. Su esencia consiste en vivir unos con otros. No existe en ellos diferenciación alguna respecto de las diversas funciones sociales, a no ser la de súbdito y dirigente."(2)

Como bien podemos observar, en este concepto se distingue la característica propia de la masa, que se atribuye a la cantidad de personas, las cuales no tienen valores en común y en la que la conducta humana se haya protegida bajo el manto del anonimato; y por lo tanto, nuestras actitudes quedan sujetas a nuestros impulsos y emociones.

"La multitud es un conjunto pobremente organizado, casual e indeterminado de personas, que no tiene nada en común, excepto la percepción de un objeto exterior. Consiste en un mero estar juntos de individuos no relacionados ni afectiva ni intelectualmente"(3)

Esta definición se refiere propiamente a todos aquellos ambientes en los que se reúne una cierta cantidad de personas para compartir un tiempo y un espacio en un lugar determinado. En este caso, la conducta humana tiene una cierta regularidad ya que las circunstancias que prevalecen, tienden a condicionar la conducta de una manera generalizada e uniforme. Tal es el

caso de los conciertos, los juegos deportivos, cines, teatros, etc.

"La agrupación es un conjunto de personas que, aunque tienen necesidades e intereses comunes, permanecen anónimas; su objetivo común es exterior a ellas".(4)

En las agrupaciones de personas ya se puede distinguir un cierto grado de organización, ya que se presentan necesidades e intereses comunes a los individuos. En este caso pueden situarse a los estudiantes de alguna carrera, a los empleados de alguna empresa, etc., la conducta de éstas personas se haya bajo las normas y procedimientos que se establecen en dichos lugares y que son necesarias para alcanzar los objetivos. De alguna manera, la conducta humana se adecua a dichos procedimientos y normas ya que la voluntad se encuentra gobernada por los intereses personales de cada individuo.

"El grupo es una formación social organizada compuesta por un número casi siempre reducido de individuos estrechamente relacionados entre sí que cuenta con metas y necesidades comunes".(5)

Las personas participan en los grupos para asegurar la producción de los bienes materiales requeridos para la subsistencia, las condiciones de afecto, protección y seguridad, los elementos que favorecen al desarrollo continuo de los conocimientos, los recursos culturales y la libertad. Las metas comunes a todos los miembros del grupo los hace interdependientes, de tal forma que, "un individuo sólo puede lograr una meta en la medida en que todos los demás realicen un esfuerzo en el mismo sentido".(6)

La conducta del individuo en un ambiente grupal, está condicionada -además de las necesidades e intereses comunes- por los valores y la educación que la persona ha asimilado a través del desarrollo y formación de

su personalidad.

Es importante destacar que, en los conceptos de masa, multitud y agrupación se puede hablar de convivencia pero de una forma estática, es decir, "la que se verifica por el sólo hecho de que varios hombres habiten en un mismo lugar y participen en común de las condiciones peculiares del medio en que se encuentra".(7)

En este sentido, no importa si las condiciones son favorables o no, o lo que esos hombres hagan o dejen de hacer. Nos basta con saber que "están ahí", en contanto con lo externo, con las circunstancias concretas que los rodean.

Sin embargo, y por la general, en los grupos la convivencia tiene un carácter dinámico. En realidad esta es la convivencia propiamente dicha y la adhesión colectiva a un determinado tiempo y espacio, y cuyo motor en el grupo, serán las necesidades, intereses y valores que prevalezcan entre los miembros del grupo. De esta forma, " convivir no es solamente un estar juntos, sino un actuar estando juntos".(8)

Cuando nos referimos a una institución educativa, lo hacemos desde un punto de vista particular, es decir, un colegio y sus miembros no son únicamente agrupaciones, multitudes o masa. Es un conjunto de personas divididas en diferentes grupos de acuerdo a su nivel, necesidades e interés. Así mismo lo es el equipo de trabajo, que se conforma por un grupo de profesores encargados de hacer realidad el hecho educativo; y por consiguiente, la concepción individual de cada miembro de la organización se hace necesaria para la práctica de la educación.

Lo importante en estos conceptos es señalar que el hombre necesita de

los grupos para alcanzar sus objetivos, y que las características citadas son aplicables a cualquier tipo de grupo, sea familiar, deportivo, religioso o de trabajo; y que dada la importancia de la actuación en equipo para el logro de las metas, la buena conducción de los grupos de trabajo en el sector educativo es de fundamental importancia para el logro de los fines de la educación.

## 2. CALIDAD DE LA EDUCACION

Hemos insistido a lo largo de los capítulos anteriores, acerca de la importancia de las relaciones humanas en cualquier ámbito de la actividad humana; pero particularmente se ha tratado de darle un enfoque que, además de considerar conceptos administrativos, tenga una utilidad práctica en la tarea educativa. Hemos insistido también en que las relaciones interpersonales en una empresa educativa, son de fundamental importancia en el logro de los objetivos de la institución; y en el logro de una determinada calidad de educación.

En estos últimos años, cuando la enseñanza se ha ido extendiendo de tal forma que constituye la ocupación que alcanza a mayor número de personas en el mundo y cuando la necesidad de cada niño en edad escolar está prácticamente resuelta, el problema principal que ahora se plantea la educación está en función de su calidad.

Una idea compartida por todo el mundo es la de que todos los hombres, niños y jóvenes tienen derecho a la educación. Pero la idea de cómo ejercer ese derecho no está muy clara porque, de hecho, se haya muy extendido un concepto superficial de la educación, según el cual los problemas educativos se reducen a simples cuestiones de número. Si esto fuera así, la solución no

tendría mayores dificultades, bastaría con multiplicar los centros educativos hasta que ningún niño o joven se quede sin su correspondiente puesto escolar.

Sin duda alguna, la educación tiene unos aspectos cuantitativos que no debemos olvidar como por ejemplo: material, recursos, dinero suficiente, etc., ya que, sin estos elementos la educación difícilmente se podría realizar en nuestra sociedad actual.

Sin embargo, el derecho que todos tenemos a la educación, no sólo se refiere a una cantidad de educación, sino que también tenemos derecho a una determinada calidad de la educación.

Así como las necesidades de alimentación no se cubren con un determinado número de alimentos bajos en propiedades alimenticias, la necesidad de educación no se satisface a menos que esta tenga la calidad necesaria.

## 2.1 NOTAS DE LA CALIDAD DE LA EDUCACION

Corrientemente, cuando conocemos y hablamos de las cosas lo hacemos bajo dos categorías: Por su cantidad y por su calidad. La cantidad hace referencia al aspecto material de las cosas. Es la característica que pone de relieve la corporeidad del mundo, compuesto de partes que se pueden aumentar o disminuir.

"La calidad es una determinación del ser. Se refiere no sólo a la materia, sino también y principalmente al ser mismo de las cosas, y, cuando se trata de personas, a sus caracteres psicológicos, espirituales".(9)

La educación, como muchas otras actividades del hombre, es una realidad que está sujeta y es susceptible de ser regulada por el hombre, y en este sentido se pide que la educación sea buena y responda a las necesidades

a priori del ser humano, y a posteriori de la sociedad, ya que la interacción entre ser humano y sociedad es prácticamente indisoluble. Por el contrario, ambos se condicionan mutuamente y en donde el factor educativo juega un papel trascendental en el desarrollo humano y comunitario; y por consiguiente, la calidad de la sociedad esta condicionada por la calidad de la educación de los hombres que la conforman, y no en forma inversa.

Al referirnos al concepto de calidad encontramos en él, dos elementos que es necesario destacar: la disposición y la eficacia.

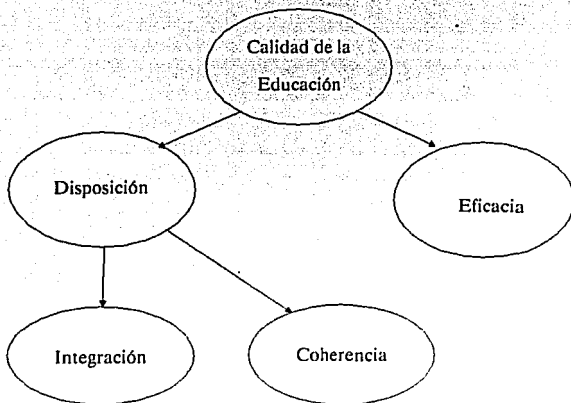
La disposición, en la que encontramos otros dos elementos que son la integridad y la coherencia, se refieren, en el orden, al ser mismo. La eficacia hace referencia a la actividad del ser. Así, con estos elementos que hemos citado podríamos definir a la calidad de la educación como "el modo de ser de la educación que reúne las características de integridad, coherencia y eficacia. En otras palabras, una educación tiene calidad en la medida en que es completa, coherente y eficaz".(10)

En virtud de lo que aquí se expone, podemos decir que la educación puede ser un proceso completo, perfecto, capaz de armonizar todas las manifestaciones de la naturaleza humana y perfeccionarlas conforme el ser humano se desarrolla.

El ser y el hacer de las cosas se hayan afectadas directamente por su calidad. Así, la persona humana, con las connotaciones propias de su ser; y la educación, con las ventajas y finalidades propias de su naturaleza, se proyecta como el hacer en el ámbito del desarrollo humano. Y es aquí en donde resalta con objetiva claridad la esencia misma de la educación, y del ser humano como sujeto susceptible de perfeccionamiento. Descubrimos la realidad y

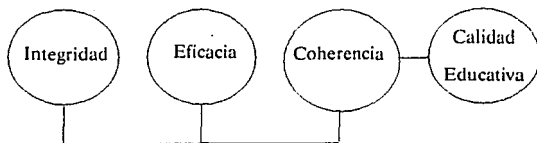
belleza de la educación cuando ofrece, con calidad, posibilidades de crecimiento y desarrollo del ser humano en todos los ámbitos de su vida. En las figuras 1 y 2, se muestran gráficamente los elementos que condicionan a la calidad educativa.

Figura 1



El quehacer educativo está, en no sólo ofrecer una cantidad de conocimientos, actividades, desarrollo de habilidades, sino básicamente en integrar coherentemente y con eficacia todas las posibilidades de perfeccionamiento del ser humano.

Figura 2



## 2.2 INTEGRIDAD.

La integridad se resuelve en el hecho de que en la educación se incluyan todos los factores necesarios para el desenvolvimiento del ser humano. La primer condición en el proceso educativo es que éste sea algo completo, en el que no falte ningún elemento manifiesto en la vida humana. "La integridad implica que la educación responda y desarrolle todas las potencias de la naturaleza humana, satisfaga todas las exigencias de la vida y desarrolle las aptitudes y posibilidades de cada persona en particular en tanto que individuo inserto en una comunidad"(11).

La naturaleza de las cosas determina lo que esa cosa puede hacer. Los animales son seres terminados y determinados para unas funciones específicas. Lo propio del hombre es su cualidad intelectual, por medio de la cual, tiene acceso a todas las cosas que entren en su ámbito cognitivo. La inteligencia es lo que le hace ser hombre y le da una peculiar superioridad respecto de las demás cosas y de los demás seres. Por esta razón, debemos considerar que "todo perfeccionamiento humano, toda educación, de algún modo empieza por ser perfeccionamiento intelectual"(12).

Sin embargo, no es la inteligencia el elemento único del ser humano; el hombre es la unidad de su alma espiritual, intelectual, y de su cuerpo material. Esta es esencialmente la naturaleza humana de donde se desprenden todas sus necesidades.

La inteligencia cobra su valor en la medida en que ilumina nuestras actividades y llega a todos nuestros actos; y si la educación ha de empezar por ser perfeccionamiento intelectual, alcanzará su integridad en la manera en que abarcará todos los valores y toda la actividad humana.



Las posibilidades de la actividad humana las podemos agrupar en cinco campos educativos, a saber:

- a.- Formación Intelectual: Mediante la cual el hombre se va haciendo cada vez más capaz de alcanzar la verdad.
- b.- Formación Técnica: Por la cual el hombre va perfeccionando su capacidad para utilizar y modificar las cosas materiales que son útiles para su existencia.
- c.- Formación Estética: Mediante la cual, el hombre es capaz de percibir los valores de la realidad, especialmente descubrir y crear la belleza incorporando a su vida como un elemento enriquecedor de la existencia personal humana.
- d.- Fórmacion Moral: Por medio de la cual el hombre es capaz de conocer, distinguir y realizar el bien.
- e.- Formación Religiosa: Mediante la cual el hombre, desarrolla su capacidad para relacionarse con el mundo de la trascendencia, con Dios.(13)

Dado que las posibilidades de educación mencionadas están insertas en la naturaleza humana, podemos decir que la educación, por una parte, es el perfeccionamiento de la esencia del hombre, es decir, del hombre esencial.

La educación nos prepara para convivir con otros hombres, para llevar una vida en sociedad, pero, en su sentido más profundo, la educación es un desarrollo de las posibilidades para vivir como hombre.

Por otro lado, podemos observar que en los campos educativos que mencionamos se agrupan gran parte de las necesidades humanas a las que nos referimos en el capítulo dos. En este sentido, la integridad de la educación tiene un quehacer bastante amplio ya que en ella se condensan los elementos que, además de ser los que enriquecen la vida humana, su conocimiento,

útilidad y desarrollo es inagotable.

En lo que se refiere a la actividad humana, ésta se puede resumir en cuatro elementos básicos; juego, lucha, estudio y trabajo. Estos elementos son posibilidades de actividad pero también son posibilidades de educación, porque la misma función educativa tiene su fundamento en la actividad propia del ser humano.

La vida del hombre normalmente transcurre en un ámbito un tanto impreciso que conocemos como comunidad. Pero, dentro de ese ámbito podemos distinguir otros ambientes, generalmente más pequeños, de límites más definidos, en los cuales transcurre la existencia humana. Tales son el ámbito familiar, el profesional, el de amistades y el ámbito de la fe.

Si la educación, en tanto que responde a la naturaleza humana, es la educación de la esencia del hombre, es decir, del hombre esencial, la educación como humanización de la vida viene a ser tanto como la atención del hombre existencial, es decir, al hombre situado con las condiciones y circunstancias peculiares de su propia existencia, en todos los ámbitos de la existencia humana y de su convivencia con los demás.

En el siguiente cuadro (14), se muestra una síntesis de las exigencias de la calidad de la educación en orden a su integridad y a las necesidades que en ella se deben satisfacer.

### Integridad

#### Educación y Naturaleza Humana. (Educación esencial)

Perfección de todas las connotaciones de la persona.

Intelectual	- verdad	
Moral	- bien	
Estética	- belleza	
Técnica	- utilidad	- Necesidades de materiales
Religiosa	- lo absoluto	- Dios

### Educación y Vida. (Educación Existencial)

Respuesta a todas las exigencias de la vida.

Satisfacción de todas las necesidades

Biológicas

Psicológicas

En todas las posibilidades de actividad

Juego

Lucha

Estudio

Trabajo

### En todos los ámbitos de la convivencia

Familia

Profesión

Amistad

Fe

La calidad de la educación en su sentido de integridad, debe buscar, precisamente, la unidad de todas las posibilidades educativas en orden a la naturaleza humana (educación esencial) a las exigencias de la vida (educación existencial); en todas las posibilidades de la actividad humana y en todos los ámbitos de la convivencia del hombre.

### 2.3 EFICACIA

En la educación, la palabra eficacia no podemos entenderla desde un punto de vista en función de la producción abundante de bienes materiales. Tomarla así, es verla desde una perspectiva puramente pragmática. Más bien, en el ambiente educativo debemos tomarla como aquellas acciones que se han realizado con éxito, y en las cuales se encuentra, en su planeación y programación, un contenido altamente educativo. En otras palabras la eficacia es un indicador de que una actividad ha alcanzado su fin. En el caso de la educación, cuando una acción o actividad termina en un enriquecimiento espiritual de la persona.

La eficacia opera sobre la aceptación previa de una finalidad que se debe concentrar en objetivos que deben ser alcanzados, utilizando los medios de que se pueda disponer. Así, la eficacia se nos presenta como una relación entre objetivos, medios y resultados.

Tomando en cuenta las características que debe tener la integridad de la educación, la eficacia es un elemento que viene "condicionado por los objetivos (extensión, nivel, dificultad) que han de ser alcanzados, los medios de que se dispone (medios materiales y recursos humanos) y la organización y métodos de la actividad misma".(15)

En función de estos elementos debemos considerar la eficacia en la educación, porque claramente se puede ver que para poder enjuiciar a la eficiencia educativa, tenemos que analizar si la finalidad y objetivos de la actividad están claramente definidos. "La identificación y formulación unívoca de los objetivos de la educación, bien sea tomada en su totalidad, bien se en sus zonas parciales, es condición indispensable para apreciar la eficacia de una acción educativa".(16)

Siguiendo un esquema lógico de estudio, después de considerar la relación entre eficacia y objetivos, debemos ahora ocuparnos de los medios y recursos para alcanzarlos.

En primer lugar, un centro educativo cuenta con recursos humanos, dentro de los cuales podemos agrupar a todas la comunidad educativa de la Institución pero, principalmente, destacan los profesores y alumnos. Los maestros porque son el instrumento mediante el cual se realiza el hecho educativo; y los alumnos, porque sobre ellos recaen las consecuencias de las actividades educativas. Luego entonces, debemos resaltar la capacidad profesional y técnica del profesor para llevar a cabo actividades que con lleven un alto contenido de valores educativos; y la capacidad del alumno para asimilar el cúmulo de experiencias que su profesor y la actividad le ofrecen. Cuando una acción educativa tiene eficacia por ambos lados los resultados saltan a la vista enriqueciendo la vida, tanto del alumno como del

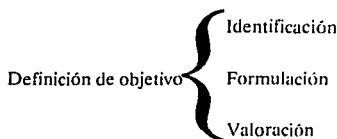
profesor. De esta manera Victor García Haz dice: la capacidad y preparación de los alumno para la actividad escolar que han de realizar, y el número y preparación de profesores para esa misma actividad, son las exigencias que en orden a la calidad de la educación presentan los recursos humanos.(17)

En segundo lugar, se cuenta también con recursos económicos y materiales. En este sentido, tenemos que destacar que la eficacia de ellos radica en la buena distribución y uso que se les dé, porque juegan un papel muy importante durante la acción, tanto de profesores como de alumnos, siendo también un elemento de particular importancia en el logro de los objetivos educativos que tiene su repercusión directa en las finanzas de la institución. De aquí también la responsabilidad del personal para su buena distribución y uso, agregando el servicio y mantenimiento que los recursos materiales requieren.

Finalmente, por lo que se refiere a las actividades mismas de la educación, diremos que su eficacia viene condicionada por los tiempos y momentos en los que ésta se puede realizar. De aquí la importancia de una buena programación, que garantice una motivación adecuada; una realización puntual; y una evaluación efectiva de los resultados.

En el siguiente cuadro (18), podemos resumir las condiciones que exige la eficacia de la educación.

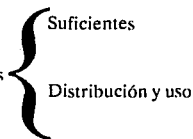
Eficacia.



Recursos Humanos



Recursos Económicos



#### 2.4 COHERENCIA

El proceso mismo de integridad y eficacia exigen necesariamente coherencia. Esta se vislumbra por sí sola en la necesidad de unidad y articulación en el proceso de la calidad de la educación, y es incuestionable que la coherencia se hace realidad en la medida en que integra, en un conjunto ordenado, la multitud de actos singulares que van tejiendo la existencia humana. "La unidad del proceso educativo se conseguirá cuando los factores que en el intervengan actúen ordenadamente, en relación los unos con los otros, de suerte que cada elemento educativo no obstaculice, sino que refuerce, la relación de los demás".(19)

Se trata entonces de que el proceso educativo sea un todo integrado, en el que cada factor que intervenga contribuya adecuadamente y con eficacia, al logro de la educación. Es por esta razón que la integridad, la eficacia y la coherencia en el proceso de calidad educativa están mutuamente condicionados y exigen, necesariamente, congruencia entre la acción educativa y el concepto mismo de educación; entre la actividad y los objetivos

deseados. De otra forma, hablaríamos de esfuerzos aislados, que no contribuyen a los fines educativos y se pierden en un vano esfuerzo por alcanzar tales fines.

La coherencia es factor indispensable para la calidad educativa, pero también exige apertura para integrar y ordenar a todos los elementos que tengan un efecto positivo en la persona. "La necesidad de utilizar todos los factores que razonablemente puedan influir en la educación obliga a mantener una actitud abierta que es también necesaria condición para una educación eficaz".(20)

La coherencia no se limita únicamente al proceso educativo, sino que abarca a todas las personas responsables de la acción educativa; se exige, por parte del educador, congruencia entre pensamientos y acción, es decir, que la forma de pensar se refleje fielmente en la forma de actuar.

En resumen, la integridad se resuelve en el hecho de que en el proceso educativo se incluyan todos los factores necesarios para el desarrollo de la persona, que abarque todas las manifestaciones del ser humano, que sea completa. La eficacia viene condicionada por la posibilidad que todos los elementos que intervienen en la educación, cumplan adecuadamente su función, de tal suerte que el sujeto desarrolle todas sus posibilidades. Igualmente, hablamos de coherencia y orden como la necesidad de que cada uno de los elementos tenga la importancia correspondiente a su papel en la vida humana, y así mismo, se encuentren relacionados de tal forma que la actividad de unos venga a consolidar y reforzar la actividad de los otros, evitando que el aislamiento y el desorden destruyan la unidad de la educación.



### 3. FINALIDAD DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA DE TRES NIVELES.

Cuando hablamos de educación, se hace referencia a un concepto que tiene connotaciones diversas para los miembros de la sociedad, porque cada uno de nosotros la vemos y la hemos asimilado desde diferentes puntos de vista y de diferentes formas.

Sin embargo, las instituciones educativas serias, bien formadas y cimentadas persiguen, sí no con objetivos, metas y procedimientos iguales, sí el mismo fin educativo.

Es claro que no todas las instituciones educativas son iguales, aunque en sus filosofías de la educación tengan muchas semejanzas. Salesianos, Maristas, Jesuitas, etc., son organizaciones religiosas que tienen por objeto la educación del hombre. La finalidad es la misma, pero la forma de alcanzarla es distinta y está condicionada por su filosofía educativa. Esta filosofía es lo que le da a cada una de ellas un sello particular.

La finalidad, pues, de una institución educativa de tres niveles (primaria, secundaria y preparatoria) es la de proporcionar un ambiente favorable para la práctica de la educación, procurando el sano desarrollo de todos y cada uno de los elementos de la comunidad, considerando el nivel en el que se encuentren y con actividades de acuerdo a tal nivel. Así mismo, debe garantizar no sólo una cantidad de educación, sino básica y principalmente, una buena calidad educativa, que responda en forma eficiente a las expectativas de la sociedad. "Una educación auténtica requiere que se desenvuelva en un ambiente y a través de unas técnicas en las que la iniciativa de los que se educan tenga ocasión constante de manifestarse".(21)

La organización escolar y los recursos humanos son la base principal

para el éxito de la tarea educativa. Así mismo lo es también la filosofía de la educación que se tenga. La conjunción de estos tres elementos marcará la guía de acción y actividades educativas en búsqueda de los objetivos de la educación.

Ahora bien, en una institución educativa debemos destacar que las potencialidades de las personas que ahí se educan están en función de sus manifestaciones, tanto psicológicas o espirituales como de las manifestaciones técnicas y psicomotrices; y también incluimos el proceso de socialización del alumno. La idea principal es la de lograr una educación integral en la que se reúnan y perfeccionen todas las manifestaciones de la naturaleza humana.

Sin embargo, la educación integral no es la suma de formación intelectual, técnica, moral, estética, religiosa, etc., sino la unidad e interacción en conjunto de cada una de ellas como un todo indisoluble. En el ambiente educativo la persona no puede ser fraccionada. Bajo ninguna circunstancia se debe intentar fraccionar a un ser humano.

La idea de una educación integral debe estar implícita y explícita en el objetivo general de la institución y en los objetivos particulares de cada sección. Así mismo, también debe ser manifiesta en los estatutos generales que rigen al centro educativo. Debe abarcar todos los ámbitos y posibilidades de la persona y de orientarse hacia la naturaleza humana para lograr que los hombres educados hagan uso responsable de su libertad. "La finalidad más clara de la educación es la de estimular y orientar la capacidad de hacer uso responsable de la libertad, a través de la cual el hombre gobierna su vida de acuerdo con las exigencias de la dignidad de la persona humana".(22)

Y como el uso responsable de la libertad requiere de un criterio personal, la formación de este criterio es uno de los objetivos de la

educación, y es uno de los aspectos formativos en donde las instituciones educativas deben poner un especial interés; comenzando su formación desde la primaria, reforzándolo y ampliándolo en la secundaria, y orientándolo y estimulándolo en la preparatoria.

En resumen, la finalidad de una institución educativa que contenga los tres niveles a los que nos referimos, es la de, además de procurar un ambiente adecuado para la práctica de la educación, debe Propiciar el armónico desenvolvimiento de todas las potencialidades del ser humano, de acuerdo con su nivel de desarrollo y en función de lograr que los sujetos involucrados en el proceso educativo, hagan uso responsable de su libertad, formando y guiando un criterio que comience desde su infancia (primaria); reforzándolo y ampliándolo en la adolescencia (secundaria); y orientándolo y estimulándolo en la juventud (preparatoria), de tal forma que la formación de este criterio, sea válido para el adecuado gobierno de la vida humana en común acuerdo con las exigencias de la dignidad de la persona.

### 3.1 CALIDAD EDUCATIVA ENTRE PRIMARIA, SECUNDARIA Y PREPARATORIA.

Si la integridad, la eficacia y la coherencia son condiciones necesarias para que la educación tenga calidad, y si hablamos de una educación institucionalizada, es menester tomar siempre en cuenta al alumno, que son los principales protagonistas de la actuación educativa.

Este punto no reviste mayor dificultad ya que las notas características de la calidad de la educación y la finalidad de la educación institucionalizada, ya han sido explicadas en líneas anteriores.

Sin embargo, debemos destacar que la coherencia entre los objetivos educativos de primaria, secundaria y preparatoria revisten una particular

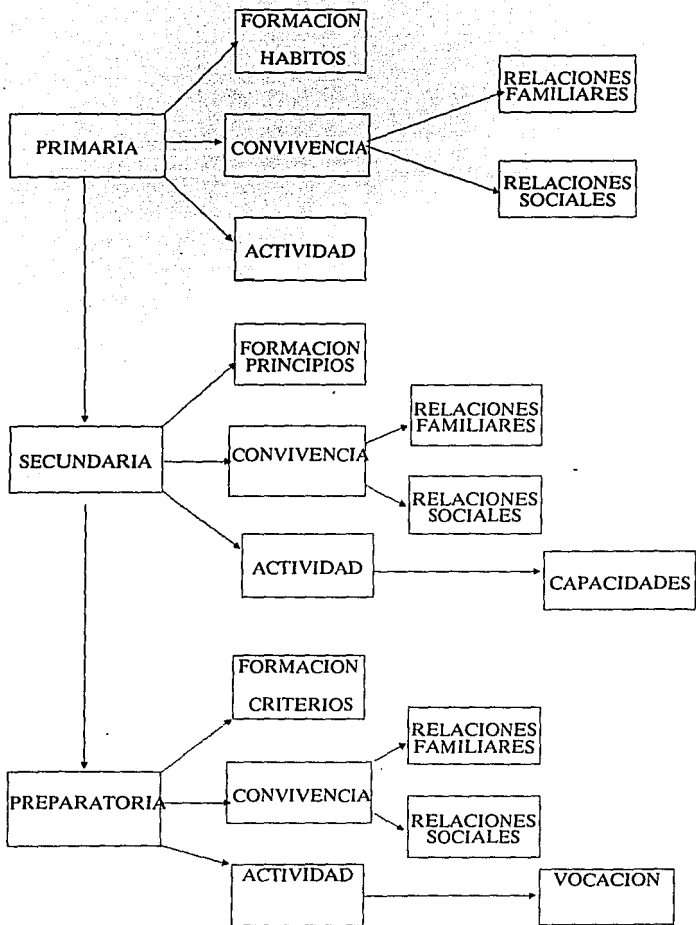
importancia en el desarrollo de los alumnos durante su paso por cada una de las secciones. Así, la primaria en su estructura organizacional y sus estatutos educativos, debe apuntar hacia la educación, formación y capacitación de sus alumnos para que continúen su desarrollo en la adolescencia. La secundaria por su parte, deberá garantizar con sus conocimientos y actividades el continuo desarrollo de los alumnos de acuerdo a su nivel y capacidad para su buen desenvolvimiento en la preparatoria; y ésta, por su parte, deberá sentar las bases de una orientación dirigida hacia la realización de los estudios profesionales con proyección a un futuro ejercicio de la profesión. Naturalmente, con la debida formación de los valores humanos que la educación misma requiere.

La calidad educativa en su conjunto, se verá reflejada en la medida en que la actuación conjunta de las tres secciones contribuya al perfeccionamiento de la persona humana en todas las exigencias de la vida, en todas las posibilidades de actividad y en todos los ámbitos de la convivencia.

En el siguiente cuadro (figura 3) se pretende mostrar el proceso ascendente del ser humano durante su desarrollo por cada una de las secciones mencionadas, con todas sus implicaciones educativas y pedagógicas; con todo su potencial; y en todos los ámbitos en los que se pueda desenvolver el ser humano.

Es menester destacar que en las tres secciones a las que nos hemos referido y en cada uno de sus ámbitos, deben llevar impresa la filosofía educativa de la institución, ya que esta juega un papel importante en la formación de objetivos coherentes entre las tres secciones, así mismo, determina las políticas, procedimientos, reglas, actividades, etc., que con llevan al objetivo general de la institución y a los objetivos de la educación.

Figura 3



### 3.2 REPERCUCION DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES EN LA CALIDAD DE LA EDUCACION.

La divergencia de opciones acerca de la educación y de los métodos para llevarla a cabo, así como la falta de unidad entre los objetivos y procedimientos para alcanzarlos, origina mucha confusión y descontrol entre el personal docente de una institución. Sin embargo, esto, que puede presentarse como un problema, puede ser resuelto en la filosofía y en la planeación de la organización en general.

Pero un detalle de particular importancia son las relaciones interpersonales entre los responsables de llevar a cabo la acción educativa. Los objetivos, normas, procedimientos, reglas, etc., pueden ser adecuadamente planeados y pueden responder a las necesidades organizacionales de la empresa, pero lo que no puede planearse son las reacciones del personal docente en relación a la interacción que se dará entre ellos. De alguna manera, podemos únicamente prevenir determinadas reacciones del personal ante tal o cual estímulo, pero no podemos adelantarnos y condicionar la conducta de un profesor ante determinadas circunstancias.

Una de las preocupaciones de la dirección y que más debe llamar su atención, está en función de las buenas o malas relaciones entre su personal, así como sus implicaciones y repercusión en el logro de los objetivos educativos, pero, principalmente, en la calidad del servicio educativo y de la educación misma.

Cuando las relaciones humanas entre el personal docente de la institución son armoniosas, y la convivencia se da en un clima de cordialidad y afecto, se establecen automáticamente las condiciones de colaboración y apoyo mutuo entre los miembros del grupo de trabajo, y no sólo el logro de

los objetivos estará en una parte asegurado, sino que la transmisión de valores a través de actitudes congruentes fortalecerá la imagen de la institución frente al ambiente externo de la organización. Así, en las acciones y actividades que se realicen durante el proceso educativo se apreciará la cohesión y unidad que ofrece un ambiente de tranquilidad y confianza entre el grupo de maestros.

Por el contrario, cuando estas relaciones son deficientes, el clima laboral se vuelve tenso, y las actividades y planes son entorpecidos por la falta de colaboración entre los miembros del equipo de trabajo.

Es cierto que un profesor puede alcanzar los objetivos que ha planeado con anticipación para su grupo o su materia en particular, pero en nada contribuye a la verdadera educación ya que esta exige, para tener calidad, integridad, eficacia y coherencia, y cualquier actividad que se realice fuera del contexto de los objetivos educativos carecerá, sino de valores, sí de falta de unidad que la integre con otra serie de actividades que contribuyan a lograr los objetivos generales de la institución.

Muy grave es en una empresa educativa el fraccionamiento en dos subgrupos de un equipo de trabajo. En muchas ocasiones esto es producto de la mala influencia de un conjunto de personas con ideas separatistas y con un orgullo mal entendido; lo que ocasiona que el resto de los profesores formen otra fuerza que con lleva las características de la oposición. Cuando esto sucede, comienza un juego de poder entre ambos grupos y comienza también un juego de percepción entre "nosotros los buenos" y "ellos los malos". Los preceptos de colaboración cambian a preceptos de competencia y el ambiente laboral se convierte en el campo de batalla de ambos grupos, en donde el sabotaje y la sorpresa en las acciones cobran una especial importancia.

Situaciones como esta son muy alarmantes porque de suyo tienen un efecto más destructivo que constructivo, que afectan directamente a la imagen de la institución, además de que se presenta la tendencia a utilizar al alumno como elemento de presión, lo cual va contra la moral y la ética profesional del magisterio. Así mismo, también se va contra los principios educativos cuando algún profesor en conflicto, se dedica a desprestigiar a otro frente a sus compañeros de trabajo y frente a externos. En este caso, creo que la calidad moral de la persona queda en evidencia.

Desgraciadamente, existen muchos profesores que se dedican más a la política entre sus compañeros que a la docencia y actividades educativas.

Uno de los casos que más insatisfacción crea en el ambiente educativo, es el del profesor que se siente "dios" de la educación. Él es el único que todo lo sabe y que todo lo hace bien, y sus actividades son perfectas; y lo que hacen los demás carece de valor educativo y profesional para él. Esta es una actitud que más que reflejar calidad educativa, refleja un orgullo desequilibrado que degenera en un defecto mayor que es la soberbia. Es cierto que existen muchos profesores que tienen una excelente calidad como educadores, pero la percepción misma de sus capacidades no debe alejarlos de la realidad, ya que como dijimos en este capítulo, el hombre es un ser finito, que no lo podemos todo. Además en cuestiones educativas así como en cualquier otra actividad humana, necesitamos de la colaboración y participación de otros para poder lograr nuestros objetivos.

Las disfunciones en las relaciones humanas en una empresa educativa afectan directamente la calidad de la educación de la organización, porque rompen la integridad y la coherencia entre las acciones y actividades encaminadas a lograr dicha calidad, sobreponiéndose los criterios y las



actitudes personales de los profesores y, por consiguiente, y la probabilidad de descontrol y desorden está latente en el seno de la organización.

La calidad educativa está en función de la actuación del profesor, y si este está en conflicto con otro o con otros profesores, difícilmente podrá tener la visión necesaria para contribuir eficazmente al logro de los objetivos generales de la institución.

### 3.3 LA DIRECCION COMO UNIFICADOR DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Los conflictos entre profesores afectan no sólo la dinámica escolar, sino la calidad educativa de la institución. Las situaciones conflictivas afectan también el ambiente laboral y la imagen de la organización frente a la comunidad. No se pretende decir que en una empresa educativa no debe existir el conflicto, de ser así, estaríamos frente a un error porque en el ambiente educativo llega a ser común el conflicto. Aunque no todos los conflictos que se presentan en una escuela son necesariamente destructivos; por el contrario, en muchas ocasiones contribuyen a mejorar y enriquecer el flujo educativo porque nos ofrecen un cúmulo de experiencias muy significativas, mismas que si sabemos manejar, serán de gran ayuda para prevenir situaciones futuras. Tampoco se pretende decir que para que una institución educativa funcione a la perfección, todos los profesores involucrados en el proceso educativo tienen que ser necesariamente amigos. Tenemos que dar paso a las diferencias individuales y a las concepciones distintas de personalidad, de formas de pensar y de formas de hacer las cosas. El profesor es un individuo con necesidades que satisfacer y metas y objetivos que alcanzar; y para esto pone su mejor esfuerzo.

Es importante destacar que si bien no todos los profesores deben estar

unidos por fuertes lazos de amistad si deben cuando menos unificarse con los lazos de la solidaridad y compañerismo. Los problemas personales con otros maestros no deben manifestarse nunca en la dinámica escolar; y mucho menos hacerse públicos e involucrar a terceras personas.

Aquí juega un papel de vital importancia la dirección. El director deberá ser una persona con la suficiente visión y capacidad para detectar conflictos interpersonales entre los profesores y darles un manejo y solución adecuada. Al director lo entendemos como la persona que guía, dirige y orienta los esfuerzos de un grupo de trabajo hacia la consecución de los objetivos, pero también debemos entenderlo como un elemento unificador que integra y da sentido y orden a tales esfuerzos, de tal forma que las tareas que los miembros del grupo realicen, no sean en forma aislada y desordenada.

En este sentido, la dirección deberá considerar a los miembros de su grupo de trabajo bajo dos puntos de vista:

- a.- Como equipo de trabajo.
- b.- Como persona en singular.

Ambos contextos se reúnen en el ambiente laboral educativo y cobran una particular importancia durante la práctica de la educación.

#### a.- Como Equipo de Trabajo.

El equipo de trabajo se entiende como "una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común. Lo componen un número reducido de personas que adoptan e interactúan roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento, y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio-afectivo en un clima de respeto

y confianza".(23).

El equipo de trabajo docente implica la formación dinámica de sus integrantes encauzados en una tarea y en el logro de objetivos y satisfacciones personales abiertamente reconocidas; lo cual favorece una auténtica relación interpersonal.

Lograr que el grupo de maestros sea un auténtico equipo de trabajo es en extremo complicado, pero no imposible, ya que en el fondo el profesor debe estar conciente de su vocación y de las características particulares que le exige su profesión.

Trabajar en equipo es asumir una serie de responsabilidades que afectan directamente al desempeño y labor de los demás, por consiguiente, es necesario adoptar un comportamiento que refleje el compromiso que se adquiere para el buen funcionamiento del equipo y del logro de los objetivos.

#### b.-Como Persona Singular.

Los equipos de trabajo están compuestos por seres humanos comprometidos con las tareas y los objetivos de la empresa. Sin embargo, es necesario que el director considere y le de el valor adecuado a cada persona miembro del equipo de trabajo, como un ser singular, único e irrepetible y con su individualidad propia. Las personas son miembros de otras comunidades y grupos que ejercen su influencia, y que modifican su comportamiento. Son sujetos que persiguen metas y objetivos personales, pero también buscan satisfacer todas sus necesidades. No deben considerarse como objetos sobre los cuales se puedan condicionar sus actitudes y manipular sus comportamientos y reacciones con fines meramente productivos.

A la persona se le debe tratar con respeto y de acuerdo a su dignidad,

para que éste pueda satisfacer su necesidad de pertenencia, ya que forma parte de un grupo, no de la masa, multitud e inclusive, de una agrupación, en la cual no es posible la convivencia con la misma intensidad, además de que no existen patrones de organización y objetivos comunes que unifiquen e integren a las personas. Tampoco la labor docente y educativa está enfocada a la masa y a la multitud, sino a grupos de personas que buscan satisfacer sus necesidades educativas y que forman parte de una organización.

De esta forma, la influencia positiva o negativa de la dirección sobre el profesor, tiene su repercusión también sobre los miembros del grupo escolar que se están educando.

La correcta comprensión de la naturaleza humana por parte de la dirección, es el punto medular para establecer criterios de unidad entre personas, tareas y objetivos; y también, es el primer paso para una sana integración de los miembros del grupo docente en un equipo de trabajo.

Un equipo de trabajo requiere atención y tiempo de sus miembros. El cuidado de las actividades y de la interacción personal implica un sacrificio, pues cada persona tiene que renunciar, en función de su trabajo con los demás, a una parte de su autonomía y de su interés personal. En los esquemas de colaboración requeridos para el eficiente trabajo en equipo, se supone a los miembros como gente capaz de superar el inevitable conflicto entre sus intereses individuales y los grupales, mediante la aceptación de límites muy claros y de un sentido de compromiso y disciplina.

La disciplina implica una convergencia de esfuerzos orientados a la consecución de los objetivos, con actitudes concientes que favorezcan la realización eficiente de las actividades o tareas grupales.

El compromiso no implica necesariamente identidad en las acciones de los participantes; más bien, la complementación de las mismas en función de los objetivos grupales.

En este sentido, el papel de la dirección está en relación de lograr con su equipo de trabajo, una sana disciplina y despertar entre los miembros del equipo un sentido de compromiso personal entre su labor y los objetivos generales de la institución.

### 3.4 NORMAS SOBRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Para lograr un uso adecuado de los recursos humanos en una empresa, principalmente en las organizaciones educativas, es necesario establecer algunos valores y normas que faciliten las relaciones interpersonales entre los miembros del equipo de trabajo. Para esto, citaremos las siguientes normas o principios que será importante considerar en la dinámica de la institución.

a.- Eliminación de las críticas negativas entre las personas y tendencia a proporcionar retroinformación adecuada.

La retroinformación generalmente se da en forma negativa y es a menudo destructiva, pues la mayoría de las personas no saben retroinformar adecuadamente. Sin embargo, se ha comprobado la importancia de destacar las cualidades de los seres humanos y de la expresión de sentimientos de afecto y aprecio. Esto es una sólida base para las relaciones interpersonales.

b.- Eliminación de la actitud que oculta la manifestación de sentimientos entre las personas y tendencias a facilitar su expresión.

En la sociedad existe un gran temor a la manifestación de los sentimientos. Las personas se preocupan por no perder el dominio de sí

mismos y las organizaciones buscan la conducta conveniente, encauzado al trabajo, insistiendo en los factores racionales distintos a la emotividad. Paradojicamente, las instituciones buscan la motivación, el espíritu elevado y la creatividad, aspectos que implican emociones y sentimientos que deben ser adecuadamente manejados.

c.- Eliminación de la idea de mantener una imagen estereotipada frente a los demás y tendencia a la conducta auténtica.

En los individuos se halla arraigada la necesidad de aparentar lo que no se es. Ser sincero y auténtico propicia en las organizaciones un ambiente en el que las energías se concentran más en la solución de los problemas que en el contenido sobre la realidad de las personas.

d.- Eliminación de la desconfianza hacia los demás y tendencia a confiar en ellos.

La desconfianza implica que la persona tiene que sentir motivaciones de fuera hacia dentro y que sólo reacciona ante presiones externas. La confianza, por el contrario, implica que las personas reciben motivaciones de dentro hacia afuera y que, por lo menos en forma parcial, es capaz de autogestión.(24)

Las normas citadas en las líneas anteriores, contribuirán de buena manera para una sana interacción y convivencia entre los miembros del equipo de trabajo, en función de la empresa y de los objetivos generales de la misma. De aquí la importancia de su comprensión y asimilación personal.

### 3.5 NORMAS Y VALORES ACERCA DEL TRABAJO.

De la misma manera en que se han considerado una serie de normas y principios para las buenas relaciones interpersonales, es necesario considerar

también los valores y principios fundamentales para una buena concepción de la idea del trabajo.

a.- Eliminación de la idea de utilizar al individuo en forma mecánica y tendencia a considerarlo como persona.

Generalmente se pasa por alto el hecho de que las instituciones, en realidad, contratan personas y que debe contarse con ellas como colaboradores, brindándoles oportunidades para el desarrollo de todas sus capacidades.

b.- Eliminación del uso autocrático de la autoridad y del prestigio personal y tendencia a usar el nivel jerárquico en beneficio de la organización.

La jerarquía desempeña un papel muy importante en las organizaciones. Sin embargo, se han dado muchos casos en que la jerarquía se utiliza para fines de poder y prestigio personal, por lo que es conveniente que se otorgue en función de la capacidad tecnológica y la responsabilidad.

c.- Eliminación del temor a exponerse a riesgos en el trabajo y tendencia a enfrentar y manejar adecuadamente el error.

La renuncia a exponerse a riesgos y a ponerse en evidencia se da en un número grande de personas, y proviene de la desconfianza de uno mismo y del temor a las repercusiones que se esperan después de un error. A menudo parece que solamente la garantía razonable de éxito deja en libertad a una persona para arriesgarse. Esta situación lleva al conformismo, a repetir el pasado, a tomar excesivas precauciones y a ponerse a la defensiva. Es necesario hacer frente a los riesgos para que surja la creatividad, pues es indudable que los individuos también aprenden cometiendo errores. Correr riesgos significa estar dispuesto a aceptar responsabilidades.

d.- Eliminación de la importancia atribuida a la competencia y tendencia a considerar más necesaria y deseable la colaboración en el trabajo.

Un factor que se considera muy importante en el medio ambiente de las organizaciones es el de la competencia. Se supone que los recursos disponibles son limitados en cantidad y que los individuos pueden considerarse más motivados si compiten unos con otros por la posesión de esos recursos. La colaboración se basa en el supuesto de que los recursos, limitados o no, pueden optimizarse si los comparten en forma satisfactoria quienes se unen para lograr metas comunes.(25)

Si la dirección es capaz de asimilar estas normas y valores acerca de la concepción del trabajo, las relaciones laborales entre empresa y equipo de trabajo se verán enriquecidas y beneficiadas en función, por un lado, de las satisfacciones de los subalternos en la tarea; y por otro, en el logro de los objetivos generales de la empresa, porque en el ambiente laboral se habrá establecido un contexto de participación y colaboración entre empresa y equipo de trabajo.



CITAS Y FUENTESCAPITULO IV

- 1 "FUNDAMENTOS IDEOLOGICOS DE OCCIDENTE", pág. 100-101.
- 2 GARCIA, Marfa y otros. "EL TRABAJO EN EQUIPO" edit. SITESA, Pág. 27.
- 3 Ibidem., pág. 27
- 4 Ibidem., pág.27
- 5 Ibidem., pág. 28
- 6 Ibidem., pág. 28
- 7 GUZMAN, Isaac. "EL CONOCIMIENTO DE LO SOCIAL", pág. 114-115.
- 8 Ibidem., pág. 115
- 9 GARCIA Hoz, Victor. "CALIDAD DE EDUCACION, TRABAJO Y LIBERTAD", pág. 2
- 10 Ibidem., pág. 3
- 11 GARCIA Hoz, Victor. op. cit. pág. 3
- 12 Ibidem., pág. 4
- 13 Ibidem., pág. 4
- 14 Ibidem., pág. 7
- 15 Ibidem., pág. 8

- 16 Ibidem., pág. 9
- 17 Ibidem., pág. 9
- 18 Ibidem., pág. 10
- 19 Ibidem., pág. 11
- 20 Ibidem., pág. 11
- 21 Ibidem., pág. 95
- 22 Ibidem., pág. 94
- 23 GARCIA, María. op. cit. pág. 70-71
- 24 Ibidem., pág. 12-13
- 25 Ibidem., pág. 14-15

## **CONCLUSIONES**

Siguiendo un proceso sistemático de estudio en esta investigación, y una vez revisado y expuestos los conceptos necesarios para este efecto, concluimos lo siguiente:

1.- La organización es un aspecto de vital importancia en el área educativa, ya que puede considerarse como el soporte de todo el proceso educativo dentro de la institución. Por esta razón, la planeación educativa de la estructura organizacional debe tenerse en cuenta en la realización de las diversas actividades encaminadas al logro de los objetivos.

La planeación y la organización de un centro educativo de tres niveles es básica para establecer un ambiente favorable, cordial y organizado de la tarea educativa, ya que son tres secciones con niveles y necesidades diferentes integradas en una misma escuela y con una misma filosofía.

Las necesidades tanto educativas como particulares difieren significativamente entre un alumno de primaria, secundaria y preparatoria, ya que su nivel de crecimiento y desarrollo es diferente. Luego entonces, la necesidad de planear las actividades particulares de cada sección, así como la integración y coordinación de las tres en general, es fundamentalmente significativa para la creación de un ambiente que favorezca y sea el soporte de la práctica educativa institucionalizada.

Así mismo, es necesario considerar la creación de canales de comunicación oportunos y eficaces, que sean un medio en el que se fomenten las buenas relaciones interpersonales en el seno de la organización; y que sean también un instrumento por medio del cual sea posible una evaluación continua del proceso educativo y administrativo de la institución, que permitan el análisis de los resultados en función de los objetivos particulares

de cada sección, y de los objetivos generales de la institución.

2.- La tarea educativa a diferencia de otras actividades, requiere necesariamente de la participación activa de un grupo de personas. En este sentido, los involucrados en el proceso educativo deberán considerarse más como un equipo de trabajo, que como una simple agrupación que comparten un tiempo y un espacio determinado. La eficacia en el trabajo y el logro de los objetivos generales de la institución, es una tarea que compete a todos: alumnos, maestros, directores, padres de familia, personal administrativo y de mantenimiento. El desempeño eficiente y consciente de todos y cada uno de ellos es fundamental durante el proceso operativo de la institución, y de alguna manera, la calidad de trabajo de uno, afecta e influye en la calidad de trabajo del otro, ya que la institución debe considerarse como un todo unificado, organizado y perfectamente coordinado.

En otro renglón y en virtud de que la educación es una actividad en la que se perfecciona el ser humano y que se realiza a través del mismo hombre, los criterios y principios administrativos en materia de selección de personal, cobran una significativa importancia. Puesto que la educación es una cuestión delicada, la aplicación de tales principios en el reclutamiento y selección de los profesores adecuados en número y preparación; así como del resto del personal necesario en una institución educativa, permite disminuir el riesgo de una mala elección que pueda ser un punto de conflicto por un rendimiento deficiente o inadecuado, que en un momento dado, pueda poner en entredicho a la misma institución. El proceso de reclutamiento y selección en una empresa educativa debe ser uno de los principales aspectos a considerar dentro de la planeación educativa en materia de recursos humanos.

Ahora bien, una vez que se ha tomado la decisión acerca del personal seleccionado para la tarea educativa, resalta la importancia de las relaciones entre autoridad y colaborador. La armonía de las secciones (primaria, secundaria y preparatoria) depende de las buenas o malas relaciones entre la dirección y el equipo de maestros. Para tal efecto, los estilos de liderazgo que se puedan utilizar en la institución, representan un marco de referencia para el establecimiento de buenas y sanas relaciones interpersonales, porque se considera no sólo a la relación humana con los miembros del equipo de trabajo, sino que también considera necesaria la eficacia y calidad del equipo durante la realización de las tareas en una interacción equilibrada entre relaciones humanas y trabajo eficiente. A este equilibrio le podemos llamar "liderazgo situacional" ya que considera, por parte de la autoridad, los aspectos humanos y laborales en una institución educativa.

3.- Sin embargo, como la educación es un proceso en el que interviene el ser humano y la interacción en las relaciones humanas es muy intensa, el conflicto interpersonal se presenta con un matiz altamente significativo en el ambiente educativo.

En virtud de la función e importancia de un centro educativo, debe tenerse especial cuidado en el manejo educativo de las relaciones interpersonales entre el grupo de colaboradores involucrados en la institución, ya que la visión del director para la previsión y solución de conflictos de cualquier naturaleza, será fundamental para la orientación y dirección de los esfuerzos del equipo de trabajo hacia la consecución de los objetivos de la institución.

Lo cierto y recomendable en una empresa educativa de tres niveles es: primero, que la dirección general y las direcciones de cada sección,

compartan y estén convencidos de la filosofía educativa de la institución, de tal manera que utilicen todos sus medios y recursos en virtud de un ideal educativo coherente entre las tres secciones. Segundo, que cada sección cuente con una estructura organizacional adecuada a sus necesidades particulares, de tal forma que cada miembro del equipo de trabajo sepa cuál es su función y lo que se espera de él, y así mismo, también tenga conocimiento de la función, de los demás, es decir, lo que como instituto se pretende lograr. Y tercero, que las tres secciones, en combinación con la dirección general, establezcan canales de comunicación oportunos y eficaces en todos los sentidos, en donde se ventilen adecuadamente las cuestiones referentes al instituto, con claridad y en función de analizarlas con fidelidad para obtener los elementos necesarios para la elaboración de juicios de valor objetivos y adecuados a las circunstancias.

4.- Por otro lado, es también recomendable la formación de modelos de colaboración más que de competencia. La colaboración en un equipo de trabajo educativo implica una actitud abierta y dispuesta al trabajo y enfocada al logro de los objetivos generales de la institución. Así mismo, colaborar con los demás es asumir una actitud madura en el inevitable choque entre los intereses personales y los intereses institucionales, con sus implicaciones positivas en función de la calidad del servicio educativo, y por consiguiente, de la calidad de la educación.

5.- El conocimiento de las notas características de la calidad de la educación, es un punto de referencia que maestros, directores y educadores en general deben considerar en la planeación de las diversas actividades que conforman el proceso educativo. De tal manera que dichas actividades reúnan los requisitos indispensables para lograr verdaderamente los objetivos de la educación. Luego entonces, el aspecto cualitativo de la educación es responsabilidad directa de la institución educativa, ya

que su principal finalidad es precisamente, la educación. Pero una educación con calidad, que responda a las necesidades y expectativas de la comunidad y de la sociedad en general.

En virtud de lo anterior, resalta la importancia del papel de la dirección como punto unificador del equipo de trabajo durante el proceso educativo. El director juega un papel trascendental en la calidad de la educación, ya que es el que orienta, guía, dirige y unifica los esfuerzos del equipo de trabajo hacia las metas y los fines de la institución, y por consiguiente, hacia los fines de la educación. Luego entonces, la dirección representa un medio por el cual, las actividades y tareas educativas se integran en una dinámica coherente y eficiente que da lugar a un verdadero proceso educativo; evitando que la confusión y el desorden desarticulen y destruyan dicho proceso, haciendo de la educación una realidad.

6.- El análisis que hemos realizado durante el desarrollo de estas conclusiones, nos permite decir también, que son aplicables a un centro educativo de tres niveles. Las mismas condiciones, en cuanto a organización; y los mismos efectos, en cuanto a relaciones interpersonales, se presentan tanto en primaria, secundaria como en preparatoria; y así mismo, los problemas de organización o de relaciones humanas interseccionales afectan irremediamente la función y desarrollo de cada una de ellas.

Por esta razón, afirmamos que, la estructura organizacional, adecuada a las necesidades de la institución (en sus tres niveles), así como el sano desarrollo de las relaciones interpersonales entre todos los miembros de la institución, involucrados en el proceso educativo y su eficacia en sus respectivas labores, sientan un precedente fundamental en virtud de alcanzar



la excelencia educativa a través de una verdadera calidad de la educación. De otra manera, el desorden y la confusión que provocan los conflictos interpersonales, así como la falta de una estructura organizacional adecuada, entorpecerán y dificultarán el proceso educativo en función de la calidad de la educación.

Es tiempo de reflexionar y hacer conciencia de la gran importancia que tiene la educación, en función del desarrollo social de nuestro país. Toda persona comprometida con la educación debe ser consciente de que no basta cumplir con los parámetros establecidos por nuestro sistema educativo, es necesario un esfuerzo más a nivel particular y a nivel general; en virtud de mejorar la calidad de la educación de nuestra nación.

Se avecinan cambios importantes en la vida nacional, y debemos estar preparados para enfrentarnos a ellos con valor y decisión, demostrando con hechos, que somos un pueblo capaz de comprometernos; capaz de afrontar nuestra responsabilidad; y sentar las bases para una vida más digna y más justa.

Hagamos conciencia y rescatemos los valores de respeto, dignidad y libertad de nuestro pueblo a través de una verdadera calidad educativa.

**BIBLIOGRAFIA**

- FLIPPO, Edwin b. "PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION DE PERSONAL" Edit. McGraw-Hill, México, 1990.
- KOONTZ, Harold y otros. "ADMINISTRACION" Edit McGraw-Hill, México, 1986.
- NEWMAN, William H. "PROGRAMACION, ORGANIZACION Y CONTROL" Edit Deusto, Bilbao, 1973.
- LEMUS, Luis a. "ADMINISTRACION, DIRECCION Y SUPERVISION DE ESCUELAS" Edit. Kapelusz, Buenos Aires, 1987.
- GARCIA, María y otros. "EL TRABAJO EN EQUIPO" Edit. SITESA México, 1988.
- MORENO, Ma. Guadalupe. "DIDACTICA, FUNDAMENTACION Y PRACTICA" Edit. Progreso, México, 1985.
- "FUNDAMENTOS IDEOLOGICOS DE OCCIDENTE" Edición de la Universidad Panamericana, Edit. Clavería, México 1986.
- RODRIGUEZ, Carlos. "PERSONA, FAMILIA Y TRABAJO" Edit. Diana, México 1987.
- SILICEO, Alfonso. "CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL" Edit. Limusa, México, 1982.
- GARCIA, Hoz Victor. "EDUCACION PERSONALIZADA" Edit. Rialp, Madrid, 1985.

- \* GARCIA, Hoz Victor. "CALIDAD DE EDUCACION, TRABAJO Y LIBERTAD" Edit. Dossat, Madrid, 1982.
- \* GUZMAN, Isaac. "EL CONOCIMIENTO DE LO SOCIAL" Edit. Jus 5a. edición, México, 1983.
- \* "DICCIONARIO DE PEDAGOGIA VALLE" Edit. Valle de México, México, 1981.