

UNIVERSIDAD SALESIANA, A. C

**CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO
CLAVE 3156-02**

**LA IMPORTANCIA DE UN ESTILO DE
LIDERAZGO EFECTIVO PARA UNA
INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA
BÁSICA**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A N :
CLAUDIA NERIA REYES
ERIKA ELEONOR REYNOSO
CALLEJAS**

ASESOR: MTRO. JUAN CARLOS CASTILLO DELGADO

MÉXICO, D.F.

2007



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 esta 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.

AGRADECIMIENTOS DE ERIKA

Agradezco a todas las personas que estuvieron en el proceso de poderme ayudar y estar cuando los necesite siempre, agradeciendo su apoyo y amor por que eso me ayudo a seguir luchando por un triunfo mas y seguir siendo mejor cada día, el impulso de tener tantas manos a mi lado que me levantan cuando flaqueo.

*Que **Dios** este presente en todo lo que nos rodea, les conceda la dicha de vivir en su corazón y así descubrir lo bella que es la vida.*

Dios mío, si mi boca no puede decir en todo momento que te Amo, quiero que mi corazón te lo repita cada vez que respiro.

***Hijos;** Le doy gracias a Dios por darme dos hijos preciosos Christopher y Giovanni. Que mis angelitos acompañen siempre su camino para que no sientan que caminan solos, hijos son especiales para mi y han hecho mi vida diferente. Seré su fuente para cuando tengan sed de amor, de cariño, de fuerza y de apoyo; estaré con ustedes si sus almas llegan cansadas recibéndolas con todo mi amor y abrazándolos, teniéndoles un lugar con mucha tranquilidad o quizá si necesitan partir que se lleven una vida mejor con renovadas esperanzas.*

Seré su camino que guíé y oriente hacia la felicidad y ustedes serán como unos árboles fuertes que tengan raíces sólidas y puedan enfrentar temporales

Los AMO Hijos gracias por darme su valioso tiempo.

*Gracias a **Sila** que después de tanto luchar me a apoyado y sigue conmigo en la lucha, comprendí que en cualquier circunstancia el estaba en el lugar justo, decidimos ver todo nuestro alrededor diferente contribuyendo al crecimiento, colocándonos al servicio de la razón y a favor del corazón, también descubrí al ser humano que esta en el y que dentro de cada persona hay alguien que desea ser apreciado y amado.*

Recuerda que un gran amor así como un suceso, enfrenta un gran riesgo.

Gracias Amor

*Gracias a mi **padre** y a mi **madre** que con su ejemplo he podido lograr mis metas, a **mis hermanos** que has estado conmigo cuando los he necesitado de todo corazón muchas gracias.*

Cada día que vivimos es una ocasión especial, me di cuenta que la vida es un conjunto de experiencias para ser apreciadas, hagan todo lo que quieran hacer Hoy, no lo dejen para mañana que la vida es corta, Hoy y siempre les digo cuanto los Amo.

*Gracias **suegros** y a **mis cuñados** por brindarme una familia más y apoyarme en las decisiones de mi vida, por toda su comprensión y amor muchas gracias.*

Gracias a mis profesores que por ellos tengo este titulo y lo más preciado que tengo que son los conocimientos profesionales y la ética para desempeñar mi carrera.

Gracias a mis abuelitos y a mis tíos pero en particular a mi tío Manuel que siempre esta cuando lo necesito y me brinda todo su apoyo, Mil Gracias.

Claudia; amiga quiero regalarte la amistad para que cuando el alma añore una amiga, sin pensar me busques, y yo correré a tu lado; sonrisas para que cuando tus lagrimas se escurran por tu

mejilla, ellas disipen tus tristezas; la firmeza de unos hombros, para que cuando tus piernas se cansen te sirvan de apoyo al andar y un pedacito de humildad para que cuando los éxitos engrandezcan tu persona, sea la que te haga valorar, lo que otros desperdician al llegar a una nueva orilla.

Gracias por ser mi amiga.

AGRADECIMIENTOS DE CLAUDIA

El que aceptan que lo corrijan ama el saber, el que aborrece la represión es un tonto, ya que no hacer caso de la corrección es perder el camino, pero mas insensato seria no reconocer la ayuda de aquellos que desinteresadamente han contribuido a mi formación y a la evolución de esta tesis y niñgun pago material servirá para cubrir su invaluable ayuda, por tanto mi entero reconocimiento.

A mis papas: Guillermo O. Neria Ramírez y Rebeca Reyes López.

Por el apoyo incondicional, por ser el pilar de mi vida y por los esfuerzos que pusieron en mi formación profesional, por haberme dado la vida y luchar por lo que se quiere, por guiar mi camino y sembrar en mi alma la fortaleza y el deseo de superación y el principio de honestidad y trabajo continuo, pues este logro es mas de ustedes que mío. ¡¡LOS QUIERO!!

A mis Hermanas y Hermano: Elien Margarita y Guillermo.

Por los mejores momentos que hemos vivido juntas, por su comprensión y el apoyo brindado en las derrotas y logros obtenidos, por ola forma en que hemos compartido la vida!!!!

A Luciano Salatiel Reyes López.

Por brindarme su apoyo, consejos y que en los momentos difíciles me alientas a seguir adelante anhelando, siempre me prepare para en afrentarme a la vida y ser una persona de bien.

A mis Amigos: Alma rosa Montes de Oca Orozco, Erika Eleonor Reynoso Callejas, Ricardo Molina Aguiar, Jaime Muñoz Velásquez.

Quienes por su confianza, cariño y apoyo sin escatimar esfuerzo alguno por compartir tristezas y alegrías, éxitos y fracasos, por esa gran amistad incondicional que existe, mil gracias!!!

Al Maestro Juan Carlos Castillo.

Por su infinita paciencia y apoyo brindado en todo momento en la dirección y desarrollo de este proyecto de tesis.

A la Profesora:

Amalia Frías Bonilla, por la ayuda brindada en la materialización de este proyecto y sus valiosas aportaciones, gracias por ser quien eres.

E.P.D.

Elihu Castañeda Ramírez, donde quiera que te encuentres mi corazón esta contigo, gracias por enseñarme el sentido de la amistad y por haber compartido los pequeños y grandes momentos de locura.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
Capítulo 1.....	4
Metodología de la investigación.....	4
1.1 Determinación del tema.....	4
1.1.1 Área de investigación.....	4
1.1.2 Tema genérico.....	4
1.1.3 Tema específico.....	4
1.1.4 Especificación del tema.....	4
1.2 Planteamiento del problema.....	4
1.3 Hipótesis.....	5
1.4 Variables.....	6
1.5 Unidad de análisis.....	6
1.6 Enlace lógico.....	6
1.7 Limite de advertencia.....	7
1.8 Recolección de datos.....	7
1.8.1 Técnica.....	7
1.8.2 Población y Muestra.....	8
1.9 Análisis y síntesis.....	8
Capítulo 2.....	20
La administración y su proceso.....	20
2.1 Administración.....	20
2.1.1 Elementos de la administración.....	22
2.1.2 Antecedentes administrativos.....	22
2.1.3 Teoría de administración.....	23
2.1.4 Papel del administrador.....	24
2.2 Proceso administrativo.....	27
2.2.1 Definición.....	28
2.2.2 Planeación.....	28
2.2.3 Organización.....	34
2.2.4 Dirección.....	48
2.2.5 Control.....	58
Capítulo 3.....	62
Empresa.....	62
3.1 Concepto y clasificación.....	62
3.2 Funciones básicas de la empresa.....	63
3.3 Organización Pública.....	66
3.4 La Secretaria de Educación Pública.....	67
3.4.1 Fundación de la Secretaria de Educación Pública.....	67
3.4.2 Misión o propósito.....	74
3.4.3 Visión.....	75

pdfMachine

A pdf writer that produces quality PDF files with ease!

Produce quality PDF files in seconds and preserve the integrity of your original documents. Compatible across nearly all Windows platforms, if you can print from a windows application you can use pdfMachine.

Get yours now!

3.4.4 Valores:.....	75
3.5 Programa Nacional de Educación 2001 – 2006.	77
3.5.1 Los particulares	80
3.6 Educación Básica.	85
3.7 Escuelas secundarias técnicas.....	89
3.8 Nivel directivo.	95
3.8.1 Equipo Directivo.....	95
3.8.2 Maestro.	107
3.8.3 Especificación del puesto.....	110
Capítulo 4.....	114
Liderazgo	114
4.1 Poder y autoridad.	114
4.1.1 Concepto de autoridad.....	115
4.1.2 Concepto de poder.....	116
4.2 Liderazgo.....	118
4.2.1 Líder.....	124
4.2.2 Importancia del liderazgo.	132
4.2.3 Importancia de la comunicación.....	134
4.3 Estilos de liderazgo.....	135
4.3.1 Teoría de los rasgos.	137
4.3.2 Teoría del Gran Hombre.	140
4.3.3 Teorías conductuales.	140
4.3.4 Teorías de Contingencias y Situacionales.	149
4.3.5 Liderazgo situacional	166
4.3.6 Liderazgo situacional en el ambiente educativo.....	169
4.3.7 Modelo Situacional de Hersey y Blanchard.....	170
CASO PRÁCTICO	183
Encuesta a Directivos	188
Encuesta a Profesores.....	217
Análisis de resultados	253
Conclusiones y recomendaciones del caso.	266
Conclusiones Generales	278
BIBLIOGRAFÍA	281

INTRODUCCIÓN

Hoy en día ocurre en el mundo un amplio proceso de reforma del estado que busca hacer a éste más eficaz, moderno y democrático: la educación está inmersa en estos cambios. La educación media secundaria es en la actualidad, la plataforma que proporciona el impulso necesario para enfrentar exitosamente los desafíos que impone la economía.

En las declaraciones que dio el presidente electo en el año 2000, Vicente Fox, respecto de la necesidad de reformar el sistema de enseñanza básica para promover los valores humanos “de amor a la patria, honestidad, disciplina al trabajo, la verdad, la hermandad, la transparencia y la solidaridad, así como la práctica deportiva 3 veces por semana”¹, sorprende la distancia con los llamados valores universales.

Efectivamente, el paso que significó para el sistema educativo mexicano agregar en 1999 una materia de Formación Cívica y Ética en la formación secundaria. La pluralidad de la sociedad mexicana de fin de siglo presenta configuraciones culturales complejas en donde la familia, la escuela las instituciones de salud, configuran nuevos sujetos morales, que lejos de perder sus valores propician un refinamiento y enriquecimiento de ideales.

En términos de la formación de valores, más que cambiar el currículo, urge impulsar a los maestros mejorar sus condiciones laborales y su capital cultural para elevar la calidad educativa en correspondencia con los actuales libros y planes de estudio pese a los compromisos de nuevo gobierno con los sectores eclesiales y más conservadores.

Como afirma Amarya Sen (premio novel de Economía de 1998) “el desarrollo de un país se mide por los grados de libertad

¹ Gabriela Rodríguez, Triple Jornada, suplemento de la Jornada México, 5 de noviembre del 2000.

que se pueden ejercer, y en este rubro, aún no hemos superado nuestra condición de país “coca colero”.

Un clima organizacional es la conjunción de cultura, tradiciones, métodos de acción y actitudes del trabajador dentro de la empresa, especialmente en lo relativo a la salud y comodidad del empleado. Las causas del interés por el clima organizacional son tanto económicas como humanistas. Sin embargo, en términos generales, los estudios de las investigaciones han revelado relaciones inconsistentes entre clima, moral y productividad. Una razón para ello es que no hay una forma universal para evaluar el clima organizacional o para la moral del empleado. Generalmente se usa algún tipo de índice compuesto, que podría incluir factores tales como cambio de trabajo, productividad, desgaste y desperdicio, registro de la calidad, ausentismo y retardos, reportes del consejo, sugerencias, premios de seguros, quejas, entrevista de salidas, informes de accidentes, informes médicos, información sobre el entrenamiento e investigaciones acerca de la moral. Sin embargo, el factor más importante que influye y determina el clima general de una empresa es relación superior-subalterno que prevalece en toda la compañía.

OBJETIVOS

El motivo que nos llevó a realizar esta investigación fue el investigar si en las escuelas de educación media básica hay directores con conductas de líderes que favorezcan o provoquen esa eficacia en la educación. Nuestro objetivo es investigar el estilo de liderazgo que actualmente se presenta en ese tipo de instituciones y proponer un estilo de liderazgo eficaz que permite el crecimiento y motivación de los niveles directivos y maestros en las Escuelas Secundarias Técnicas de la Secretaría de Educación Pública

Realizaremos un breve resumen de cada capítulo en que se divide esta tesis.

CAPITULO I

Este capítulo sustentaremos en forma científica y metodológica la información necesaria para realizar nuestra hipótesis, determinando el tema, analizando el

área de investigación, la problemática, la hipótesis, el análisis y la síntesis de este proyecto.

CAPITULO II

Este capítulo como se menciona anteriormente lo dedicaremos a los antecedentes históricos de la administración ya que para adentrarnos en el tema a tratar que es el liderazgo, manejamos la definición de administración, el proceso administrativo y los elementos en que podemos dividir cada una de estas.

CAPITULO III

En esta parte manejamos términos de empresa como se clasifica y las funciones de esta, mencionando a la organización pública ya que esta tesis la elaboramos de una institución pública que es a nivel de secundaria por lo tanto mencionamos también la importancia de la Secretaría de Educación Pública y sus funciones, combinado con un Programa Nacional de Educación, con esto abarcamos lo que son Profesores y Directores

CAPITULO IV

Llegamos al último capítulo abarcando el tema de Liderazgo desde su definición, hasta llegar su clasificación para después de analizar las teorías escoger una de ellas la cual será adecuada para la hipótesis planteada en el capítulo 1 de esta investigación, finalmente llegamos al Caso Práctico donde elaboramos dos cuestionarios, uno para profesores y otro para directivos para posteriormente aplicarlos y analizarlos llegando a las conclusiones y recomendaciones para la hipótesis elaborada inicialmente y por último llegando a las recomendaciones.

Capítulo I

Metodología de la investigación

1.1 DETERMINACIÓN DEL TEMA.

1.1.1 ÁREA DE INVESTIGACIÓN.

Administración General.

1.1.2 TEMA GENÉRICO.

Dirección.

1.1.3 TEMA ESPECÍFICO.

Liderazgo.

1.1.4 ESPECIFICACIÓN DEL TEMA.

Liderazgo directivo en la educación media básica.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En México, la incorporación de la obligatoriedad de la secundaria en la reforma (Ley General de Educación promulgada el 12 de julio de 1993)¹ a los artículos tercero y trigésimo primero constitucional, respondió a la certeza de que la Educación Básica permitirá promover las habilidades y conocimientos que necesitan las personas para una mayor participación en la sociedad y en la economía. Como culminación de este ciclo educativo, la Educación Secundaria se enfrenta al reto de proporcionar a los jóvenes una formación ética y cívica con los conocimientos y las habilidades básicas que le permita manejarse y aprender por sí mismo como personas autónomas.

¹ Plan y programas de estudio 1993, S. E. P., primera reimpresión 1997, México Pág. 9.

Los cambios en la educación son necesariamente graduales y de largo aliente, se construyen día con día, con el trabajo cotidiano y comprometido con los alumnos, profesores, padres de familia, directivos escolares y autoridades educativas.

De lo anteriormente expuesto nos encontramos con los siguientes problemas a nivel directivo; no hay formación directiva, por la manera en que el personal llega a este nivel en las Escuelas Secundarias Técnicas (E. S. T.) nepotismo, carencia de una administración formal, que se refleja en una ausencia y/o falta de conocimiento de las técnicas de administración, por ejemplo, los manuales de organización y procedimientos; falta de un sistema de comunicación formal en la institución, carencia de ética profesional y claramente ausencia de un estilo de liderazgo adecuado para este tipo de instituciones, todo lo anterior repercute en una baja motivación del personal, ya que solo se preocupa únicamente por satisfacer sus necesidades económicas, y todo esto impide tener un desarrollo organizacional adecuado y anteponen sus objetivos personales a los organizacionales.

Por lo tanto el problema que se plantea para este trabajo de investigación, es el siguiente:

La Falta de un estilo de liderazgo adecuado no permite el crecimiento, motivación y compromiso a los niveles directivos y maestros en las Escuelas Secundarias Técnicas de la Secretaria de Educación Pública.

1.3 HIPÓTESIS.

Definición: La palabra hipótesis deriva de *hipo* bajo y tesis posición o situación. Atendiendo a sus raíces etimológicas, significa una explicación supuesta que esta bajo ciertos hechos a los que sirve de soporte. ²

Para nosotros una hipótesis es una suposición que permite establecer relaciones entre hechos.

Por lo tanto para este trabajo de investigación nuestra hipótesis es la siguiente:

² López Cano, José Luís, Método e hipótesis científico, México, Editorial Trillas Séptima reimpresión 1984 Pág. 76

Con el estilo de liderazgo adecuado permitirá un crecimiento y motivación a los niveles directivos y maestros en las Escuelas Secundarias Técnicas de la Secretaría de Educación Pública.

1.4 VARIABLES.

Las variables son todo aquello que se puede medir, controlar o estudiar en una investigación. También puede afirmarse que las variables son características, atributos, rasgos, cualidades o propiedades que se dan en individuos, grupos u objetos.³

Las variables dependientes son la consecuencia de un antecedente. Es la conducta o fenómeno, es la que antecede a un efecto y puede ser manipulada por el investigador.⁴

Variable dependiente: Directivos y maestros.

Las variables dependientes son la consecuencia de un antecedente. Es la conducta o fenómeno que requiere de explicación.⁵

Variable independiente: Estilo de Liderazgo.

1.5 UNIDAD DE ANÁLISIS.

Escuelas Secundarias Técnicas de la Secretaría de Educación Pública.

1.6 ENLACE LÓGICO.

Crecimiento y motivación.

³ Santiago zorrilla A. Miguel Torres, Guía para elaborar la tesis, editorial McGraw-Hill, México, 1992, Pág. 62

⁴ *Ibíd.*, Pág. 62

⁵ *Ibíd.*, Pág. 62

1.7 LIMITE DE ADVERTENCIA.

Debido a la limitación de tiempo, recursos, físicos, económicos y humanos nos enfocaremos a una sola Escuela Secundaria Técnica en el Distrito Federal, de la que se utilizará un nombre ficticio por confidencialidad y por lo tanto las conclusiones aunque serán específicas, se generalizarán para este tipo de instituciones.

Dentro de todos los estilos de liderazgo que se encuentran en la actualidad escogimos el liderazgo situacional, consideramos que el estilo de Paúl Hersey y Kenneth Blanchard es adecuado a las necesidades de esta institución y también los niveles de madurez son aplicables por lo tanto recomendamos que los directivos, administrativos y profesores apliquen este modelo. Este modelo se aplicará para la comprobación o rechazo de nuestra hipótesis que utilizará este modelo. En todo caso la explicación más amplia se dará en el capítulo 4.

1.8 RECOLECCIÓN DE DATOS.

1.8.1 TÉCNICA.

Es la etapa del proceso de la investigación que sucede en forma inmediata al planteamiento del problema, se hace uso de técnicas que establecen la forma o reglas para construir los instrumentos apropiados que permiten el acceso a la información requerida.

En nuestro caso utilizaremos varias técnicas de recolección de datos, primeramente la observación, por que nos ayuda a discernir a inferir a establecer hipótesis y buscar pruebas. En segundo lugar la entrevista, siendo que se considera como una interrelación entre el investigador y las personas que componen nuestro objeto de estudio y en tercer lugar el cuestionario, el cual es el instrumento que se debe resolver sin nuestra intervención así mismo aplicando preguntas cerradas (que pueden contestarse con si o no, o con tercera opción), y de elección múltiple, las cuales nos permiten una serie de diferentes matices.

Ver el cuestionario que se aplicara en la pagina 10.

1.8.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.

La población objeto de esta investigación será el conjunto de directivos, maestros, y personal administrativo y de servicios generales. El total de personal es de una población relativamente pequeña.

Actualmente la Institución cuenta con un Director, dos Subdirectores uno para cada turno 4 coordinadores 2 por cada turno, llamados Cuerpo Directivo. Cuenta con una plantilla docente de 73 personas, 22 Administrativos, 9 manuales y 9 prefecto

Así por lo tanto se utilizara el 100% de la población finita y pequeña para el estudio de esta investigación.

1.9 ANÁLISIS Y SÍNTESIS.

Se hará un análisis de resultados por separado de los factores considerando los porcentajes de las diferentes respuesta, presentando la situación actual y real de estas organizaciones, esto nos permitirá comparar y evaluar la información sobre un mismo rubro; así mismo, la síntesis es una totalidad que contiene todo el sistema de relaciones reestructurando un todo en forma condensada a través de un proceso progresivo y sistemático, presentando los resultados del cuestionario en forma descriptiva y gráfica, y que nos permitirá presentar propuestas o recomendaciones de esta investigación.

Cuestionario Dirigido a Directivos.

A continuación serán planteadas diversas interrogantes donde deberás escoger una o varias opciones donde expresaras libremente lo requerido. Requerimos de su total sinceridad y cooperación para que los datos sean confiables estadísticamente, comprometiéndonos a que serán utilizados de manera confidencial. De antemano les agradecemos la disposición prestada.

1. ¿Qué nivel directivo ocupa? ()

- a) Director.
- c) Subdirector.
- d) Coordinador.

2. Sexo ()

- a) Femenino
- b) Masculino

3. ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta institución? ()

- a) menos de 1 año.
- b) 1 – 6 años.
- c) 7 – 12 años.
- d) 13 –18 años.
- e) 19 – 24 años.
- f) 25 -29 años.
- g) 30 años o más.

4. ¿Qué nivel máximo de estudios tiene? ()

Especifique

- a) Secundaria
- b) Preparatoria
- c) Carrera técnica
- d) Normalista
- e) Licenciatura
- f) Maestría
- g) Doctorado

5. ¿A parte de trabajar en esta institución, trabaja en otro lado?

Si ()

No ()

6. Si su respuesta anterior es afirmativa, indique en que área o materia (s). ()

- a) Empresa _____
- b) Primaria _____
- c) Secundaria _____
- d) Preparatoria _____
- e) Universidad _____
- f) Campo de investigación _____
- g) Negocio propio _____

7. Generalmente. En una conversación usted: ()

- a) Participa dando sus puntos de vista aun cuando estén en contra de las ideas de los demás.
- b) Solo escucha.

8. Cuando trabaja en equipo: ()

- a) Se dirige a todas las personas.
- b) se dirige solo a las que muestran interés.

9. ¿Cómo es el flujo de información dentro de tu institución? ()

- a) Descendente.
- b) En su mayor parte ascendente.
- c) Ascendente y descendente.

d) Descendente, ascendente y lateral.

10. ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente? ()
- a) Por lo general imprecisa.
 - b) Con frecuencia imprecisa.
 - c) Con frecuencia precisa.
 - d) Casi siempre precisa.

11. ¿En que medida conocen sus superiores los problemas que los subordinados enfrentan? ()
- a) No muy bien.
 - b) Bien.
 - c) Muy bien.

12. ¿Qué tan libre se siente de hablar con sus superiores acerca del trabajo? ()
- a) No muy libres.
 - b) Un tanto libres.
 - c) Muy libres.

13. ¿Qué opina su jefe de convivir con sus subordinados fuera del lugar de trabajo? (Convivencias, días de campo, etc.) ()
- a) Indispensable.
 - b) Importante.
 - c) Irrelevante.
 - d) No aconsejable.
 - e) Perjudicial.

14. ¿Conoce la misión, propósito, políticas, objetivos y filosofía de la institución? Si su respuesta es afirmativa mencione algunas.
- Si () No ()

Misión _____

Propósitos _____

Políticas _____

Objetivos _____

Filosofía _____

15. ¿Con que tanta frecuencia se hacen reuniones informales dentro o fuera de la institución? ()
- a) Frecuentemente.
 - b) En ocasiones.
 - c) Nunca.

16. Al realizar una tarea ya sea propia o bien porque se le pide, la realiza cuando: ()
- a) Sus jefes o colegas le piden una respuesta.

- b) Inmediatamente la realiza.
- c) Solo la realiza porque está bajo supervisión.

17. ¿Qué tipo de tareas prefiere realizar más frecuentemente? ()

- a) Las tareas relacionadas con el trato de personas.
- b) Las tareas de escritorio.

18. ¿Considera que se le da el apoyo (académico-laboral) necesario para que pueda usted realizar su trabajo? ()

- a) Generalmente
- b) De vez en cuando.
- c) Pocas veces.
- d) Casi nunca.
- e) Nunca.

19. ¿Qué tanto trabajo cooperativo de equipo existe? ()

a) 100%	b) 75%	c) 50%	d) 25%
---------	--------	--------	--------

20. ¿Al ingresar un nuevo empleado a la institución, le imparte inducción al puesto? ()

- a) Siempre.
- b) Casi siempre.
- b) En ocasiones.
- c) Nunca.

21. ¿Observa los detalles con importancia para posteriormente tomar sus decisiones?

Escoge el inciso deseado y subraya el porcentaje que consideres.

a) Lo resuelve por si solo.	100%	75%	50%	0%
b) Consulta a otros.	100%	75%	50%	0%
c) Investiga y luego resuelve.	100%	75%	50%	0%
d) Lo olvida por completo.	100%	75%	50%	0%

22. ¿Cómo contribuye el proceso de toma de decisiones en la motivación de los subordinados? ()

- a) No mucho.
- b) Relativamente poco.
- c) Cierta contribución.

23. Se considera usted una persona:

Escoge el inciso deseado y subraya el porcentaje que consideres.

a) Que solamente toma las decisiones	100%	75%	50%	0%
b) Permite la participación de los demás	100%	75%	50%	0%
c) Utiliza el convencimiento para que las demás personas realicen lo que usted señale.	100%	75%	50%	0%

d) Comparte usted las responsabilidades con los demás	100%	75%	50%	0%
---	------	-----	-----	----

24. ¿Cómo considera que debe ser un líder?

25. ¿Qué tanta confianza proporciona a los subordinados? ()
- a) Virtualmente ninguna.
 - b) Alguna.
 - c) Una cantidad considerada.
 - d) Una gran cantidad.

26. ¿Con qué frecuencia se busca y utilizan en forma constructiva las ideas de los demás? ()
- a) Rara vez.
 - b) Alguna vez.
 - c) Siempre.

27. ¿Cómo considera usted el control que su jefe ejerce sobre el trabajo de los subordinados? ()
- a) Excesivo.
 - b) Bueno.
 - c) Deficiente.
 - d) Nulo.

28. ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor el ambiente de trabajo? ()
- a) La gente realiza su trabajo correctamente lográndose relaciones cordiales y de bienestar.
 - b) La gente realiza bien su trabajo y no existen conflictos interpersonales.
 - c) Las relaciones interpersonales son excelentes.
 - d) No se supervisa el trabajo de la gente ni las relaciones interpersonales.
 - e) Las relaciones interpersonales no son cordiales.

29. ¿Generalmente, en cuanto a nuevas actividades: ()
- a) Le gusta iniciar actividades.
 - b) Le gusta que le indiquen sus actividades.

30. ¿Con quién se comparte la responsabilidad para el logro de los objetivos? ()
- a) Principalmente en la parte superior.
 - b) En la parte media.
 - c) En todos los niveles.

31. ¿En que nivel se toman las decisiones?

Escoge el inciso deseado y subraya el porcentaje que consideres.

a) Director	100%	75%	50%	0%
b) Subdirector	100%	75%	50%	0%
c) Coordinador	100%	75%	50%	0%

32. ¿Los subordinados participan en las decisiones que se relacionan con su cargo o nivel? ()
- a) Casi nunca.

- b) Se les consulta en ocasiones.
- c) Por lo general se les consulta.
- d) Total participación.

33. En la realización de su trabajo:

Escoge el inciso deseado y subraya el porcentaje que consideres

a) Se enfoca solo a los resultados.	100%	75%	50%	0%
b) Va más allá de los resultados.	100%	75%	50%	0%
c) No logra alcanzar los resultados.	100%	75%	50%	0%

34. ¿Se considera que es una persona que alcanza sus metas? ()

a) 100%	b) 75%	c) 50%	d) 25%
---------	--------	--------	--------

35. ¿Cómo se establecen las metas de la institución? ()

- a) Se emiten órdenes sin participación alguna.
- b) Se solicitan algunas participaciones.
- c) Mediante órdenes, después de comentarlas.
- d) Mediante acciones grupales.

36. ¿Qué tanta resistencia existe hacia el logro de las metas? ()

- a) Fuerte resistencia.
- b) Resistencia moderada.
- c) Cierta resistencia en ocasiones.
- d) Ninguna.

37. ¿En que nivel están mas concentradas las funciones de revisión y control?()

- a) Director.
- b) Subdirector.
- c) Coordinador.

Cuestionario para Maestros.

A continuación serán planteadas diversas interrogantes donde deberá escoger una o varias opciones donde expresaras libremente lo requerido. Requerimos de su total sinceridad y cooperación para que los datos sean confiables estadísticamente, comprometiéndonos a que serán utilizados de manera confidencial. De antemano les agradecemos la disposición prestada.

1. Sexo ()
a) Femenino b) Masculino

2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta secundaria? ()
a) Menos de 1 año
b) 1 – 6 años.
c) 7 – 12 años.
d) 13 –18 años.
e) 19 – 24 años.
f) 25 -29 años.
g) 30 años o más.

3. Bajo la dirección de ¿Cuántos directores ha estado? ()

4. ¿Qué nivel máximo de estudios tiene? ()
Sí su respuesta es el inciso c, e, f ó g, especifique.
a) Secundaria
b) Preparatoria
c) Carrera técnica _____
d) Normalista _____
e) Licenciatura _____
f) Maestría _____
g) Doctorado _____

5. Sí usted labora en otra institución indique dónde y qué área o materia (s).
a) Empresa _____
b) Primaria _____
c) Secundaria _____
d) Preparatoria _____
e) Universidad _____
f) Campo de investigación _____
g) Negocio propio _____
h) Ninguna _____

6. ¿Imparte clases de acuerdo a su perfil académico?
Sí () No ()

7. Generalmente. En una conversación usted: ()
a) Participa dando sus puntos de vista aun cuando estén en contra de las ideas de los demás.
b) Solo escucha.

8. Cuando trabaja en equipo, usted: ()
a) Se dirige a todas las personas.
b) Se dirige solo a las que muestran interés.

9. ¿Cómo es el flujo de información dentro de tu institución? ()
a) Descendente.

17. ¿Qué tanto trabajo cooperativo de equipo existe en tu institución?
- | | |
|--------------------------|-------------------|
| a) Muy poco | Director () |
| b) Realmente poco | Subdirector () |
| c) Una cantidad moderada | Coordinador () |
| d) Una gran cantidad | |

18. Cuando tiene que realizar algunas actividades ya sean propias o bien porque se le piden, las realiza cuando:

- ()
- a) Sus jefes o alternos le piden una respuesta.
 - b) Inmediatamente la realiza.
 - c) Solo la realiza porque está bajo supervisión.

19. ¿Cómo considera el ambiente que hay en la institución?

- ()
- a) Excelente.
 - b) Bueno.
 - c) Regular.
 - d) Indiferente.
 - e) Malo.

20. De los siguientes enunciados ¿Cuál describe más a cada uno de los miembros del equipo.

Escoge el inciso deseado y subraya el porcentaje que elija.

- | | | | | |
|--|------|-----|-----|-----|
| a) Apoya a su personal e impulsa su desarrollo en el área. | 100% | 75% | 50% | 25% |
| b) Es amable y toma en cuenta la opinión de su personal. | 100% | 75% | 50% | 25% |
| c) Espeta el horario de trabajo. | 100% | 75% | 50% | 25% |
| d) No toma en cuenta las ideas de sus subordinados. | 100% | 75% | 50% | 25% |
| e) No se preocupa por las necesidades del área. | 100% | 75% | 50% | 25% |

21. ¿Considera que se le da el apoyo necesario para que pueda usted realizar su trabajo?

- ()
- a) Generalmente.
 - b) De vez en cuando.
 - c) Pocas veces.
 - d) Casi nunca.
 - e) Nunca.

22. De las siguientes situaciones, ¿Cuál considera usted que se presenta dentro de la Institución?

- ()
- a) Sueldo, prestaciones y tecnología adecuados a las necesidades del empleado.
 - b) Ambiente agradable y buena comunicación entre jefes y subordinados.
 - c) La gente se limita a hacer su trabajo.
 - d) Nunca se reconoce el trabajo que la gente realiza.
 - e) Ambiente desagradable y sueldos muy bajos.

23. Al solicitar asistir a un curso de utilidad para su puesto su jefe le permite asistir: ()

- a) Siempre.
- b) Frecuentemente.
- c) En ocasiones.
- d) Nunca.

24. Generalmente. ¿Cómo considera usted su reacción, cuando tiene un problema? ()

- a) Lo resuelve por si solo.
- b) Consulta a otros.
- c) Investiga y luego resuelve.
- d) Lo olvida por completo.

25. En el desarrollo de su trabajo, usted. ()

- a) Se enfoca solo a los resultados.
- b) Va más allá de los resultados.
- c) No logra alcanzar los resultados.

26. ¿Qué tanta resistencia existe hacia los cambios de la institución? ()

- a) Fuerte resistencia.
- b) Resistencia moderada.
- c) En ocasiones.
- d) Ninguna.

27. ¿Considera usted que la institución le proporciona tanto el material didáctico como de contenido para preparar sus clases? ()

- a) Generalmente.
- b) De vez en cuando.
- c) Pocas veces.
- d) Nunca.

28. ¿Qué material didáctico utiliza usted en su trabajo docente?
Señale las necesarias. ()

- a) Pizarra.
- b) Bibliografía.
- c) Retroproyector.
- d) Video y Tv.
- e) Cañón.
- f) Computadora.
- g) Rota folios.
- h) Carrusel de diapositivas.

29. Se hace uso predominante de :
a) Amenaza 25%, 50%, 75%,100% Director ()
Subdirector ()
c) Castigo 25%, 50%, 75%,100% Coordinador ()
* Anota el inciso y el porcentaje que consideres pertinente
d) Recompensa 25%, 50%, 75%,100%
e) Participación 25%, 50%, 75%,100%

30. ¿En la mayoría de casos, se siente motivado por sus jefes, tanto para realizar sus actividades como para lograr sus metas?

a) Generalmente	Director ()
b) De vez en cuando	Subdirector ()
c) Pocas veces	Coordinador ()
d) Casi nunca	
e) Nunca	

31. ¿La importancia que su jefe le da a las necesidades que usted tiene dentro del área de trabajo es?

a) Mucha	Director ()
b) Bastante	Subdirector ()
c) Regular	Coordinador ()
d) Insuficiente	
e) Le es indiferente	

32. ¿Cómo considera usted la forma en que su jefe evalúa el desempeño dentro del área?

a) Excelente	Director ()
b) Bueno	Subdirector ()
c) Regular	Coordinador ()
d) Mala	
e) Nunca lo evalúa	

33. Se considera usted una persona: ()

- a) Que solamente toma las decisiones.
- b) Permite la participación de los demás.
- c) Utiliza el convencimiento para que las demás personas realicen lo que usted señale.
- d) Comparte usted las responsabilidades con los demás.

34. ¿Qué características considera usted que debe tener un buen líder? ()
Señale los que considere necesarios

- a) Dedicación a la excelencia y visión hacia el futuro.
- b) Voluntad de arriesgarse y fe en la gente y trabajo en equipo.
- c) Educación amplia y curiosidad ilimitada.
- d) Ser un estricto e inflexible seguidor de las normas.
- e) Dar órdenes no aceptando sugerencias de su personal.

35. ¿En que nivel se toman las decisiones?
Escoge el inciso deseado y subraya el porcentaje que consideres.

a) Principalmente en la parte superior.	100%	75%	50%	25%
b) Políticas en la parte superior, alguna delegación	100%	75%	50%	25%
c) Políticas amplias en la parte superior, una mayor delegación.	100%	75%	50%	25%
d) Todos niveles pero en forma bien integrada.	100%	75%	50%	25%

36. Cuando su jefe solicita a la gente a su cargo que realice una actividad, él.....

a) La solicita de manera amable	Director ()
b) Le explica lo que debe realizar las veces que sea necesario	Subdirector ()
c) Le indica qué hacer y usted de inmediato lo realiza	Coordinador ()
d) Le explica solamente una vez lo que usted debe realizar	
e) Solicita que realice la actividad sin explicar cómo realizarlo	

37. ¿Cómo considera usted el control que su jefe ejerce sobre el trabajo de los subordinados?
- a) Excesivo
b) Bueno
c) Deficiente
d) Nulo
- Director ()
Subdirector ()
Coordinador ()
38. ¿Usted considera que su jefe al pedirle que realice alguna actividad lo dirige y lo instruye bien?
- a) Excelente
b) Bien
c) Regular
d) Deficiente
e) Mal
- Director ()
Subdirector ()
Coordinador ()
39. ¿Cómo considera usted a su jefe? *Anote las que considere necesarias.*
- a) Como un líder
b) Como una persona responsable
c) Como una persona quien da ordenes y debe obedecer
d) Como una persona indiferente.
- Director ()
Subdirector ()
Coordinador ()
40. ¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control?
- a) Muy concentrada
b) Bastante concentrada
c) Delegación moderada a niveles inferiores
d) Participación amplia
- Director ()
Subdirector ()
Coordinador ()

Capítulo II

La administración y su proceso.

2.1 ADMINISTRACIÓN.

La palabra administración proviene del latín (*ad*, dirección hacia, tendencia; *minister* comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que indica subordinación u obediencia, es decir, quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicio. En su origen el término significa función que se desempeñaba bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro.

La palabra administración ha experimentado cambios profundos y amplios en su significado, de modo que el administrador, ya sea director de empresa, gerente, jefe o incluso líder de equipo, se convirtió en una figura indispensable en todas las clases posibles de las organizaciones humanas durante los últimos años.

Podemos mencionar otra definición “Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”¹

Administración: Ciencia social que busca lograr los objetivos institucionales mediante el esfuerzo humano coordinado y la eficiente aplicación de los recursos propios de la empresa.²

Henry Sisk y Mario Sverdlik: Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos.³

¹ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración, McGraw-Hill, México, 11a Edición, 2001, Pág. 6

² *Ibíd.*, Pág. 6

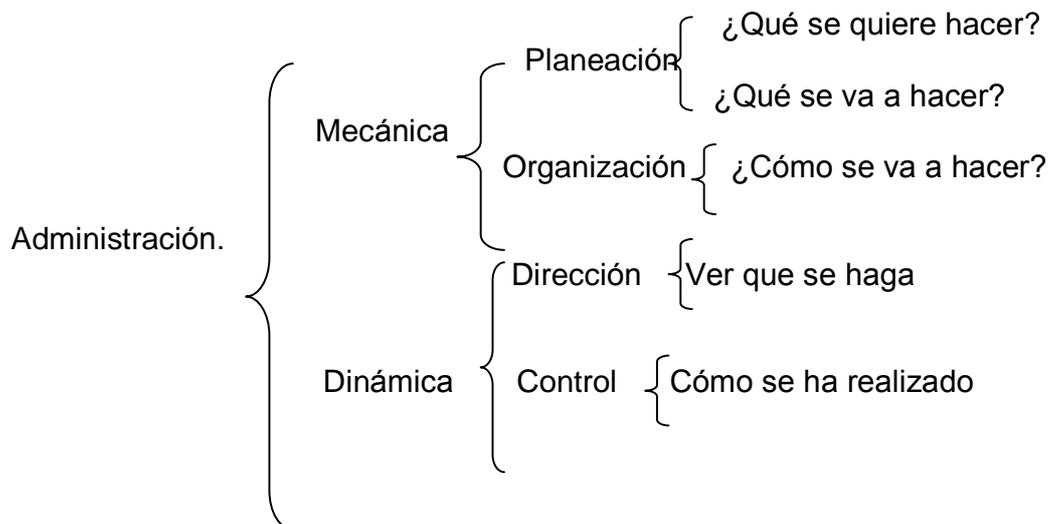
³ *Ibíd.*, Pág. 6

José A. Fernández Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.⁴

Joseph L. Massie: Método por el cual, un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Este método implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas (los gerentes) coordinan las actividades de otras.⁵

Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Como todas las demás profesiones la administración es un arte. Es saber como hacer algo. Hacer cinco cosas en vista de las realidades de una situación. Aún así, los administradores trabajarán mejor si hacen uso de los conocimientos organizados. Estos conocimientos constituyen una ciencia. Por lo tanto, en la práctica la administración es un arte, los conocimientos organizados en los que se basa la práctica son una ciencia.



Cuadro sinóptico 2.1. Administración⁶.

⁴Ibíd., Pág. 6

⁵Ibíd., Pág.6

⁶ Ibíd., Pág.10

2.1.1 ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Estos elementos nos los propone Münch Galindo⁷, consideramos adecuado agregar dos más por que están dentro de los elementos de la administración moderna.

Objetivo.- Es decir, que la administración siempre está enfocada a lograr fines o resultados.

Eficiencia.- La administración no solo busca lograr obtener resultados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento de todos los recursos.

Eficacia.- Es la capacidad de satisfacer una necesidad de la sociedad mediante el suministro de productos (bienes o servicios)⁸.

Grupo social.- Para que la administración exista, es necesario que se de siempre en un grupo social.

Coordinación de recursos.- Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

Productividad.- Es la relación de productos-insumos en un periodo específico con la debida consideración de la calidad.⁹

2.1.2 ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS.

Los hechos pasados que se mencionan enseguida los tomamos del autor Münch Galindo.¹⁰

⁷ Münch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, México, Editorial trillas, 3ra edición, Pág. 23 y 24

⁸ Idalberto Chiavenato, Administración, McGraw-Hill, 3ra edición 2001, México, Pág. 128

⁹ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración, McGraw-Hill, México, 11a Edición, 2001, Pág. 12

¹⁰ Münch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, México, Editorial trillas, 3ra edición, Pág. 15-22

Época primitiva: División de trabajo por edad y sexo; el hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo.

Período agrícola: Vida sedentaria, aparición del Estado, desarrollo de grandes civilizaciones apoyándose en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos.

Antigüedad grecolatina: Aparición del esclavismo, aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.

Feudalismo: Inicialmente, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal; los servicios se independizan apareciendo los talleres artesanales nuevas formas de administración: estructuras de trabajo extenso, niveles de supervisión escasos; surgen gremios (antecedentes del sindicato)

Revolución industrial: Centralización de la producción, auge industrial, administración de tipo coercitivo, explotación inhumana del trabajador, estructuras de trabajo más complejas, surgen especialistas dedicados a manejar problemas de la administración.

Siglo XX: Gran desarrollo tecnológico e industrial; surge la administración científica; aparecen numerosos investigadores de la administración teniendo esta un desarrollo y proyección definitiva.

Ver cuadro 2.2 Administración su origen y desarrollo

2.1.3 TEORÍA DE ADMINISTRACIÓN.

Una *Teoría*, es una agrupación sistemática de conceptos y principios interdependientes que sirve como marco de referencia o enlace de una importante área de conocimientos.¹¹

La *Teoría de la administración*, estudia la administración de las organizaciones en general y las empresas en particular, es una

¹¹ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración, McGraw-Hill, 11a Edición, Pág. 14

teoría en creciente expansión y ampliación, la cual no fue uniforme sino que cambiaron enormemente con las escuelas y teorías administrativas.¹²

Posteriormente recibió el nombre de *Administración científica*, debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial.

La Teoría administrativa permite demostrar el efecto acumulativo y gradual de las diversas teorías y sus diferentes aportes y enfoques. Solo mencionaremos algunas como son:¹³

1760	Administración científica.
1914	Teoría clásica, Teoría Neoclásica, Teoría de las relaciones humanas.
1945	teoría de la burocracia, Teoría estructuralista, Teoría del comportamiento, Teoría situacional.

Todas las teorías administrativas son válidas, aunque cada una de ellas tenga en cuenta sólo una o algunas de las cinco variables básicas.

- ✓ Prever
- ✓ Organizar
- ✓ Dirigir
- ✓ Coordinar
- ✓ Controlar

2.1.4 PAPEL DEL ADMINISTRADOR.

La profesión de administrador es muy variada, debe estar orientado hacia su puesto que desempeñe en la empresa, dependiendo del nivel en que se situé, el administrador deberá vivir con la rutina y con la certidumbre diaria del nivel operacional o con la planeación, organización, dirección y control de las actividades de su departamento o división en el nivel intermedio.

¹² *Ibíd.*, Pág. 14

¹³ Idalberto Chiavenato, *Administración*, McGraw-Hill, 3ra edición 2001, México, Pág.

Según el autor¹⁴ Idalberto Chiavenato, la meta de los administradores es generar utilidades en todo tipo de organizaciones, deben establecer un entorno en el que los individuos puedan cumplir metas grupales con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales e insatisfacción personal o en el que puedan alcanzar en la mayor medida posible una meta deseada con los recursos disponibles; sin embargo, nosotros pensamos que los administradores deben considerar también las condiciones económicas del ambiente como lo son: el capital, la fuerza de trabajo, niveles de precios, políticas fiscales y del gobierno, y las necesidades de los clientes; la responsabilidad social.

Paúl Hersey¹⁵ considera que hay tres habilidades necesarias de un administrador para el proceso de la administración: la técnica, la humana y la conceptual.

Habilidad técnica. La capacidad de aprovechar conocimientos, métodos, técnicas y equipos necesarios para la realización de tareas concentradas; se adquiere por experiencia, educación y capacitación.

Habilidad humana. La capacidad y el juicio para trabajar con y por medio de la gente; incluye la comprensión de la motivación y la aplicación de un liderazgo eficaz.

Habilidad conceptual. La capacidad de entender las complejidades de toda organización y en que parte de ella entra nuestra operación. Este conocimiento le permite actuar de acuerdo con los objetivos globales de la organización, y no solo según las metas y necesidades de su grupo inmediato.

La mezcla apropiada de estas habilidades varía conforme el individuo progresa en la administración de la supervisión a los puestos de alta gerencia.

Cuadro Sinóptico 2.2 Antecedentes Administrativos.¹⁶

¹⁴ Idalberto Chiavenato, Administración, McGraw-Hill, 3ra edición 2001, México, Pág. 64

¹⁵ Paúl Hersey y Kenneth Blanchard, Administración del comportamiento organizacional Liderazgo Situacional, séptima edición, Edit. Pearson, Pág. 11

¹⁶ Münch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, México, Editorial trillas, 3ra edición, Pág. 15-22

Administración, origen y desarrollo	Época primitiva	<ul style="list-style-type: none"> ▫ División del trabajo por edad y sexo. ▫ El hombre utiliza en forma rudimentaria la administración al trabajar en grupo, ejemplo; la caza del mamut.
	Periodo Agrícola.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Vida sedentaria. ▫ Aparición del estado. ▫ Desarrollo de grandes civilizaciones, apoyándose en la administración empírica del trabajo colectivo y de los tributos.
	Antigüedad Grecolatina.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Aparición del esclavismo. ▫ Aplicación de la administración mediante una estricta supervisión del trabajo y sanciones de tipo físico.
	Feudalismo	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Inicialmente, la administración de los feudos se efectúa de acuerdo al criterio del señor feudal. ▫ Posteriormente, los siervos se independizan, apareciendo los talleres artesanales. ▫ Nuevas formas de administración: estructuras de trabajo extensas, niveles de supervisión escasos. ▫ Surgen los gremios. ▫ (antecedentes del sindicato)
	Revolución Industrial.	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Centralización de la producción. ▫ Auge industrial. ▫ Administración de tipo coercitivo. ▫ Explotación inhumana del trabajador. ▫ Estructuras de trabajo más complejas. ▫ Surgen especialistas dedicados a manejar problemas de administración.
	Siglo XX	<ul style="list-style-type: none"> ▫ Gran desarrollo tecnológico e industrial. ▫ Surge la administración científica. ▫ Aparecen numerosos investigadores, teniendo ésta un desarrollo y proyección definitivos.

2.2 PROCESO ADMINISTRATIVO.

En relación con el proceso administrativo existen diversos criterios en las etapas en cuanto a que dependerá su aplicación por cada autor según Munch Galindo.¹⁷

Autor	Año	Etapas						
Henry Farol	1886	Pre.		Org.		Com.	Coor.	Ctr
Harry Arthur Hopo	1935	Plan.		Org.	Coor.			Ctr
Lyndall Urwick	1943	Pre.	Plan.	Org.	Comando	Coor.		Ctr
William Newman	1951	Plan.		Org.	Obt. De Rec.	Direc.		Ctr
R.C. Davis	1951	Plan.		Org.				Ctr
Koontz y O'Donnell	1955	Plan.		Org.	Int.	Direc.		Ctr
John E. Mee	1956	Plan.		Org.	Mot.			Ctr
George R. Ferry	1956	Plan.		Org.	Ejec.			Ctr
Louis A. Allen	1958	Plan.		Org.	Mot.	Coor.		Ctr
Dalton Mc. Farland	1958	Plan.		Org.				Ctr
Agustin Reyes Ponce	1960	Pre.	Plan.	Org.	Int.	Direc.		Ctr
Issac Gúzman V.	1961	Plan.		Org.	Int.	Direc.	Ejec.	Ctr
J. Antonio Fernandez	1967	Plan.		Impl.				Ctr
R. Alec Mackenzie	1969	Plan.		Org.	Int.	Direc.		Ctr
Robert C. Appleby	1971	Plan.		Org.		Direc.		Ctr
William P. Leonard	1971	Plan.		Org.		Direc.		
Sisk y Sverdlik	1974	Plan.		Org.		Lid.		Ctr
Leonard Kazmier	1974	Plan.		Org.		Direc.		Ctr
Robert F. Buchele	1976	Plan.		Org.-Staffing		Lid.		Ctr
Burt K. Scanlan	1978	Plan.	T. de dec.			Direc.		Ctr
Eckles Carmichael y S.	1978	Plan.		Org.		Coor.		Ctr

Las abreviaturas que manejamos en este cuadro son las siguientes:

Planeación	Plan.	Ejecución	Ejec.	Control	Ctr
Organización	Org.	Coordinación	Coor.	Previsión	Pre.
Implementación	Impl.	Dirección	Direc.	Integración	Int.
Motivación	Mot.	Liderazgo	Lid.	Ejecución	Ejec.
		Obtención de Rec.		Comando	Com.

¹⁷ Münch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, México, Editorial trillas, 3ra edición, Pág. 36

2.2.1 DEFINICIÓN.

Un proceso, es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.¹⁸

El proceso administrativo son etapas o pasos que sigue la administración las cuales tienen una interrelación. “La administración de la empresa tienen dos fases la estructural o mecánica (Planeación y Organización) y la operativa o dinámica (Dirección y Control)

2.2.2 PLANEACIÓN.

La planeación, es un proceso que comienza por los objetivos, define estrategias, políticas¹⁹ y planes desarrollados para alcanzarlos, establece una organización para la instrumentación de las decisiones e incluye una revisión del desempeño y mecanismos de retroalimentación para el inicio de un nuevo ciclo de planeación.²⁰

Agustín Reyes Ponce: La planeación, consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la consecuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.²¹

George R. Terry: Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto a la visualización y formulación de las actividades propuestas que se crean para alcanzar los resultados deseados.²²

¹⁸ Munch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, México Editorial trillas, 2da reimpresión 1987 Pág. 29

¹⁹Ibíd., Pág. 23

²⁰ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración, McGrawHill, 11a Edición, Pág. 125

²¹ Munch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, México Editorial trillas, 2da reimpresión 1987 Pág. 63

²² Ibíd., Pág. 63

José A. Fernández Arena: La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas.

La *planeación* implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Existen varios tipos de planes los cuales van desde los propósitos y objetivos generales hasta la acción más detallada por emprender, como el pedido de un tornillo especial de acero inoxidable para una herramienta o la contratación y capacitación de trabajadores para una línea de ensamble.

Ningún plan real puede existir si no se toma una decisión. Antes de tomada una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta; en ese momento no puede hablarse aún de un plan real.

2.2.2.1 Tipos de planes.

Harold Koontz, nos da una clasificación de estos tipos de planes y es la siguiente:²³

Propósito o misiones. Se identifica la función o tarea básica de una empresa o institución o de una parte de ésta. En todo sistema social las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna.

Objetivos o metas. Son los fines que se persiguen por medio de una actividad u otra índole. Representan no sólo el punto Terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la dirección y el control.

Estrategias. En el ejército se ha empleado tradicionalmente el término estrategias para designar los grandes planes resultantes de la deducción de las probables acciones u omisiones del enemigo. La definimos como la determinación y evaluación de las diferentes alternativas de una empresa y la adaptación de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

²³ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración, México, McGraw-Hill, 11a Edición, Pág. 127-130

Políticas. Consiste en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “enunciados” a menudo se desprenden sencillamente de las acciones de los administradores.

Procedimientos. Son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras, consiste en acciones cronológicas de las acciones requeridas, son guías de acción en las que se detalla la manera exacta en las que deben realizarse ciertas actividades.

Reglas. Se exponen acciones u omisiones específicas, no sujetas a la discrecionalidad de cada persona. La esencia de una regla es reflejar una decisión administrativa en cuanto a la obligada realización u omisión de una acción.

Programas. Son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos por emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción dado.

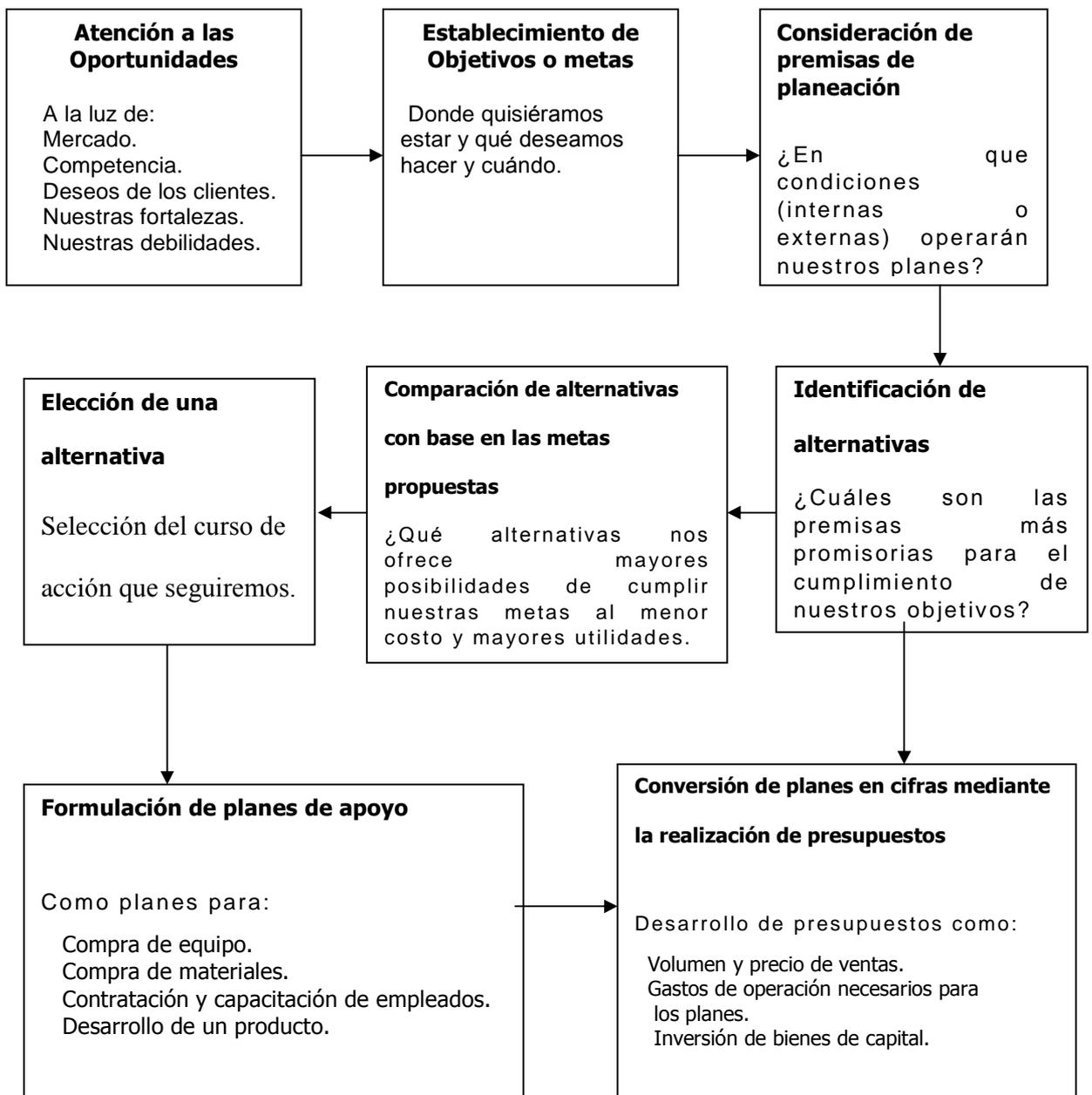
Presupuestos. Es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos, podría llamársele un programa en cifras.

Dentro de la planeación estratégica podemos incluir la Administración por objetivos.

Lo definimos como un sistema administrativo integral en el que se combinan en forma sistemática muchas actividades administrativas básicas y el cual persigue deliberadamente el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.²⁴

²⁴Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración, McGraw-Hill, 11a Edición, Pág. 143.

2.2.2.2 PASOS DE LA PLANEACIÓN.²⁵



²⁵ Harold Koontz y Heinz Weihrich, *Administración*, México, McGraw-Hill, 11a Edición 2001, Pág. 134.

2.2.2.3 IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES.

La toma de decisiones es una de las partes más importantes de la planeación, el proceso de la decisión es verdaderamente la esencia de la planeación.

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias alternativas; constituye por tanto la esencia misma de la planeación. Los administradores deben tomar decisiones sobre la base de la racionalidad limitada esto es, deben tomarlas a la luz de todo lo que puedan saber de una situación, aunque esto no equivalga a todo lo que sería ideal que supieran.

Dado que casi siempre se dispone de alternativas (muchas, por lo general) para un curso de acción, los administradores deben restringir su atención a aquellas que consideran los factores limitantes. Estos son los factores que obstruyen el cumplimiento de un objetivo. Después las alternativas se evalúan en términos de factores cuantitativos y cualitativos; otras técnicas para la evaluación de alternativas son el análisis marginal costo-beneficio. La experiencia, la experimentación y la investigación y el análisis toman parte de la selección de una alternativa.

Hay decisiones programadas y no programadas. Las primeras son aptas para problemas estructurados o rutinarios. Son especialmente los administradores de nivel inferior y los empleados en general quienes toman ese tipo de decisiones. Por lo contrario, las decisiones no programadas se aplican a problemas no estructurados y rutinarios y por lo general son responsabilidad de los administradores de alto nivel.

Entre los métodos modernos para la toma de decisiones destacan el análisis de riesgo (que consiste en la asignación de probabilidades matemáticas a los resultados de decisiones) y los árboles de decisión (los cuales se describen gráficamente los puntos de decisión, acontecimientos aleatorios y probabilidades de varios cursos de acción).

Los factores que determinan la importancia de una decisión son las dimensiones del proyecto, la flexibilidad o inflexibilidad de los planes, la certidumbre o incertidumbre de metas y premisas en

grado en que es posible medir las variables y el impacto sobre las personas.

Un elemento importante en la Toma de Decisiones es *la creatividad*, que es la capacidad de desarrollar nuevas ideas, es importante para la administración eficaz. La innovación es el uso de esas ideas. El proceso creativo se compone de cuatro fases sobre expuestas.²⁶

- * Exploración inconsciente.
- * Intuición.
- * Discernimiento.
- * Formulación lógica.

2.2.2.4 FASES DEL PROCESO DE PLANEACIÓN.²⁷

Las decisiones se toman para responder a un problema que debe resolverse, alguna necesidad que debe satisfacerse o algún objetivo que debe conseguirse. La decisión incluye un proceso, es decir, una secuencia de pasos o fases. De ahí el nombre de proceso decisorio que describe esa secuencia de fases esenciales según el autor Idalberto Chiavenato:

Definición y diagnóstico del problema: Esta fase incluye la recolección de datos y hechos relacionados con el problema, sus relaciones con el contexto más amplio, sus causas, su definición y su diagnóstico.

Búsqueda de soluciones alternativas más promisorias: Esta fase incluye la búsqueda de los posibles cursos alternativos de acción más adecuados para solucionar el problema, satisfacer la necesidad o conseguir el objetivo.

Análisis y comparación de estas alternativas de solución: Fase en que las diversas alternativas de curso de acción se analizan, ponderan y comparan para verificar los costos (de tiempo, de esfuerzos, recursos, etc.) y los beneficios que puedan

²⁶ Harold Koontz y Heinz Weihrich, Administración, McGrawHill, 11a Edición, Pág. 214

²⁷ Idalberto Chiavenato, Administración, McGrawHill, 3ra edición 2001, México, Pág.

traer, así como las consecuencias futuras y probables que desencadenará su adopción.

Selección y elección de la mejor alternativa como plan de acción: La elección de una alternativa de curso de acción implica el abandono de los demás cursos alternativos. Existe siempre un proceso de selección y elección entre varias de las alternativas presentadas. La racionalidad está implícita en esta actividad de elección.

Nosotras consideramos, quienes toman las decisiones importantes son los que ocupan la dirigencia pero en cuanto a decisiones operativas participan muchas personas, en lo personal opinamos que las decisiones más cruciales las debe de tomar el más alto nivel pero antes debe de tener unas propuestas de solución.

2.2.3 ORGANIZACIÓN.

2.2.3.1 DEFINICIÓN.

“Proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben de efectuar con los elementos necesarios para su ejecución de tal manera que las labores que se ejecutan sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemático, positivo y coordinado de los esfuerzos disponibles” según Sheldon.²⁸

La palabra organización puede emplearse con dos significados diferentes:²⁹

Organización, como unidad o entidad social, en donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. En este sentido, la palabra organización denota toda empresa humana creada intencionalmente para alcanzar objetivos determinados.

La organización según Heinz Wehrich³⁰ consiste en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

²⁸ Reyes Ponce Agustín, *Administración de empresas*, Editorial Limusa, Pág. 212

²⁹ Harold Koontz y Heinz Wehrich, *Administración*, McGraw-Hill, Pág. 246

³⁰ *Ibíd.*, Pág. 246

- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento por ejemplo) en la estructura organizacional.

Organización es un término de usos muy variados, para la mayoría de los administradores en ejercicio, el término *organización* implica una estructura de funciones o puestos intencional o formalizada. También en ocasiones se utiliza para denotar a una empresa.

Henry Fayol. “Es la función de proveer a la empresa con todo lo que se requiere para su funcionamiento: materiales, equipo, capital y personal. Todo esto puede dividirse en dos secciones principales, la organización material y humana, cuando el personal o corporación humana esta equipado con los recursos materiales esenciales debiera estar en aptitud de cumplir con las seis funciones esenciales (prever, planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar) esto es, llevar a cabo las actividades que reclama la empresa”.³¹

Agustín Reyes Ponce: Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.³²

Joseph L. Massie: La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes.

2.2.3.2 ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Estructura. La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya

³¹ Galván Escobedo José, Tratado de Administración General, Editorial Cultura, ciencia y tecnología al alcance de todos, Pág. 234

³² Munch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, México Editorial trillas, 2da reimpresión 1987 Pág. 107

que establece la disposición y la correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización. Todas las actividades y recursos de la empresa, deben de coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades. Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía. La organización, como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones. Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

2.2.3.3 TIPOS DE ORGANIZACIÓN.

Las empresas constituyen un ejemplo de organización puede concebirse desde dos aspectos:

Organización formal: Se basa en la división racional del trabajo y la diferenciación e integración de los miembros, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que tienen en sus manos el proceso decisorio. Es la organización planeada: la que está en el papel. Generalmente es aprobada por la dirección y comunicada a todos mediante los manuales de la organización, las descripciones de cargos, los organigramas, las normas y reglamentos, etc. En otros términos, es la organización formalizada oficialmente.³³

Según *George R. Terry*, por lo menos existen tres conceptos básicos asociados con la estructura de la organización formal.

- La división de trabajo.
- La departamentalización.

³³Galván Escobedo José, Tratado de Administración General, Editorial Cultura, ciencia y tecnología al alcance de todos, Pág. 247

- El grado de alcance del control.³⁴

Organización informal: Surge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y que partir de las relaciones como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismo) y del surgimiento de grupos informales que no aparece en el organigrama ni en ningún otro documento formal. De este modo, la organización informal está constituida por interacciones y relaciones sociales entre las personas que ocupan ciertas posiciones de la organización formal.³⁵

La organización informal surge de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos.

Otra opinión que nos da el autor Eugene J. Benge³⁶ sobre organización informal es: que existen personas claves que pueden no tener más que una posición modesta, sus canales de información pueden ser diversos e inusitados, además sus normas de conducta son establecidos por el grupo.

Lo que podemos decir nosotras es que dentro de una organización formal existe una organización informal por lo general y las dos tienen gran importancia para el desarrollo interpersonal y laboral de los individuos.

Organización significa estructurar e integrar los recursos y los órganos encargados de su administración, relacionarlos y fijarles sus atribuciones.

Para que una *función organizacional* pueda existir y poseer significado para los individuos, debe constar de:

Objetivos verificables que son parte importante de la planeación.

Una idea clara de los principales deberes o actividades implicados.

³⁴ Terry George R. Principios de administración, México, Editorial Continental S.A. de C.V. 5ta impresión 1988, Pág. 250

³⁵ *Ibíd.*, Pág. 248

³⁶ Eugene J. Benge, Elementos de administración moderna, México, Editorial Diana, 1ra edición, 1981 Pág. 50

Un área discrecional o de autoridad precisa para que la persona que ejerza una función determinada sepa qué puede hacer para cumplir las metas.

Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quién realizará cuáles tareas y quién será responsable de qué resultados.

2.2.3.4 DIVISIÓN ORGANIZACIONAL Y NIVELES DE ORGANIZACIÓN.

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos.

Con el término *departamento* se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas.

El propósito de la organización es volver eficaz la cooperación humana, la razón de que existan niveles organizacionales estriba en las limitaciones del tramo de administración. Si hay niveles organizacionales es porque existe un límite para el número de personas que un administrador puede supervisar efectivamente.

2.2.3.5 PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Este diseño debe reunir y compatibilizar cuatro características principales: diferenciación, formalización, centralización e integración.

a) Diferenciación.

Se refiere a la división de trabajo en departamentos o subsistemas y en capas de niveles jerárquicos. La diferenciación puede ser:

Horizontal: En departamentos o divisiones, mediante la departamentalización.

Vertical: En niveles jerárquicos, mediante la creación de escalones de autoridad.

La diferenciación es la responsable de la complejidad organizacional, pues muchos niveles jerárquicos y departamentos diferentes exigen esquemas de integración y enlace para coordinar el funcionamiento y obtener la armonía en totalidad lo cual impone esquemas adicionales que acarrearán costos para la organización.

b) Formalización.

Se refiere a la existencia de reglas y reglamentos que prescriben cómo, cuándo y por qué se ejecutan las tareas. En este paso las reglas se definen explícitamente para gobernar el comportamiento de los miembros de la empresa. El carácter formal impone cierto ritual dentro de la organización.

Cuanto mayor sea la formalización, más burocrática, mecanicista, cerrada, rutinaria, definida y programada se torna la empresa. La formalización puede hacerse mediante:

El cargo: A través de especificaciones relacionadas con el cargo en sí, como la descripción de éste.

El flujo de trabajo: A través de instrucciones y procedimientos detallados sobre cómo ejecutar las tareas, como el proyecto de elaboración de un producto.

Las reglas y los reglamentos: A través de formalización de reglas y procedimientos para todas las situaciones posibles, especificando quien puede (o no puede) hacer ciertas cosas, cuándo, dónde para quién y con qué autorización.

La formalización sirve para reducir la variabilidad humana, impone rigidez y obediencia y elimina la libertad personal, para asegurar que las cosas se ejecuten exactamente de acuerdo con lo previsto. Sin embargo la tendencia moderna se orienta más hacia la confianza en las personas que al énfasis de las reglas.

c) Centralización.

Se refiere a la localización y distribución de la autoridad para tomar decisiones. La centralización implica concentración de las decisiones en la cima de la organización, es decir, en el nivel institucional con poca o ninguna delegación en el nivel intermedio.

En este paso todas las decisiones deben ser llevadas hacia el órgano de mando, para que ésta apruebe o decida. El dirigente debe asumir todas las decisiones dentro de la organización.

Cuanto mayor sea la centralización, más autoridad se concentra en el nivel más elevado de la jerarquía. La dependencia y el sometimiento son totales y los niveles intermedio y operacional se vuelven menos repetidores de las decisiones tomadas en la cúpula.

Cuanto mayor sea la descentralización más autoridad se delega y distribuye en los niveles inferiores de la jerarquía para que la ejecución de las tareas sea más apropiada a las características locales y a las necesidades del cliente que la organización busca.

d) Integración.

Se refiere a los medios de coordinación y enlace de las partes de la organización. Cuanto mayor sea la diferenciación, más heterogénea es la estructura de la empresa y mayor la necesidad de coordinar las diferentes partes de la organización, con el fin de obtener un funcionamiento coherente, armónico y sinérgico. La división del trabajo provocada por la diferenciación fragmenta las grandes tareas en partes menores. Para evitar la dispersión, debe haber alguna interrelación e interconexión.

La integración es el proceso que facilita el enlace, y se lleva a cabo a través de medios de coordinación intraorganizacional. Los esquemas de integración más utilizados son:

Jerarquía administrativa: Es la solución común a los problemas de integración entre dos o más subunidades de una empresa que deben reportarse al mismo superior o que deben integrar sus actividades para facilitar la comunicación, resolver conflictos, obtener sinergia de esfuerzos, etc.

Departamentalización: Es un proceso de diferenciación organizacional en que la división del trabajo se hace en sentido horizontal, provocando la especialización en departamentos.

Asesoría (staff): El problema de la sobrecarga de la jerarquía se soluciona empleando la asesoría por intermedio de asistentes del ejecutivo de línea o de especialistas funcionales, y permite aumentar la cantidad de información que aquella posición de la

jerarquía puede procesar, el número de decisiones que puede tomar y el volumen de conflictos que puede resolver.

Comisiones y fuerzas de las tareas: Estas pueden utilizarse para facilitar la integración de subunidades de la empresa. Las reuniones, comisiones y fuerzas de tareas son mecanismos integradores que permiten resolver problemas de integración que otros mecanismos no logran.

Reglas y procedimientos: Constituyen otro mecanismo para aligerar sobrecarga de la jerarquía. Cuando las situaciones de la decisión son rutinarias e incluyen partes de la organización, es posible establecer reglas y procedimientos constituyen decisiones ya tomadas por la empresa.

Objetivos y planes: Tienen una función semejante a las reglas y procedimientos, pero durante un tiempo limitado. Es un mecanismo de integración utilizado para conciliar partes de la organización que operan con relativa independencia entre sí pero que precisan integrar los resultados.

Distribución física o arquitectura: Es otro elemento del diseño organizacional que facilita la integración entre unidades o personas mediante la distribución física o territorial de los diversos elementos, los equipos o las personas. La arquitectura permite la proximidad física, que torna más fácil la comunicación, la distribución de oficinas capaces de facilitar los contactos entre las personas y los sitios abiertos.

2.2.3.6 DEPARTAMENTALIZACIÓN.

El concepto de departamento designa un área, una división o un segmento de una empresa sobre el que un administrador (sea director, gerente, jefe, supervisor, etc.) tiene autoridad para desempeñar actividades específicas.

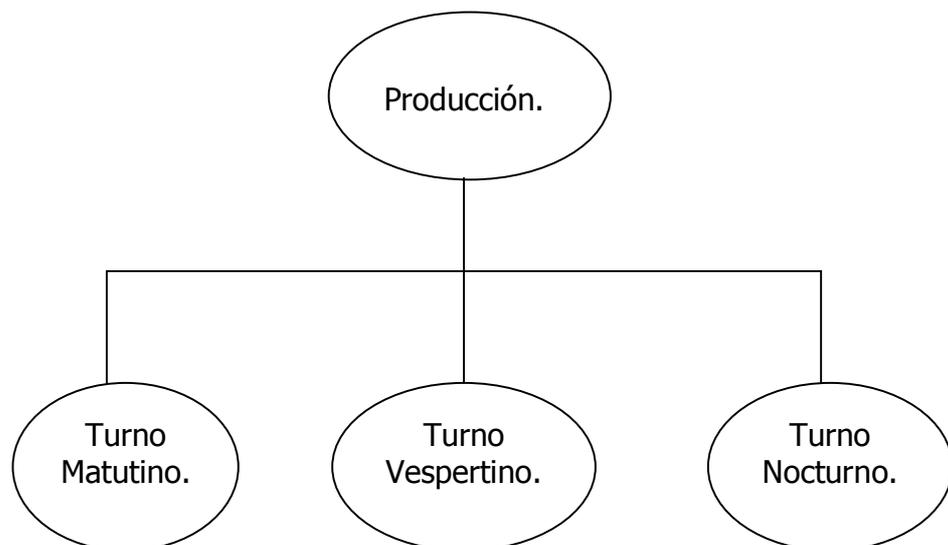
En consecuencia, el término departamento o división se emplea con significado genérico y aproximativo.

El diseño departamental es consecuencia de la diferenciación de actividades en la empresa. A medida que ocurre la especialización en el trabajo y que aparecen funciones especializadas, la empresa necesita coordinar estas diversas actividades agrupándolas en actividades mayores. De ahí se deriva

el principio de *homogeneidad (relativo a un mismo género)*: las funciones deben asignarse a unidades organizacionales teniendo en cuenta la homogeneidad de contenido para lograr operaciones más eficientes y económicas.

La departamentalización, características de las grandes empresas, se relacionan con el tamaño de la empresa y la naturaleza de las operaciones. Cuando la empresa crece, sus actividades no pueden ser supervisadas directamente por el propietario o el director. Esta tarea de supervisión puede facilitarse asignando a diversos departamentos la responsabilidad de las diferentes fases o aspectos de esta actividad. El diseño departamental o departamentalización presenta una variedad de tipos que son:

1. Funcional.
2. Por producto y servicios.
3. Por base territorial (geográfica)
4. Por clientela.
5. Por proceso.
6. Por proyecto.
7. Matricial.



Cuadro 2.5 Departamentalización.

2.2.3.7 CULTURA ORGANIZACIONAL.

En lo que respecta a las organizaciones, la *cultura* es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten.

Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente.

Habitualmente impone el “tono” de una compañía y establece reglas tácticas de comportamiento para la gente. Los lemas de muchas compañías suelen dar una idea general de aquello en lo que cree una empresa en particular.³⁷

2.2.3.8 PROCESO DE ORGANIZACIÓN.

Para poder concebir a la función de organización como un proceso es preciso considerar varios elementos fundamentales.

En primer lugar, la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos.

En segundo lugar, también debe ser reflejo de la autoridad con que cuenta la dirección de una empresa. La autoridad de una organización es un derecho socialmente determinado para ejercer la discrecionalidad; en consecuencia está sujeta a cambios.

En tercer lugar y como sucede con cualquier plan, la estructura de una organización debe corresponder a las condiciones en la que se encuentra.

Una estructura organizacional funcional nunca podrá ser estática, no existe una estructura única para todas las situaciones. En cuarto lugar y, puesto que toda organización esta integrada por personas, en la agrupación de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional se deben tomar en cuenta las limitaciones y costumbre de los individuos.

Esto no quiere decir que la estructura debe diseñarse en torno a los individuos y no a metas y consecuentes actividades.

³⁷Ibíd., Pág. 353

2.2.3.9 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Aunque la ciencia de la organización aún no se ha desarrollado hasta el punto de que sus principios sean leyes infalibles, priva un extenso consenso entre estudiosos y profesionales de la administración acerca de algunos de ellos.

Estos principios son verdades de aplicación general, si bien su apreciación carece de la precisión necesaria para reconocer en ellas la exactitud de las leyes de las ciencias puras. Por lo tanto, su naturaleza responde más bien a la de criterios esenciales para la organización eficaz, Harold Koontz nos enuncia los siguientes principios.³⁸

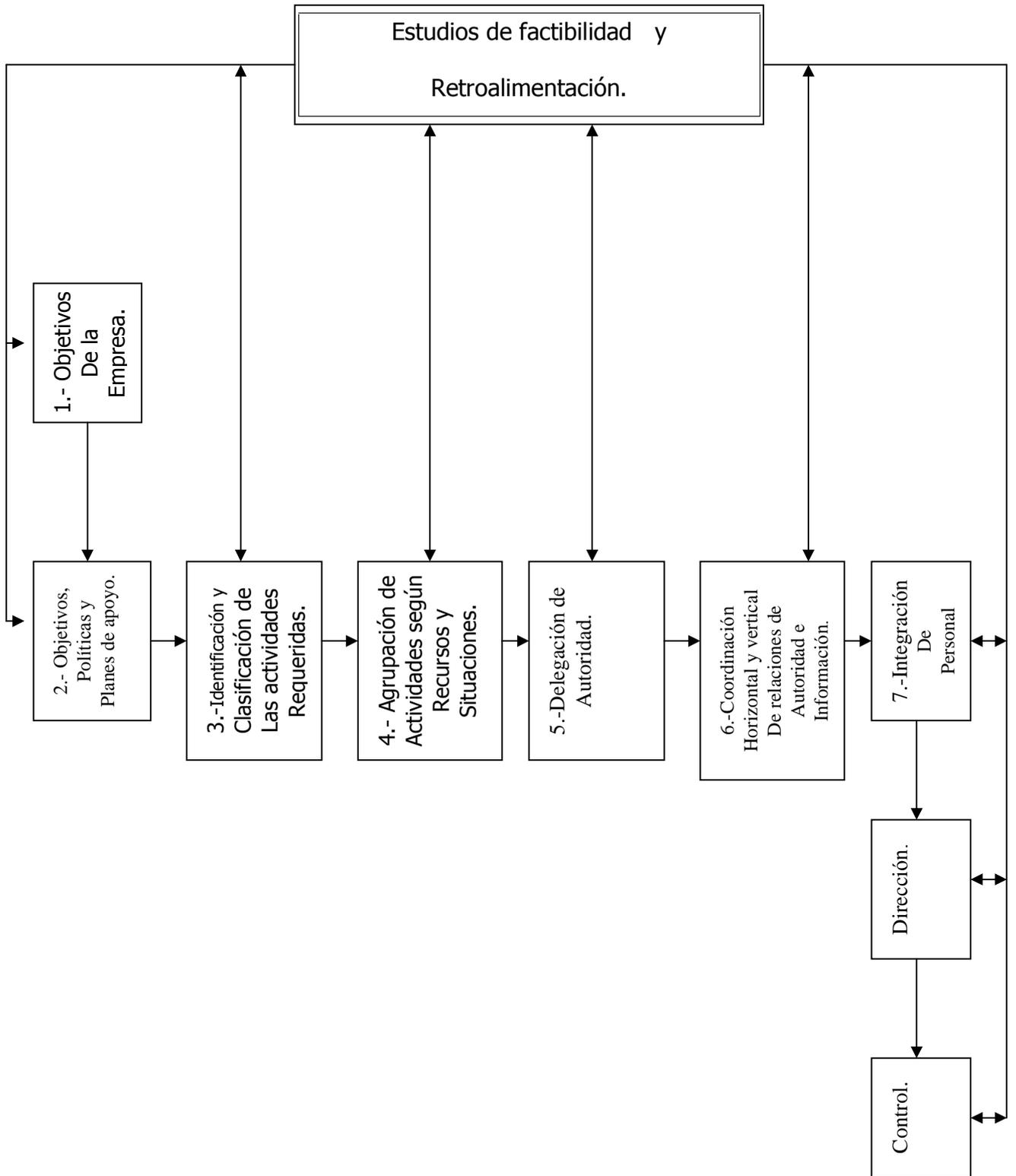
- Principio de unidad de los objetivos.
Una estructura organizacional es eficaz si permite que el personal contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Principio de eficiencia organizacional.
Una organización es eficiente si está estructurada para contribuir el cumplimiento de los objetivos empresariales con un mínimo de consecuencias o costos indeseables.
- Principio del tramo de administración.
En todo puesto administrativo hay un límite al número de personas que un individuo puede administrar eficazmente, aunque el número exacto dependerá del impacto de las variables subyacentes.
- Principio de delegación por resultados esperados.
La autoridad delegada a todos y cada uno de los administradores debe ser la adecuada para garantizar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
- *Principio de responsabilidad absoluta.*
La responsabilidad de los subordinados para con sus superiores es absoluta, en tanto que los superiores no pueden eludir la responsabilidad sobre las actividades organizacionales de sus subordinados.

³⁸ *Ibíd.*, Pág. 361

- *Principio de paridad de autoridad y responsabilidad.*
La responsabilidad sobre las acciones no debe ser mayor y menor que la implicada por la autoridad delegada.
- Principio de la unidad de mando.
Entre más completas sean las relaciones de reporte de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contrapuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal sobre los resultados.
- Principio de nivel de autoridad.
Para mantener la delegación deseada, es necesario que las decisiones bajo la autoridad de cada administrador sean tomadas por éste, no remitidas a los niveles superiores de la estructura organizacional.
- *Principio de definición funcional.*
Cuanto más clara sea la definición de los resultados que se espera de un puesto o departamento, de las actividades por realizar y de la autoridad organizacional delegada y cuanto mayor sea la comprensión de las relaciones de autoridad e información con otros puestos, tanto más adecuadas serán las contribuciones del individuo responsable al cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Principio de equilibrio.
En toda estructura es necesario el equilibrio. La aplicación de principios o técnicas debe ser muy equilibrada para garantizar la eficacia general de la estructura en el cumplimiento de los objetivos empresariales.

Ver cuadro 2.6 Proceso de Organización³⁹.

³⁹ *Ibíd.*, Pág. 262



Cuadro 2.6. Proceso de organización.

El principio de equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones de los administradores. Las ineficiencias de amplios tramos de administración deben equilibrarse con las ineficiencias de largas líneas de comunicación. Los daños resultantes del mando múltiple deben equilibrarse con los beneficios resultantes de la pericia y uniformidad en la delegación de autoridad funcional a departamentos de staff y de servicios.

Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización deben equilibrarse con las ventajas de establecer departamentos de productos o territoriales semidependientes y responsables de las utilidades. Resulta evidente, una vez más, que la aplicación de la teoría de la administración depende de la situación específica.

- Principio de flexibilidad.
Mientras más medidas se tomen en pro de la flexibilidad de una estructura organizacional, ésta podrá cumplir más adecuadamente su propósito.

Toda estructura debe contener técnicas y recursos para prever y reaccionar a cambios. Todas las empresas persiguen sus objetivos en condiciones tanto externas como internas sujetas a cambios. La empresa que desarrolla inflexibilidad (ya sea resistencia al cambio, procedimientos excesivamente complicados o líneas departamentales demasiado rígidas) pone en riesgo su capacidad para vencer los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

- Principio de facilitación de liderazgo.
Entre más permitan una estructura organizacional y la delegación de autoridad que los administradores diseñen y conserven condiciones propicias para el alto desempeño, más contribuirán aquéllas a favor de las habilidades de liderazgo de los administradores.

Puesto que la capacidad administrativa depende en gran medida de la calidad del liderazgo que ejercen quienes ocupan puestos gerenciales, es importante que la

estructura organizacional cumpla la parte que le corresponde en la creación de una situación en la que los administradores puedan conducir más eficazmente a sus subordinados. En este sentido, la organización es una técnica de promoción del liderazgo. Si la asignación de autoridad y las disposiciones estructurales crean una situación en la que los jefes de departamento tiendan a ser considerados como líderes y en la que su labor de liderazgo se vea favorecida, la estructuración de una organización habrá cumplido una de sus tareas esenciales.

2.2.4 DIRECCIÓN.

2.2.4.1 DEFINICIÓN.

La función administrativa de la *Dirección* es el proceso consistente en influir en las personas para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, según el autor Heinz Wehrich.⁴⁰

La función de dirección se relaciona directamente con la manera como deben alcanzarse los objetivos mediante la actividad de las personas que conforman la organización. Una vez establecidos los objetivos, trazadas las estrategias para alcanzarlos, definida la planeación, detallados los programas y procedimientos, la puesta en marcha compete a la función de dirección, que se preocupa por la ejecución de las operaciones y el logro de los objetivos.

La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores con los subordinados. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces, requieren complementarse con la orientación dada a las personas mediante la comunicación y la habilidad del liderazgo y motivación.⁴¹

⁴⁰ Harold Koontz y Heinz Wehrich, Administración, México, Ed. McGraw-Hill, onceava edición 2001, Pág. 498

⁴¹ Idalberto Chiavenato, Administración, McGrawHill, Pág. 279

Robert B. Buchle: Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación.⁴²

Burt K. Scanlan: Consiste en coordinar el esfuerzo común de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.⁴³

Leonard J. Kazmier: La guía y la supervisión de los esfuerzos de los subordinados, para alcanzar las metas de la organización.⁴⁴

Personalmente consideramos que la función de dirección es la responsable de coordinar, orientar, motivar y realizar las actividades para alcanzar los objetivos deseados.

Esta parte de la dirección deberá limitarse sólo a la conducción de las actividades de los miembros que actúan dentro de las fronteras empresariales. Los asuntos más ligados a la dirección son la comunicación, los estilos de liderazgo y los métodos de motivación para dirigir el personal.

La *Dirección* constituye una de las más complejas funciones administrativas, pues incluye orientación, asistencia a la ejecución, comunicación y liderazgo, por lo tanto todos los procesos que utilizan los administradores para influir en los subordinados, de modo que se comporten con las expectativas de la empresa.

Dirigir significa interpretar los planes para otras personas y dar las instrucciones sobre cómo ponerlos en prácticas. La dirección se relaciona con la actuación sobre los recursos humanos de la empresa. La función administrativa de dirección está relacionada con los recursos humanos.

La dirección está estrechamente relacionada con la autoridad y el poder, ambos son medios de influencia, referida al comportamiento de un individuo que modifica los comportamientos, actitudes y sentimientos de otro individuo.

El *poder* implica potencial para ejercer influencia, mientras que la *autoridad* representa poder institucional. El término *autoridad* se refiere al poder inherente al papel de un cargo o

⁴²Munch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, México Editorial trillas, 2da reimpresión 1987 pag147

⁴³ Ibíd., Pág. 147

⁴⁴ Ibíd., Pág. 147

posición en la empresa. La autoridad es legítima cuando los demás miembros de la empresa ven el poder como un derecho, está proporciona poder, que está ligado al cargo o posición ejercida en la empresa.

2.2.4.2 MOTIVACIÓN Y MOTIVADORES.

Las motivaciones humanas se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, alimentos, sueño y abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el estatus, la asociación con los demás, el afecto, la generosidad, la realización y la afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad.

La *Motivación* es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados es decir que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.⁴⁵

La motivación puede definirse como la activación y dirección de la energía. Activación se refiere a estados internos, como las necesidades y deseos la direccionalidad, siendo que esta puede referirse o no a cualquier estado interno, al proceso mediante el cual la energía se canaliza en una sola dirección.⁴⁶

Los administradores tienen la responsabilidad de crear condiciones favorables al desempeño. Pero cada individuo es responsable de su automotivación. Uno de los medios para ejercerla es la administración estratégica de la trayectoria profesional.

Los *Motivadores* son cosas que inducen a un individuo a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos, los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer esos deseos.

⁴⁵Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración, McGraw-Hill, Pág. 501

⁴⁶ Gannon, Martín J. Administración por resultados, México, Compañía editorial continental S.A. de CV., 1ª reimpresión 1996 Pág. 244.

Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra. Por lo tanto un motivador es algo que influye en la conducta de un individuo.⁴⁷

La *motivación* se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La *satisfacción* se refiere en cambio al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. En otras palabras la motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es el resultado ya experimentado.



Cuadro 2.7. Esquema de motivación.

Teorías gerenciales: X, Y, Z.⁴⁸

Teoría "X"	Teoría "Y"
1. El ser humano normal tiene una aversión natural por el trabajo y lo evadirá en lo posible.	1. El desgaste del esfuerzo mental y físico en el trabajo es algo tan natural como el juego. El ser humano normal no siente una aversión natural por el trabajo, según las condiciones controlables, el trabajo puede ser fuente de satisfacción o de castigo. 2. El control externo y

⁴⁷ *Ibíd.*, Pág. 502

⁴⁸ R. Hampton David, administración, Mcgraw Hill, tercera Edición 1997, México, Pág.

<p>2. Debido a su aversión natural por el trabajo, a la mayor parte de las personas hay que obligarlas, controlarlas, dirigir las y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales.</p> <p>3. El ser humano normal prefiere ser dirigido, desea evitar la responsabilidad, tiene poca ambición y desea la seguridad ante todo.</p>	<p>la amenaza del castigo no son los únicos medios para lograr que se trabaje por la obtención de objetivos organizacionales. Las personas practicarán la auto dirección y control de sí mismas en vista de los objetivos que acepten.</p> <p>3. la adhesión a los objetivos depende de los premios que se concedan por su logro. El más importante de tales premios la satisfacción del ego y de las necesidades de autorrealización.</p> <p>4. El ser humano promedio aprende, en las condiciones apropiadas, no sólo a aceptar la responsabilidad sino a buscarla. La evitación de la responsabilidad la falta de ambición y la importancia concedida a la seguridad son casi consecuencia de la experiencia, no características inherentes del hombre.</p> <p>5. La capacidad de cultivar la imaginación en alto grado, lo mismo que el ingenio y la creatividad en la solución de los problemas organizacionales se haya distribuida ampliamente en la población, no en una forma limitada.</p> <p>6. En las condiciones de la vida industrial moderna, las capacidades intelectuales del ser humano normal no se aprovechan más que de modo parcial.</p>
---	--

Teoría “Z”.

Esta teoría sostiene que las condiciones precedentes favorecen la intimidad la participación personal las relaciones profundas de las personas en el trabajo, y eso a su vez fomenta la confianza entre sus empleados.

En el nivel del grupo de trabajo, con la confianza que se refuerzan esas cualidades en formas que nos recuerdan la concepción de la dinámica del grupo del trabajo propuesta por Elthon Mayo. Según William Ouchi profesor de la UCLA⁴⁹, el marco más amplio del clan es indispensable para la eficiencia del grupo de trabajo.

Empleo para toda la vida.	Incluso las personas no muy competentes tienen cierta seguridad en la vida.
Evaluación y promoción lentas.	Por ejemplo los graduados de las universidades entran a grandes compañías y progresan con lentitud.
Trayectoria de carreras no especializadas.	A los empleados se les traslada con mayor frecuencia que con la que se les hace, de modo que adquieren experiencia en diversas funciones.
Mecanismos de control implícito.	No muchos objetivos y reglas explícitos por que la cultura común proporciona las reglas básicas.
Decisión colectiva.	Se discuten y comparte mucha información.
Responsabilidad colectiva.	Hay que centrarse en el grupo, equipo, no en los individuos.
Interés holístico.	Mayor aceptación de la persona integral, no sólo de una destreza técnica en particular, por parte de la organización; algunas compañías incluso organizan los matrimonios.

⁴⁹ Ibid, Pág. 59

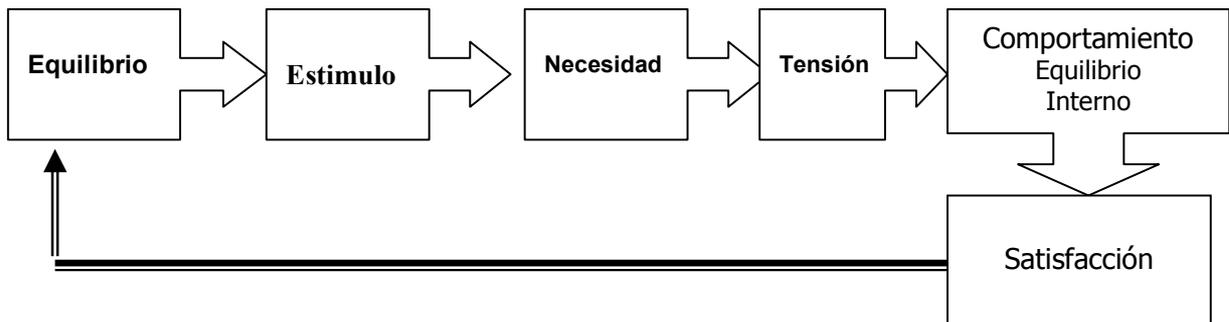
2.2.4.3 CICLO DE LA MOTIVACIÓN.

El comportamiento humano puede explicarse mediante este ciclo, es decir, el proceso mediante el cual las necesidades condicionan el comportamiento humano, llevándolo a algún estado de resolución.

Las necesidades o motivaciones no son estáticas; por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan determinado comportamiento. Cuando surge la necesidad rompe el equilibrio del organismo y causa un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión o librarlo de la incomodidad o el desequilibrio.

Sí el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción de la necesidad y, en consecuencia, la descarga de la tensión provocada por ella.

Satisfecha la necesidad el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior y a su forma normal de adaptación al ambiente. El ciclo de la motivación puede ser así:⁵⁰

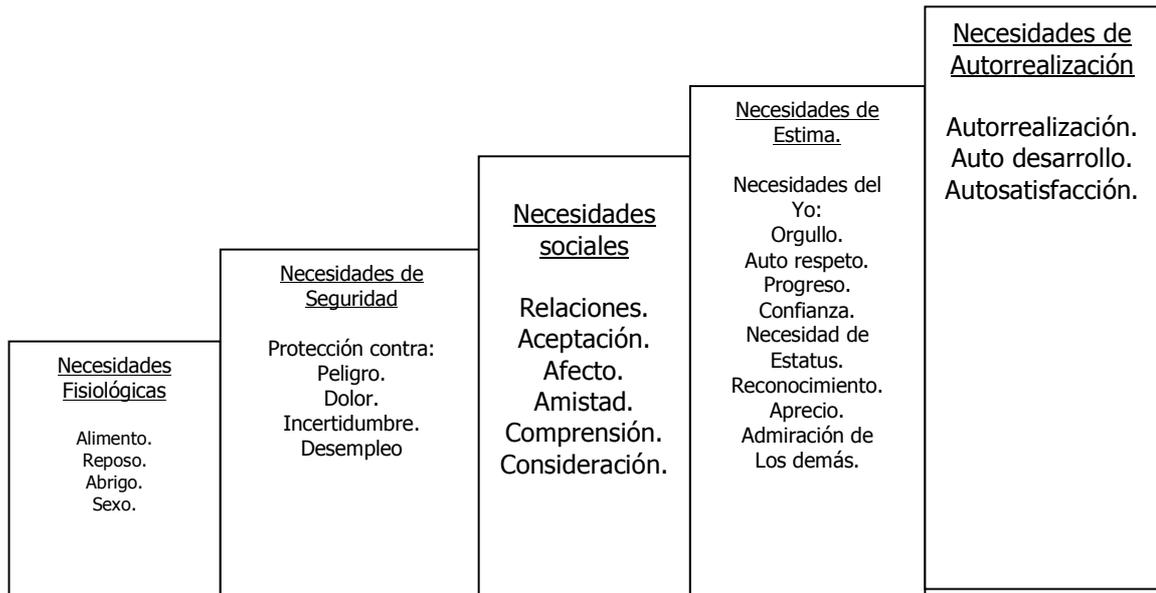


Cuadro 2.8. Ciclo de la motivación.

⁵⁰Idalberto Chiavenato, Administración, McGraw-Hill, pag 303

2.2.4.4 JERARQUIZACIÓN DE LAS NECESIDADES.⁵¹

La teoría de la motivación desarrollada por Maslow afirma que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de necesidades:



Cuadro 2.9. Jerarquización de las necesidades

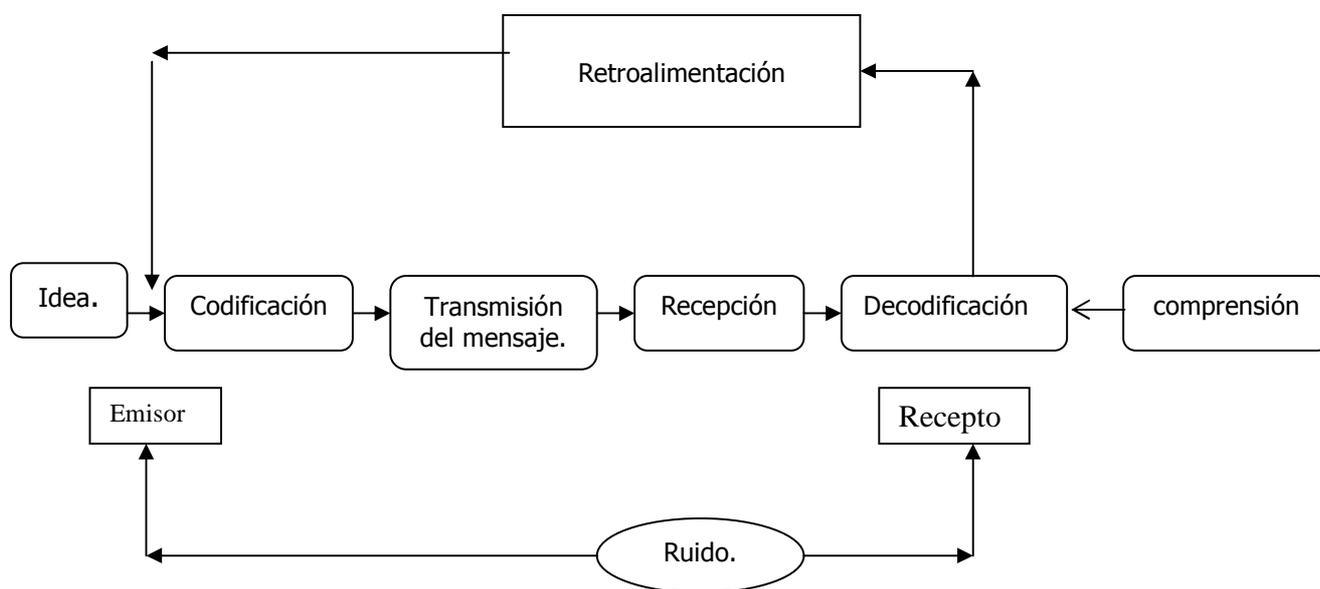
2.2.4.5 TEORÍA DE LA EQUIDAD.

Un factor importante en la motivación es si los individuos perciben como justa o no la estructura de recompensas. Uno de los medios para abordar este asunto es la teoría de la equidad, la cual se refiere a los juicios subjetivos de los individuos acerca de lo justo de la recompensa obtenida en relación con los insumos (los que incluyen muchos factores, como esfuerzo, experiencia y nivel de estudios) y en comparación con las recompensas obtenidas por los demás, Stacy Adams ha sido ampliamente reconocido como el

⁵¹ Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administración, McGraw-Hill, pag 512

formulador de esta teoría de la equidad (o inequidad).⁵² Debe haber equilibrio entre la relación resultados/insumos de una persona y la otra.

2.2.4.6 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN.



Cuadro 2.10 Proceso de comunicaci3n.

Para decirlo llanamente el proceso de la comunicaci3n involucra al emisor, la transmisi3n de un mensaje por medio de un canal seleccionado y al receptor. Analicemos m1s de cerca los pasos espec1ficos de este proceso.

Gannon⁵³ en su proceso de comunicaci3n considera los siguientes pasos:

⁵²Harold Koontz, Heinz Wehrich, Administraci3n, McGraw-Hill, pag 512

⁵³ Gannon, Mart1n J. Administraci3n por resultados, M1xico, ED. Compafi1a editorial la continental S.A. de C.V., 1^a reimpresi3n 1996 P1g. 320.

1. La comunicación inicia con un emisor y un receptor originando el mensaje enviándolo a través de un canal en donde interviene el ruido.
2. Las redes de comunicación enriquecen nuestra comprensión del proceso de comunicación, transmitida por grupos, personas quienes nos proporcionan información precisa.
3. En todas las organizaciones funciona el rumor en forma de canales informales de comunicación entre el personal.
4. Existen muchas barreras entre la comunicación, como son; interpretación y uso de palabras y frases de carga emocional, lenguaje corporal, símbolos y gestos.
5. Las personas frecuentemente utilizan la administración impresionista, término general que se aplica cuando una persona desea influir favorablemente a través de medios tales como: vestirse adecuadamente, utilizar las palabras y frases apropiadas, evitar símbolos y gestos inapropiados y utilizar un lenguaje corporal adecuado.
6. Combinar métodos de comunicación por escrito y oralmente.
7. Mejorar la comunicación incluye la entrevista.

La comunicación empieza en el emisor, el cual posee una idea, el cual codifica de tal manera que pueda ser comprendida tanto por el emisor como por el receptor. Aunque por lo general se piensa que un mensaje se codifica en español, existen muchos otros medios de codificación, como la traducción de una idea al lenguaje del cómputo.

La información se transmite por un canal que une al emisor con el receptor. El mensaje puede ser oral o escrito y se le puede transmitir por medio de un memorando, computadoras, el teléfono, el telegrama, la televisión, etc. A veces se usan 2 o más canales.

El receptor debe estar preparado para recibir el mensaje, a fin de que pueda decodificarlo y convertirlo en ideas.

2.2.4.7 EL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

En una organización efectiva, la comunicación fluye en grandes direcciones: hacia abajo, hacia arriba y a los lados. Tradicionalmente se ha hecho énfasis en la comunicación *descendente*, pero se cuenta con abundantes evidencias de que sí la comunicación sólo fluye hacia abajo, habrá problemas. Podría decirse que en realidad, la comunicación eficaz debe partir del subordinado, lo que significa primordialmente comunicación *ascendente*. Pero la comunicación también fluye *horizontalmente*, esto es entre personas de iguales o similares niveles organizacionales y *diagonalmente* lo que involucra a personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

2.2.5 CONTROL.

2.2.5.1 DEFINICIÓN.

La palabra control tiene muchas connotaciones y su significado dependen de la función o del área en que se aplique, puede ser entendida como:

La función administrativa que hace parte del proceso administrativo, junto con la planeación, organización y dirección y lo que la precede.

*George R. Terry*⁵⁴: Considera que control es la detección y corrección de las variaciones de importancia en los resultados obtenidos por las actividades planeadas.

Burt K. Scanlan: El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes establecidos.

*Henry Fayol*⁵⁵: Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan Adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

⁵⁴ Terry, George R, Principios de Administración, México, ED. Continental, S. A. De C.V. 1998, 5ta impresión, Pág. 518.

⁵⁵ Munch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, México Editorial trillas, 2da reimpresión 1987 Pág. 171.

El control presupone la existencia de objetivos y de planes, ya que no se puede controlar sin que haya planes que definan lo que debe de hacerse. También verifica si la ejecución está acorde con lo que se planeo y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el periodo para el cual fueron hechos, más complejo será el control.

2.2.5.2 Niveles de control.

a) Control estratégico.

Es también llamado control organizacional, es tratado en el nivel institucional de la empresa y se refiere a los aspectos globales que cobijan a la empresa como un todo. Su dimensión temporal es a largo plazo. Su contenido es genérico y sintético. De allí las tres características básicas que identifican el control estratégico de la empresa.

En los niveles institucional, intermedio y operacional, el proceso de control presenta cuatro fases diferentes: el establecimiento de patrones que deberán orientar el proceso, la medición del desempeño que se va a controlar, la comparación del desempeño actual con el desempeño esperado, y la toma de acciones correctivas para ajustar el desempeño actual al desempeño deseado.

Estas cuatro fases son interdependientes e interactuantes. El control organizacional se ajusta a ciertos requisitos (se basa en los planes y requiere una estructura organizacional) para evaluar y monitorear el desempeño global de la empresa mediante controles globales, como los estados y balances contables y de presupuestos, controles de ganancias y pérdidas, controles por medio del análisis del retorno sobre la inversión, etc.

Desde el punto de vista humano, el control organizacional está orientado hacia el comportamiento humano dentro de la empresa, para obtener la eficiencia y eficacia necesarias. En la organización humana que ocasiona el comportamiento organizacional existen variables causales, intervinientes y resultantes. En todo

proceso de control deben tenerse en cuenta los factores humanos frente a las implicaciones racionales y simbólicas sobre el comportamiento de las personas.

b) Control táctico.

El control ejercido en el nivel intermedio de las empresas es el control táctico, también denominado control por departamentos o control gerencial. De manera general, el control táctico se refiere a los aspectos menos globales de la empresa, su espacio de tiempo es el mediano plazo. En otras palabras, su contenido no es tan genérico ni tan amplio como el control estratégico. Está orientado al mediano plazo y aborda cada unidad de la empresa, como un departamento o cada conjunto de recursos, de manera aislada.

El control en el nivel intermedio, implica el establecimiento de patrones, de seguimiento de resultados, mediante sistemas de información gerencial, la comparación de los resultados con los patrones establecidos para localizar las variaciones y las desviaciones, con el fin de proporcionar indicaciones para las medidas correctivas que deben adoptarse.

Para ello, deben planearse y organizarse técnicas de medición, como la observación personal y los informes, e instrumentos de medición como estadísticas y esquemas del procesamiento de datos, lo que demuestra una vez más la íntima conexión entre las funciones administrativas que componen el proceso administrativo. Existen varios tipos de controles tácticos: el control presupuestal, los presupuestos específicos, el presupuesto-programa, la contabilidad de costos, etc.

c) Control operacional.

El control en el nivel operacional, es el subsistema de control efectuado en el nivel más bajo de la empresa. Su contenido es específico y se dirige a cada tarea u operación y está orientado a corto plazo y a la acción correctiva inmediata y concreta.

En el nivel operacional es más fácil notar cómo un proceso de control se aproxima al proceso cibernético, donde existe un sensor (recolección de datos sobre determinado desempeño) un discriminador (comparación de los datos con algún patrón) y un individuo que toma decisiones (que es la acción correctiva) La fijación de patrones operacionales considera la cantidad, la calidad, el tiempo y los costos involucrados en determinada tarea u operación. La acción correctiva incide sobre la propia tarea u operación realizada.

Sin embargo, también puede hacerse por medio de cuatro tipos de intervención en el nivel operacional: reevaluación y revisión de la planeación, de la organización, de la dirección, e incluso del propio control. En el nivel operacional, el control sobre las personas toma la forma de acción disciplinaria, en el sentido de orientar y/o corregir, y no simplemente sancionar o castigar a las personas.

Los principales tipos de controles operacionales son: la producción en línea de montaje, los cuadros de productividad, la automatización y el control de calidad.

Capítulo III

Empresa

3.1 CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN.

La palabra empresa (del latín *in-prehensa, cogida, tomada*) proviene del vocablo “emprender”, es decir, iniciar algo, empezar una serie de actividades encaminadas a un fin determinado y específico. No siempre la palabra empresa se emplea con el mismo significado, no es un término unívoco.¹

*Empresa*². Acción encaminada a un fin y muy especialmente, la que comporta poner en juego, actividad, valor, energía u otras cualidades parecidas; proyecto importante u osado; aventura, correr el riesgo de una aventura. Organización industrial o comercial, que se hace funcionar para alcanzar metas propias de la misma.

Las empresas constituyen una de las más complejas y admirables instituciones sociales que la creatividad y el ingenio humano hayan construido. Las empresas de hoy son diferentes a las de ayer. No existen dos empresas semejantes, pues su principal característica, es la diversidad: las empresas tienen tamaños y estructuras organizacionales distintas.³

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

La empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorece el progreso humano – como finalidad principal- al permitir en su seno de autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

¹ Real Academia Española: diccionario de la lengua española, Editorial Espasa-Calpe, Pág. 518, 1988

² Hernández y Rodríguez, Sergio, Introducción a la administración, editorial McGraw-Hill México, 1994, Primera Edición pp. 347.

³ Münch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, México, Editorial trillas, 3ra edición, Pág. 41

En la vida de toda empresa, el factor humano es decisivo.

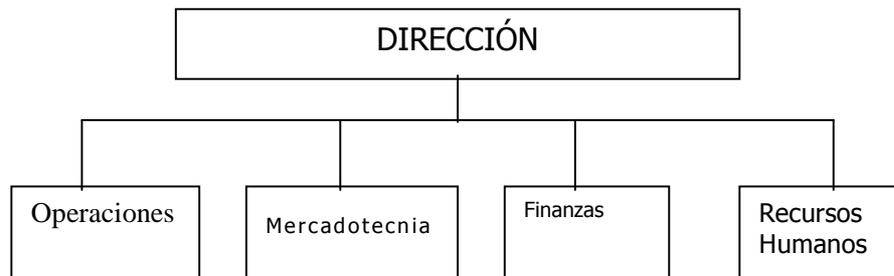
Sérvulo Anzola: ⁴ Nos da la siguiente definición: Empresa, es toda aquella organización o grupo que realiza actividades comerciales e industriales y que provee bienes y servicios para mantener y mejorar la calidad de vida de las personas.

Isaac Guzmán Valdivia: ⁵ Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa.

José A. Fernández Arena: ⁶ Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos.

Nosotras consideramos a la empresa, como un ente económico que favorece el progreso humano, en donde se hace participe el proceso administrativo para llegar al logro de sus objetivos.

3.2 FUNCIONES BÁSICAS DE LA EMPRESA.⁷



Operaciones: Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, ya que formula y desarrolla los métodos adecuados para la elaboración de productos, al

⁴ Anzola Rojas Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, México, Editorial McGrawHill, 1ra edición 1997, Pág. 19

⁵ Münch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, México, Editorial trillas, 3ra edición, Pág. 42

⁶ *Ibíd.*, Pág. 42

⁷ *Ibíd.*, Pág. 43.

suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas.

Mercadotecnia: Es una función trascendental ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad, es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que esté a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio más adecuado.

Finanzas: De vital importancia es esta función, y que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondo y el suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan funcionar debidamente. El área de finanzas tiene implícito el objetivo del máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Recursos: Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuyen a su funcionamiento adecuado.

Es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, o sea, la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrla. En esta forma, el administrador siempre deberá evaluar la productividad de los recursos.

Características.⁸

Las empresas producen bienes o servicios, emplean personas, utilizan tecnologías, requieren recursos y sobre todo necesitan administración. Las empresas se diferencian de las demás organizaciones sociales por las siguientes características:

⁸ Idalberto Chiavenato, Administración, México, McGrawHill, 3ra edición, 2001, Pág. 45

- 1) *Las empresas están orientadas a obtener ganancias:* Aunque el objetivo final de las empresas sea producir bienes o servicios, su propósito inmediato es conseguir utilidades, es decir, obtener el retorno financiero que supere el costo.
- 2) *Las empresas asumen riesgos:* Los riesgos implican tiempo, dinero, recursos y esfuerzo. Las empresas no trabajan en condiciones de certeza. El riesgo se presenta cuando la empresa conoce ciertas consecuencias de su negocio, y puede emplear este conocimiento para pronosticar la posibilidad de que ocurran. Se acepta que el riesgo de las operaciones empresariales, es un ingrediente inherente a los negocios e incluso, que puede llevar a la pérdida total de las inversiones realizadas.
- 3) *Las empresas no dirigidas por una filosofía de negocios:* Los administradores generales de la empresa toman decisiones acerca de mercados, costos, precios, competencia, normas del gobierno, legislación, coyuntura económica, relaciones con la comunidad, y sobre asuntos internos de comportamiento y estructura de la empresa. Las empresas producen bienes o servicios para atender las necesidades de la sociedad y, por tanto, no sólo deben demostrar vitalidad económica, sino también aceptar las responsabilidades relacionadas con los consumidores, los empleados, los accionistas y la sociedad en conjunto.
- 4) *Las empresas se avalúan generalmente desde el punto de vista contable:* El enfoque contable es importante, pues las inversiones y los retornos deben registrarse, procesarse, resumirse y analizarse de manera simplificada, y medirse en términos de dinero.
- 5) *Las empresas deben ser reconocidas como negocios por las demás organizaciones y por las agencias gubernamentales:* En otros términos las empresas se consideran productoras de bienes o servicios, y como tal, son requeridas por otras empresas que les suministran entradas, consumen sus salidas e incluso compiten con ellas o les cobran intereses e impuestos.
- 6) *Las empresas constituyen propiedad privada, que debe ser controlada y administrada por sus propietarios, accionistas o administradores profesionales.*

3.3 ORGANIZACIÓN PÚBLICA.

Organización:⁹ Guest (1962) ha definido a la organización como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado. Una organización esta estructurada racionalmente porque:

- 1) La organización se ha formada como una entidad legal en un punto determinable del tiempo y el espacio.
- 2) Los hombres y los objetivos físicos se han reunido deliberadamente para alcanzar una meta definida.
- 3) La tarea se lleva acabo basándose en el calculo y la razón lo que a distingue de la formación espontánea de las acciones.
- 4) El arreglo de los hombres y de los objetos materiales, supone un modelo generalmente reconocido y aceptado por los participantes.

Por organización se entiende dice Ehrlich la regla de la asociación que asigna a cada miembro de esta su posición dentro de la misma y las funciones que le corresponde.¹⁰

Organización Pública.¹¹

Entendemos por organización pública, todos aquellos organismos que están regidos por el gobierno, se concibe en razón del bien de la comunidad total, el administrador público no puede cerrarse en la consecución de los objetivos específicos:

Su responsabilidad directa abarca también las consecuencias indirectas de sus actividades y las de su personal.

El sector publico, es posible hallarse ante las perspectivas o alternativas de decisiones que son organizativamente correctas, y sin embargo socialmente incorrectas. En toda decisión, el organismo publico debe tener en cuenta como responsabilidad propia no solo lo que le afecta a el, sino también las repercusiones

⁹ Dunnette, Marvin y Kerchner, Wayne., Psicología Industrial, editorial Trillas, 11va reimpresión, 1986, pág174.

¹⁰ García Maynes, Eduardo, Introducción al estudio del derecho, 50ª Edición reimpresión, Editorial Porrúa, 1999, Pág. 107

¹¹ Rodríguez Estrada, Mauro, Psicología de la Organización, Editorial Trillas 2da Edición México, 1987 Pág. 155.

en la macro comunidad por lo tanto, el sector publico esta más cerca de las ciencias del hombre.

El número de organizaciones estatales y paraestatales prolifera a medida que el concepto de socialización se habré paso en las mentes de las nuevas generaciones.

Los organismos que se encuentran dentro del sector público son: Secretarías de Estado, Programas de Desarrollo, Municipios, Gobiernos Estatales, Institutos de Investigación Científica, Planteles Escolares, etc.

3.4 LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.

3.4.1 FUNDACIÓN DE LA SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA.

Para este apartado nos hemos basado en el autor González Blackler Ciro¹², ya es muy interesante su visión de la historia de la SEP.

La educación es un proceso por obra del cual las nuevas generaciones se apropian de los bienes culturales de una comunidad; un hecho gracias al cual niños y jóvenes entran en posesión de conocimientos científicos, formas de lenguaje, costumbres morales, experiencias estéticas, destrezas técnicas y normas de vida cuyo contenido está dado por la sociedad en sus bienes culturales, en ciencia y moralidad, en lengua y economía, en religión y arte, en derecho y costumbres, siendo por lo tanto, un fenómeno mediante el cual, el individuo se apodera en más o menos la cultura de la sociedad en que se desenvuelve y se adapta al estilo de vida en donde se desarrolla.

La historia nos demuestra que cada Estado organiza la enseñanza y crea su sistema de Educación Pública en consonancia con sus formas de vida, sus intereses de clase y sus particularidades históricas, económicas, políticas e ideológicas.

La Educación Pública está dirigida, coordinada e impulsada por el Estado. Este tiene la facultad de darle contenido a la

¹² González, Blackler Ciro E. Bosquejo Histórico de la Educación en México, Ediciones Herrero, México, DF.

actividad, convirtiéndose así en educador, ya que establece principios por los cuales se va a educar.

En México, la educación se ha estructurado a través de la historia en diferentes tipos de escuelas que responden a la organización política que ha tomado el Estado, siendo ésta las siguientes:

- La naturalista y comunitaria en la época aborígen.
- La escolástica, dogmática, confesional y privilegiada en la época colonial.
- La laica, gratuita y obligatoria a partir de las Leyes de Reforma (1859).
- La Socialista a partir de 1934.

La nacional y democrática que se configura desde 1946, con el Artículo Tercero Constitucional vigente.

Desde el origen del hombre americano hasta 1521 la educación fue creada por medio de la costumbre o por la norma impuesta o dictada, es decir, logró la permanencia y estabilidad de las personas estableciendo un orden para el desarrollo de las actividades humanas necesarias para mejorar su subsistencia brindándose en el desempeño de sus actividades diarias.

En los pueblos primitivos se manifiesta, como una influencia espontánea del adulto sobre el niño y el adolescente. Estaba dividida en dos etapas: la educación doméstica que era dura y austera y le correspondía al padre la formación del niño y a la madre la de la hija y la educación pública que era impartida por el Estado. Entre los aztecas tres instituciones se encargaban de proporcionarla, el Calmecac que recibía a los hijos de los nobles (sacerdotes, militares, comerciantes, dignatarios), constituía un anexo del Templo Mayor y estaba dividido en dos secciones enteramente separadas, la de las mujeres, a cargo de una matrona y la de los varones a cargo de sacerdotes instructores (teopixque), el Telpuchcalli era el colegio de tipo popular (macehuales), existían veinte de estos colegios, uno en cada barrio. En ellos ingresaban los jóvenes hijos de campesinos o artesanos cuando tenían 15 años, para recibir el entrenamiento militar que los capacitara para ser buenos soldados o subjefes y el Cuicalco donde iban los mancebos y las doncellas para practicar la música, las danzas y los cantos religiosos bajo la vigilancia rigurosa de sacerdotes y matronas. Los esclavos y siervos no podían asistir a ninguna de ellas.

Los métodos de enseñanza en esta época eran empíricos, los cuales se iban mejorando por medio de la práctica y estaban basadas en la observación directa, la imitación y el temor al castigo.¹³

En la época colonial los Estados indígenas fueron destruidos por la conquista española mediante la imposición de una nueva educación que respondía principalmente a los intereses de la iglesia católica, por lo que los encargados de atenderla fueron las diferentes órdenes religiosas y cuyo propósito fundamental era convertir primero a los naturales y después a los mestizos a la religión cristiana, dándose así comienzo a la construcción de escuelas junto a cada convento.

Durante los trescientos años que duró la dominación española en México la educación se puede dividir en dos grandes etapas, que aunque no son exactas si dan una clara fisonomía de esta época. Por una parte se tiene la Educación Pública Religiosa (siglos XVI y XVII), que se caracteriza por tener fines esencialmente religiosos estando siempre bajo el control del clero y para servicios de la iglesia, en cambio, la segunda, la Educación Pública Nacional (siglo XVIII) contó con objetivos previamente trazados para servir a los propósitos del Rey de España, no obstante su política educativa tiene un carácter religioso. En los dos períodos se aprecia una dirección autoritaria, caracterizándose el primero por estar sujeto a una disciplina rígida y dogmática y el segundo por su estructura intelectual siendo ambas de acceso muy limitado para las clases humildes.

A partir del siglo XVI se empleó el término Estado, encontrándose así que Dios crea al hombre y al poder público, también durante este siglo “surgieron en la Ciudad de México maestros y maestras particulares que enseñaron las primeras letras a los niños pequeños.

A fines de ese siglo había tantos maestros que un grupo de los más adiestrados pidió al ayuntamiento de la capital unas ordenanzas para reglamentar la profesión, con el fin de limitarla a los que estuvieran capacitados y que fueran de sangre española.¹⁴

En el México independiente, el pensamiento de Juan Jacobo Rousseau jugó un papel importante en la vida educativa de México,

¹³ González, Blacklller Ciro E. Bosquejo Histórico de la Educación en México, Ediciones Herrero, México, DF. 1951 Pág.69-85.

¹⁴ Kosobashy, José María, et al Historia de la Educación en México, SEP, México, D. F. 1976 Pág.48-49

ya que decía que “el hombre es la obra de la naturaleza y él es el creador del Estado”¹⁵, iniciándose así la política laica.

Aparece un 1814 el Decreto Constitucional Provisional de Apatzingán, para la liberación de la América. Este documento se distingue por su carácter republicano en donde se manifiesta con claridad el pensamiento político mexicano; sin embargo, los legisladores tanto de 1812 (Constitución Española de Cádiz) como en 1814 (Constitución de Apatzingán) señalan la importancia y la responsabilidad que para el Estado debe tener la enseñanza. En el Reglamento para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal en 1821, se establecieron cuatro Secretarías: la de Relaciones Exteriores e Interiores, la de Hacienda Pública, la de Guerra y la Justicia y Negocios Eclesiásticos. A ésta última le correspondió manejar las cuestiones educativas.

En ese año las cortes aprobaron una ley de educación, la cual no entró en vigor, pero sirvió de guía al pensamiento educativo de la época.

Después de la independencia, la Comisión de Educación del ayuntamiento de México determinaba la aptitud del candidato a maestro, por una demostración hecha por sus alumnos en un certamen público, por cartas de recomendación, o por examen oral. En 1828 y 1835 los maestros de la Ciudad de México intentaron organizar una asociación que promovería la enseñanza primaria y protegería los derechos de los preceptos.

En agosto de 1852, en el artículo cuarto del Reglamento de la Planta de las Secretarías de Relaciones y de Justicia, se indicaba que en los sucesivo pertenecía al Ministerio de Justicia, todo lo relacionado con la instrucción pública y los establecimientos literarios; y en abril de 1853 en las bases para la administración de la República, se establecieron para el despacho de los negocios cinco Secretarías de Estado entre las que se encontraba la de Instrucción Pública y se manifestaba por decreto que le correspondía todo lo relacionado con la educación pública y con las sociedades literarias y científicas.¹⁶

Cuatro años mas tarde, en 1857, en el Art. 18 del Proyecto de Constitución –hoy Artículo tercero de la Ley Fundamental- se

¹⁵ Larroyo, Francisco. Historia Comparada de la Educación en México, Editorial Porrúa, S.A. México, DF. 1917, Pág.117-119.

¹⁶ Berrueto, Ramón Federico, et al El Maestro SEP, Dirección General de Divulgación, Vol. 6 México, DF. 1970 Pág.9-11.

encuadró por primera vez una Ley reglamentaria que marca el camino de la Educación Pública, indicando que el hombre disfruta de libertad para enseñar o recibir enseñanza, lo que tiempo después colocó frente a frente dos tipos de escuela: una tradicional, escolástica de carácter privilegiado, onerosa y privada cuyo origen se localiza en la dominación española; la otra, de base científica, gratuita, obligatoria y popular, que representaba al estado mexicano, división que aún subsiste hasta la fecha.

Cuando se produjo la llamada Guerra de los Tres Años o Guerra de Reforma (1858-1860), se encontraba al frente del Gobierno el Presidente Constitucional Don Benito Juárez, cuya política educativa se vio influenciada por el positivismo, lo que trajo como consecuencia la separación del Estado y la Iglesia para la conformación de una sociedad laica, que permitió sentar las bases y fundamentos para la investigación con características científicas. Por decreto del Presidente Don Benito Juárez, en febrero de 1861, se dio a conocer la distribución de las ramas de la Administración Pública en seis Secretarías de Estado, entre las se encontraba la del Despacho de Justicia e Instrucción Pública encargada de todos los negocios relacionados con la instrucción pública primaria, secundaria y profesional. En abril del mismo año, se reglamento la libertad de enseñanza y se hizo explícito el laicismo escolar.

En pleno auge del Positivismo, en el año 1867, se expidió la Ley Orgánica de Instrucción Pública del D. F. que regulaba, entre otras cosas, una escuela que tuviera las características siguientes: básica, universal, gratuita y obligatoria, lógicamente con fundamento en la filosofía positivista.

En mayo de 1891 el Presidente Don Porfirio Díaz, decretó una nueva Secretaría que se llamo de Instrucción Pública y Bellas Artes, que se regía, mediante la Ley Reglamentaria de la Instrucción Obligatoria en el D. F. y Territorios Federales, a la Educación con los principios de obligatoriedad, laicidad y gratuita en todo el país.

En el mes de agosto de 1908, siendo el Secretario de Instrucción Pública y Bellas Artes, Don Justo Sierra redacta una Ley de Educación Primaria en la cual se anunciaba el giro que da la educación, señalando la transformación de la escuela básica con carácter de instructiva, para convertirla esencialmente en educativa, es decir, en una instrucción que se preocupa por el desenvolvimiento en todos los aspectos de cada alumno y en donde la enseñanza elemental será nacional, gratuita, obligatoria y

laica. El maestro Sierra también se dio a la tarea de revisar y reestructurar planes y programas de estudio de todos los niveles de la educación, desde los jardines de niños que para entonces se fundaron transformando los antiguos grupos de párvulos hasta la Universidad Nacional, de la que él fue creador, en 1910.¹⁷

En el artículo vigésimo cuarto transitorio de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, promulgada en 1917, se suprimió la Secretaría de Instrucción Pública y de Bellas Artes, ya que los Constituyentes otorgaban la libertad política y económica a los municipios y los facultaban para dirigir la educación primaria, por la que la enseñanza elemental pasaba a depender de los ayuntamientos, y las escuelas del D. F. quedaban a cargo de la Dirección General de Educación. Con ello se hizo innecesaria la existencia de una Secretaría de Estado del ramo, lo cual llevó al país a la descentralización de la instrucción pública.

La supresión de esta Secretaría que impulsaba la educación en toda la República significaba un enorme atraso y un absurdo en un país en donde los ayuntamientos carecían en absoluto de recursos.

Durante el mandato presidencial de Don Venustiano Carranza, se expidieron las leyes en donde la instrucción pública se regía por las disposiciones locales. Para el caso del D. F. la Ley Orgánica del Distrito y Territorios Federales, asignó la vigilancia de las cuestiones educativas a una Dirección de Instrucción Pública; por otro lado, la Ley Orgánica de Educación Pública en el Distrito Federal estableció la Dirección General de Educación Pública bajo la presidencia del General Álvaro Obregón, en julio de 1921, se llevó a cabo la reforma del artículo trigésimo cuarto transitorio de la Constitución, reforma que permitió la expedición de la ley del 28 de septiembre cuya publicación en el Diario Oficial se efectuó el 3 de octubre del mismo año. Con fundamento en esta ley se creó la Secretaría de Educación Pública en 1921 y, desde esa fecha, ha venido funcionando con esa designación de acuerdo con las disposiciones de las diferentes leyes de las Secretarías y Departamentos, encargándose de llevar a la práctica la Política Educativa del Estado.

En el artículo trigésimo tercero de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado que apareció en el Diario Oficial del 24 de Diciembre de 1958, se indicaba que a la Secretaría de

¹⁷ García Ruiz Ramón. Síntesis de la Historia de la Educación. Editorial, CERETI, México, 1973 Pág. 197-205.

Educación Pública le corresponde atender los asuntos relativos a ella, de los cuales algunas de las atribuciones son:

- El despacho de los asuntos con los cuales tienen que ver la organización, la vigilancia y el desarrollo de la educación primaria, secundaria, normal, técnica y superior que se imparta en las escuelas oficiales, incorporadas o reconocidas.
- Organizar, controlar y mantener al corriente el registro de la propiedad, literaria y artística.
- Formular el catálogo de patrimonio histórico nacional de los monumentos nacionales.
- Vigilar, con el auxilio de las asociaciones de profesionistas, el correcto ejercicio de las profesiones.
- Organizar misiones culturales.
- Mantener al corriente el escalafón del magisterio y el seguro del maestro.
- Crear un sistema de compensaciones y estímulos para el profesorado.

Para cumplir con la democratización de la administración educativa, y con los postulados del Artículo Tercero Constitucional¹⁸, era necesaria una acción a nivel nacional, pues no bastaba con sólo declarar la educación gratuita, laica y obligatoria: se necesitaba tomar medidas para realizarla.

El proyecto de crear una Secretaría de Educación Pública Federal, requería de una reforma constitucional, el Lic. José Vasconcelos Calderón quien se había revelado como uno de los más firmes partidarios de la educación, formulo un proyecto emprendiendo diversas medidas con el objeto de reunir a los distintos niveles educativos.

José Vasconcelos Calderón, asumió las tareas desde la perspectiva de la vinculación de la escuela con la realidad social; en su discurso de toma de posesión como rector de la Universidad Nacional afirmó:⁸⁰

¹⁸ Constitución de Política de los Estados Unidos Mexicanos, editorial Fernández, México, Pág. 7

¹⁸ http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/historia_de_la_secretaria.

“Al decir educación me refiero a una enseñanza directa de parte de los que saben algo, a favor de los que nada saben, me refiero a una enseñanza que sirva para aumentar la capacidad productiva de cada mano que trabaja, de cada cerebro que piensa (...) trabajo útil, trabajo productivo, acción noble y pensamiento alto, he allí nuestro propósito (...) Tomemos al campesino bajo nuestra guarda y enseñémosle a centuplicar el monto de su producción mediante el empleo de mejores útiles y de mejores métodos. Esto es más importante que distraerlos en conjugación de los verbos, pues la cultura es fruto natural del desarrollo económico (...).”

Con estas ideas, se creó la Secretaría de Educación Pública el 25 de Septiembre de 1921 y cuatro días después se publicó en el Diario Oficial el decreto correspondiente.

El 12 de octubre del mismo año, el Lic. José Vasconcelos Calderón asume la titularidad de la naciente Secretaría.

En sus inicios la actividad de la Secretaría de Educación Pública se caracterizó por su amplitud e intensidad: organización de cursos, apertura de escuelas, edición de libros y fundamentación de bibliotecas; medidas éstas que, en su conjunto, fortalecieron un proyecto educativo nacionalista que recuperaba también las mejores tradiciones de la cultura universal.

En la actualidad la Secretaría de Educación Pública se ha cristalizado como uno de los principales cimientos del Estado Mexicano, siendo que documentan el proceso de crecimiento y consolidación de la acción educativa a través de las diversas administraciones que han gobernado al país durante las últimas décadas.¹⁹

3.4.2 MISIÓN O PROPÓSITO:²⁰

La Secretaría de Educación Pública (S.E.P), tiene como propósito esencial crear condiciones que permitan asegurar el acceso de todas las mexicanas y mexicanos a una educación de calidad, en el nivel y modalidad que la requieren y en el lugar donde la demanden.

¹⁹ Solana Fernando, Cardiel Reyes Raúl, Historia de la Educación Pública en México, ED. Fondo de la cultura económica, México, Pág. 2

²⁰ http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_vision_y_mision_de_la_SEP.

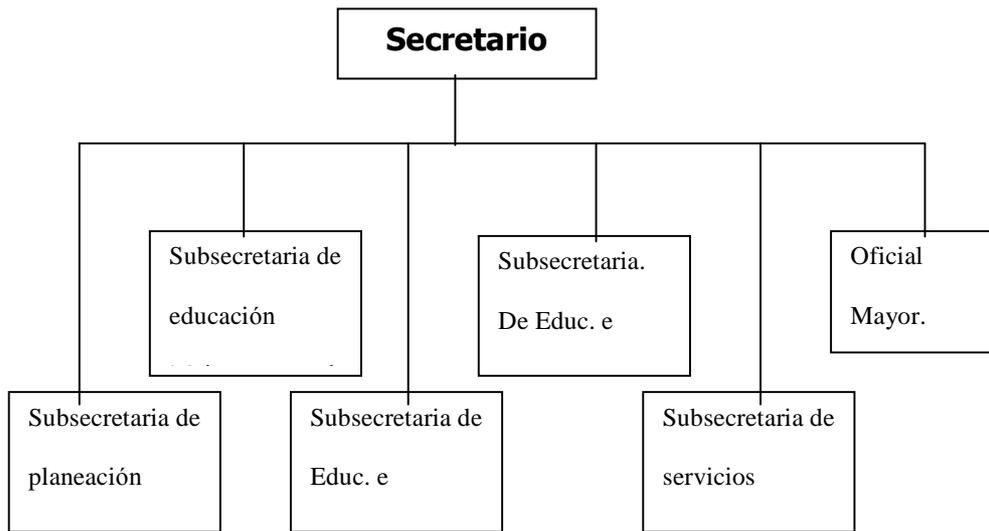
3.4.3 VISIÓN:

En el año 2025, México cuenta con un sistema educativo amplio, articulado y diversificado, que ofrece educación para el desarrollo humano integral de su población. El sistema es reconocido nacional e internacionalmente por su calidad y constituye el eje fundamental del desarrollo cultural, científico, tecnológico, económico y social de la Nación.

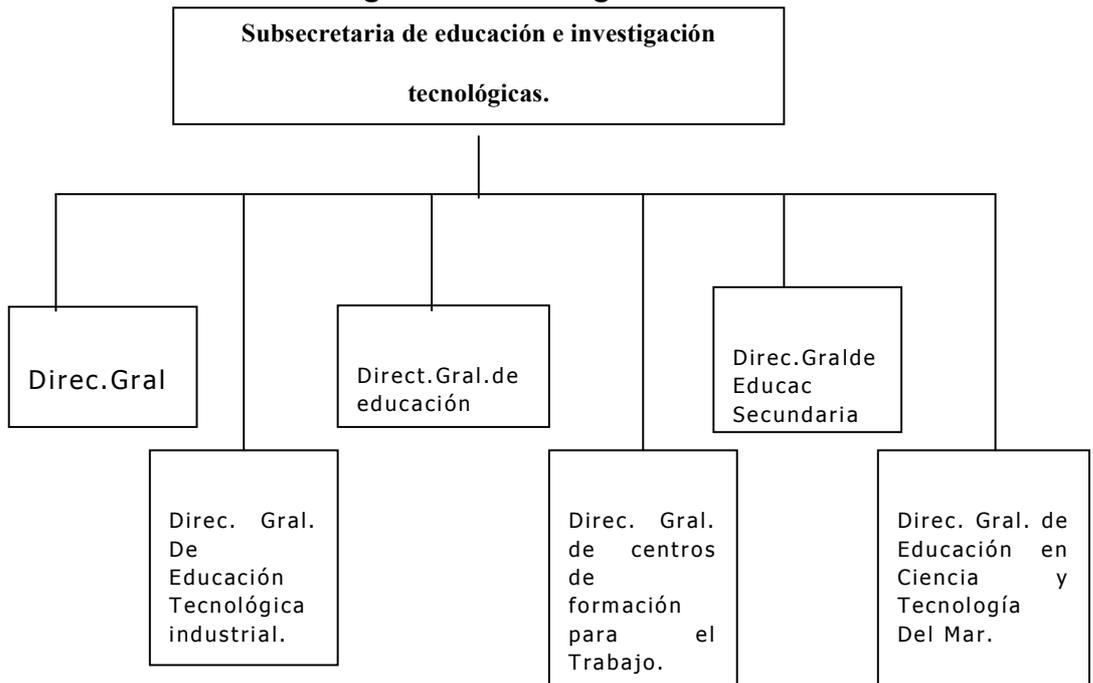
3.4.4 VALORES:

- Honestidad.
- Responsabilidad.
- Honradez.
- Respeto.
- Compromiso.
- Integridad.
- Liderazgo.
- Actitud de servicio.
- Disciplina.
- Igualdad.

Organigrama de la Secretaria de Educación Pública del año 2004.²¹



Organigrama de la Subsecretaria de Educación e Investigación Tecnológicas del año 2004.²²



²¹ http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_3573_organigrama

²² *Ibíd.*

La Secretaría de educación Pública (SEP) definirá su reorganización administrativa por niveles educativos, por lo que se creará la Subsecretaría de Educación Media Superior suprimirá las subsecretarías de Servicios Educativos para el Distrito Federal; de Planeación y Coordinación; así como la de Educación e Investigación Tecnológica.

La SEP, entonces, contará sólo con las subsecretarías de Educación Básica y Normal, la de Educación Media Superior y la de Educación Superior.²³

En el caso de la subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica que actualmente dirige Marco Polo Bernal Yarahúan y de la que depende el sistema de institutos tecnológicos federales y estatales, el proyecto también contempla convertirla en coordinación.

3.5 PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN 2001 – 2006.

En el Plan Nacional de Desarrollo el cual es determinado cada sexenio por el Gobierno de la Republica Mexicana en el cual nos dice que; “el Gobierno de la República expresa su convicción del papel central que debe tener la educación en las políticas públicas, señalando que no podemos aspirar a construir un país en el que todos cuenten con la oportunidad de tener un alto nivel de vida si nuestra población no posee la educación que le permita, dentro de un entorno de competitividad, planear su destino y actuar en consecuencia. El Plan Nacional precisa que la elevada prioridad de educación habrá de reflejarse en la asignación de recursos crecientes para ella y en un conjunto de acciones, iniciativas y programas que la hagan cualitativamente diferente y transformen el sistema educativo, así mismo sus tres principales y fundamentales retos que señala son: *Educación para todos, Educación de calidad y Educación de vanguardia*”.

La actual Administración Federal inició su gestión el 1 de diciembre del 2000, un mes antes del inicio del siglo XXI. El Plan Nacional de Desarrollo los designa como las transiciones del México contemporáneo y los analiza agrupándolos en cuatro

²³ Periódico El Universal online, México, DF 13 de Enero 2004.

rubros: demográfico, social, económico y político, siendo que estos presentarán al país retos y oportunidades de especial importancia; de la manera y eficacia con que México enfrente los nuevos escenarios dependerá que se encamine en la dirección del desarrollo o que se estanque por décadas, rezagándose cada vez más con relación a las naciones que avanzan con paso firme.

El gobierno de la República considera la educación como la primera y más alta prioridad para el desarrollo del país, prioridad que habrá de reflejarse en la asignación de recursos crecientes para ella y en un conjunto de acciones, iniciativas y programas que la hagan cualitativamente diferente y transformen el sistema educativo.

A partir de las propuestas de los diversos actores sociales, profesores, especialistas, estudiantes, autoridades educativas y organizaciones, expresadas durante la consulta ciudadana e integradas por las áreas de la Secretaría de Educación Pública, se presentó a la comunidad educativa nacional y a la sociedad mexicana el *Programa Nacional de Desarrollo 2001 – 2006*.

En la formulación de este Programa se consideró indispensable construir un escenario deseable de la educación nacional y de cada uno de sus tipos al 2025 con el fin de diseñar las políticas y orientar las acciones a desarrollar en el corto y mediano plazo.

La Educación Nacional afronta tres grandes desafíos: cobertura con equidad, calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje; e integración y funcionamiento del sistema educativo.

Las políticas públicas traducen los propósitos generales en planteamientos precisos a partir de los cuales puedan realizarse acciones concretas. La aportación de los programas sectoriales al Plan Nacional es la siguiente: precisión en el diagnóstico y la visión; concreción de los grandes propósitos estratégicos y particulares; articulación a largo plazo (2025), el mediano (2006) y el corto plazo (programas operativos anuales).

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 es el resultado de una consulta en la que participaron numerosas instituciones, dependencias y personas. La Secretaría de Educación Pública (SEP) condujo el proceso e integró sus resultados, con base en las atribuciones y responsabilidades que señala el artículo 38 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, como la Dependencia del Ejecutivo Federal encargada de la atención de la Educación Pública, definida en el artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 3º. Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El estado – federación, estados y municipios – impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación primaria y secundaria son obligatorias. La educación que impartirá el estado tendrá a desarrollar armónicamente todas las facultades que el ser humano y fomentará en él a la vez, al amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y la justicia.

Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa.

El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios, además:

a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;

b) Será nacional, en cuanto – sin hostilidades ni exclusivismos- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y

c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

- I. Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación primaria, secundaria y normal par toda la República. Para tales efectos, el Ejecutivo Federal y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale;
- II. Toda la Educación que el estado imparta será gratuita;
- III. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria señaladas en el primer párrafo, el Estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos –incluyendo la educación superior– necesarios para el desarrollo de la Nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura;

3.5.1 LOS PARTICULARES

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 está organizado en tres partes: La Primera parte, propone un enfoque educativo para el siglo XXI, la visión de la situación deseable del sistema al 2025 culminando con el planteamiento de los mecanismos y evaluación y seguimiento que permitirán saber si se avanza en la dirección propuesta. La Segunda parte denominada Reforma de la gestión del sistema educativo, propone políticas, objetivos particulares y líneas de acción que tienen que ver con aspectos estructurales y organizativos que permitan a todos los

tipos y niveles educativos. Esta segunda parte tiene un carácter estratégico para la gestión integral del sistema y constituyen los instrumentos institucionales que apoyarán la realización de los propósitos sustantivos del programa nacional. La tercer parte esta integrada por los subprogramas relativos a la Educación Básica, Educación Media Superior, Educación Superior y Educación para la Vida y el Trabajo.

La SEP, por conducto de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, ha elaborado un subprograma para este sistema educativo, que pretende facilitar la transferencia de servicios asegurando su continuidad. Con un proyecto educativo propio, de largo plazo, acorde con las necesidades de la población del Distrito Federal.

Hay varias razones por las que las *propuestas* de transformación educativa encuentran *dificultades para llevarse a cabo*; muchas son comunes a los sistemas educativos en general; otras se explican por el desarrollo histórico de un sistema en particular. En este caso algunas razones por las que la implantación del cambio educativo encuentra dificultades son las siguientes:

- Todo cambio educativo busca repercutir lo que ocurre en el aula y en la escuela; pero estos espacios, donde tiene lugar la enseñanza y se espera que se dé el aprendizaje, los procesos que llevan a los resultados están constituidos por relaciones interpersonales. El cambio educativo supone modificar estos procesos de interrelación que se construyen a lo largo del tiempo, formando costumbres y tradiciones. Muchas de esas costumbres se institucionalizan, dando lugar a estructuras que favorecen ciertos estilos de interrelación en vez de otros. El cambio tiene que ver con la transformación de estas estructuras, tanto como con la voluntad personal de transformar lo que se hace, cómo se hace, lo que no resulta fácil.
- La operación del sistema educativo se distingue por su verticalidad y el exceso de normas: se dan instrucciones y se espera que se cumplan, en vez de fortalecer la toma de decisión profesional; se escucha poco a quienes ejecutan las instrucciones; se imponen desde arriba procedimientos

de operación cotidiana, se evalúa para controlar y no para apoyar y estimular. Esto ha tenido como contraparte que el personal docente y directivo carezca de una actitud práctica o la oculte; se aprende a simular de forma tal que parezca que las instrucciones se están siguiendo.

- La operación del sistema educativo suele reforzar condiciones que representan beneficios para algunos grupos de maestros, autoridades y sectores gremiales que en consecuencia, tienen intereses cifrados en que no haya cambios. Estos actores recurren a diversos medios para impedir que pueda prosperar un cambio educativo que atente contra sus intereses.
- El trabajo educativo es realizado por profesionales, que son los maestros. Como tales, tienen la capacidad de proceder conforme a su formación y a sus propios criterios de calidad y profesionalismo; por ello un cambio que se base en la imposición de conductas profesionales tropezará con la resistencia natural del maestro.
- La falta de continuidad y consistencia. Los actores educativos están acostumbrados a que los programas dejen de ser apoyados al cambiar la administración, pese a que la continuidad es fundamental dentro del ámbito educativo para lograr cambios sustanciales. Por ello, cuando se rompe la continuidad sin que se cumpla el ciclo necesario para ver los resultados de un cambio, o cuando no hay estabilidad, los actores se enfrentan a la frustración ante el esfuerzo inútil, y aprenden a defenderse de futuras frustraciones.

Lo anterior, genera una cultura del quehacer del profesional de la educación: hay formas aceptadas de hacer las cosas y de enfrentarse a las disposiciones oficiales, que los actores comparten y refuerzan. Los cambios culturales son difíciles de lograr y requieren mucho tiempo para realizarse, por estas razones se tiene que tomar como punto de partida, e introducir en ella las innovaciones. Al mismo tiempo, existen factores que favorecen el cambio educativo y hay que saber aprovecharlos entre estos destacan:

- Muchos maestros, como profesionales que son, se interesan por su crecimiento personal y profesional reciben con gusto la oportunidad de desarrollar conocimientos y habilidades, son críticos ante los vicios con que opera el sistema educativo, y ante aspectos de funcionamiento cotidiano que les impiden lograr mejores resultados. Estos rasgos hacen que el magisterio profesional responda de manera prepositiva a las oportunidades de transformación educativa.

El cambio educativo es, complejo; supone la necesidad de innovar a partir de la tradición; implica un cuidadoso equilibrio entre ambición y realismo, conviene distinguir tres niveles en los que debe ocurrir, de cuya adecuada articulación puede depender, en buena medida, el éxito o fracaso de los esfuerzos.

El microsistémico. Se trata del cambio más importante, porque es donde tiene lugar el hecho educativo, es el propio de escuela incluyendo al aula. La unidad mínima del sistema educativo, cada escuela o institución, debe ser capaz de diagnosticar sus problemas y de planear la forma de resolverlo; *debe contar con el liderazgo académico y de sus directivos; con el trabajo colegiado de sus docentes;* debe estar vinculada con su comunidad y fomentar su participación; evaluar y comunicar a la comunidad los resultados de sus evaluaciones; y desarrollar procesos de mejora continua. En el aula es necesario transformar la calidad de las interrelaciones, de manera que se vuelva un sitio donde se viva el respeto a los demás, se aprenda a valorar la diversidad, y en el que las decisiones se tomen democráticamente. El trabajo docente tiene que descansar más en el aprendizaje colaborativo y en el trabajo en equipo; en todos los casos debe privilegiarse el desarrollo de habilidades superiores de pensamiento y los valores de convivencia democrática.

El intermedio. “Los cambios necesarios en este nivel incluyen el fortalecimiento de las capacidades estatales y regionales de atención a escuelas e instituciones. En educación básica, los cambios se refieren, antes que nada, a la transformación de la supervisión escolar, dada que la supervisión opere como apoyo, con criterio compensatorio, de las escuelas. En los tipos medio superior”

El macrosistemáticos. Aquí, los cambios se refieren tanto a las grandes decisiones de política educativa, como a las transformaciones del sistema en los ámbitos central y estatal. Algunos cambios necesarios son los curriculares (especialmente en secundaria y en educación media superior); los que tienen que ver con la relación entre el sistema central y los gobiernos de los estados (federalismo educativo); los relativos a la distribución de los recursos y la necesidad de acciones afirmativas para impulsar la equidad; los que se refieren a la participación social, al fortalecimiento de la capacidad de exigencia social en relación con la operación del sistema a la rendición de cuentas.

Las estructuras que hace falta transformar no son solamente las propias de la burocracia, sino también las sindicales y las de participación social; se trata de construir las condiciones para que el cambio educativo sea posible.

El personal docente es un factor crítico. Por las necesidades de expansión del servicio, no siempre se selecciona a las personas idóneas.

En la educación básica se emprendió en la última década una reforma curricular; se puso en marcha un sistema de actualización permanente de los maestros y directivos de educación básica y se crearon centros de maestros.

Los objetivos estratégicos del programa Nacional de Educación, congruentes con las estrategias del Plan Nacional de Desarrollo son:

- Ampliar el sistema educativo privilegiando la equidad.
- Proporcionar una educación de buena calidad para atender las necesidades de todos los mexicanos.
- Impulsar el federalismo educativo, la planeación, la coordinación, la integración, la gestión institucional y la participación social.

3.6 EDUCACIÓN BÁSICA.

El programa nacional de educación 2001-2006 no se limita a plantear un crecimiento inercial del Sistema Educativo Nacional, sino que pretende atender los cambios cualitativos que el México del siglo XXI exige. Por ello es necesario que se base en un pensamiento educativo riguroso y se refiera a un proyecto de nación, cuya construcción pretende impulsar la educación. Esto, a su vez implica cierta forma de apreciar la realidad y ciertos ideales o concepciones éticas sobre lo que debería ser esa realidad.

En la educación básica se emprendió en la última década una reforma curricular, centrada en el aprendizaje, y se editaron libros de texto acordes con los avances pedagógicos en los diferentes campos del conocimiento. A la vez, se reformó la formación inicial de los maestros, orientándola más a la práctica y a la aplicación de los avances didácticos y fortaleciendo la organización e infraestructura educativa de las escuelas normales. *Se puso en marcha un sistema de educación permanente de los maestros y directivos de educación básica y se crearon centros de maestros.*

En secundaria se llevó a cabo una reforma que resultó insuficiente para superar la fragmentación de conocimientos y de la experiencia educativa de los estudiantes; no se ha logrado sustituir la estructura y organización tradicional de la escuela secundaria por una nueva, acorde con la concepción de educación básica, ni se ha logrado mejorar el ambiente formativo para los adolescentes en esta etapa de su desarrollo. Los protagonistas del desarrollo de la educación no pueden ser otros que los alumnos y padres, los trabajadores de la educación y las autoridades del sistema, no obstante lo cual los primeros han permanecido al margen de la toma de decisiones en materia educativa.

Hoy en día ocurre en el mundo un amplio proceso de Reforma del Estado que busca hacer a éste más eficaz, moderno y democrático: la educación está inmersa en estos cambios.

Una educación básica de calidad no es solamente una legítima demanda social, constituye una condición para un desarrollo justo y equilibrado. En México, la incorporación de la obligatoriedad de la secundaria en la reforma a los Artículos

tercero y trigésimo primero Constitucional, respondió a la certeza de que la educación básica permitirá proveer las habilidades y conocimientos que necesitan las personas para una mayor participación en la sociedad y en la economía. Como culminación de este ciclo educativo, la educación secundaria se enfrenta al reto de proporcionar a los jóvenes una formación ética y cívica con los conocimientos y las habilidades básicas que les permita manejarse y aprender por sí mismos en tanto personas autónomas.

La educación secundaria es en la actualidad, la plataforma que proporciona el impulso necesario para enfrentar exitosamente los desafíos que impone la economía mundial.²⁴

La Dirección General de Educación Secundaria carecía de programas específicos, realizaban esfuerzos aislados, no llegaban a homogeneizar los servicios educativos especiales, pues la preparación del personal era empírica y no se contaba con lineamientos técnicos y organizativos propios de ese tipo de educación. Elevar la calidad de la educación por medio de planes y programas educativos asistenciales; crear sistemas de operación para mejorar e igualar el servicio, crear una red de supervisión para verificar y orientar el funcionamiento de la institución diseñar un sistema de capacitación para elevar la eficiencia en el trabajo y fomentar la participación de los Padres de Familia por medio de acciones sistematizadas sobre educación y asistencia.²⁵

En el primer semestre de 1977 se iniciaba con una importante propuesta en el nivel secundaria: En su obligatoriedad se señalaban los siguientes argumentos:

- 1) La obligatoriedad de la enseñanza primaria desde 1874 contribuyó a generalizarla, y algo así sucedería con la secundaria.
- 2) El grado de desarrollo del país requería de dar un paso adelante: La secundaria obligatoria acercaría a México al desarrollo económico compartido, a la modernidad social y a la productividad generalizada.

²⁴ Lic. Manuel Salgado Cuevas, Programa de desarrollo General de la Educación Secundaria Técnica 2001-2006, Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas. Pág. 10

²⁵ Ernesto Meneses Morales, Tendencias educativas oficiales de México 1976-1988, Centro de estudios educativos, Universidad Iberoamericana, Volumen V 1998, Pág. 301

- 3) La enseñanza Secundaria se hacía cada vez más necesaria, como la sugería su rápida expansión en los últimos años.
- 4) Las mismas deficiencias de la enseñanza primaria podrían atenderse mejor si el estado se fijara una meta más ambiciosa.
- 5) La Asamblea Nacional Plenaria de Educación Media (Chetumal, 1974) se había pronunciado por la obligatoriedad y el mismo Plan Básico de gobierno la incluyó como uno de sus propósitos.

El plan de estudios se propuso lograr los siguientes objetivos²⁶:

- a) Proseguir la formación de carácter;
- b) Desarrollar la capacidad crítica y creadora y fortalecer las actitudes de solidaridad y justicia social;
- c) Estimular el conocimiento de la realidad del país para impulsar al educando a participar en forma consciente y constructiva para transformarla;
- d) Inculcar en el educando el amor y el respeto al patrimonio material y espiritual e la nación, capacitándolo para aprovecharlo en forma racional y justa;
- e) Lograr una formación humanística, científica, técnica y artística que le permita afrontar las situaciones de la vida con espontaneidad.

La educación básica–preescolar, educación primaria y secundaria son las etapas de formación de las personas en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas para favorecer el aprendizaje sistemático y continuo, así como las disposiciones y actitudes que normarán su vida. Es, además, el tipo educativo más numeroso del Sistema Educativo Nacional. Por ello, la enseñanza básica es un ámbito de alta prioridad para el Gobierno de la República.

Una educación básica no es solamente una legítima demanda social, constituye también una condición para un desarrollo nacional justo y equilibrado. La justicia educativa y la equidad en el acceso, en el proceso y en el logro educativo son los

²⁶ Diario Oficial, 11 de septiembre de 1974

propósitos y compromisos principales del Gobierno Federal en materia de educación básica, se suma la de los distintos sectores que participan en la tarea educativa: el personal docente y directivos de las escuelas, las madres y los padres de familia, los medios de comunicación y las organizaciones sociales políticas.

Una educación básica de buena calidad requiere también de escuelas y aulas en buenas condiciones materiales, con el equipamiento necesario para desarrollar nuevas prácticas educativas. Especialmente se requiere de escuelas que funcionen como unidades educativas, donde el logro de los aprendizajes se asuma como tarea y responsabilidad colectiva. Este tipo de escuela sólo es posible cuando sus directivos se comprometen con la educación de sus estudiantes y el buen funcionamiento de la escuela, cuando están convencidos de la necesidad de orientar la actividad de la escuela, el logro de los propósitos de la educación y promueven la colaboración de sus familias de los alumnos.

Esto no solo depende de la voluntad del maestro y de los directivos escolares, de su competencia y su responsabilidad; en buena medida es el resultado de las acciones de las autoridades educativas de todos los niveles, desde la supervisión hasta las autoridades estatales y federales. Los órganos de toma de decisión también deben establecer compromisos y planes de acción específicos para que la consecución de los propósitos educativos en el aula y en la escuela sea la tarea prioritaria.

Hoy en día, la educación básica ha sido federalizada y la población en edad de cursar el tipo educativo ha dejado de crecer, lo que representa una oportunidad para concentrar los esfuerzos nacionales en el mejoramiento de la calidad de los servicios y la atención a los grupos vulnerables.

En la calidad de la educación que reciben los niños y jóvenes intervienen numerosos factores tales como: la competencia de los profesores y su disposición que apoya los procesos de aprendizaje de sus alumnos; la disponibilidad de currículos pertinentes, materiales educativos adecuados y otros recursos para la enseñanza; la infraestructura y el equipamiento de los planteles; el cumplimiento de las normas de operación de las escuelas y la funcionalidad de las propias normas; el liderazgo de los directores, el apoyo de la supervisión y la organización de los colectivos

escolares para alcanzar metas comunes , y la colaboración de los padres de familia en la educación de sus hijos, entre otros, han mostrado su importancia para la calidad de aprendizaje. Es claro también que el impacto de cada uno de estos elementos considerados aisladamente es limitado y que sólo mediante su interrelación y complementariedad se alcanzan logros significativos en los niveles de aprovechamiento de los estudiantes.

3.7 ESCUELAS SECUNDARIAS TÉCNICAS.

La modalidad técnica de la educación secundaria, se concibió y plasmo en un plan de estudios por primera vez en 1959, constituyendo en momento, un reconocimiento a la necesidad de capacitar al educando en el conocimiento de una actividad tecnológica que facilitara su incorporación al trabajo productivo.

Por decreto presidencial, el 11 de septiembre de 1978 se crea la Dirección General de Educación Secundaria Técnica y se dispone a la agrupación de todas las escuelas del nivel medio básico de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, pasando a formar parte de la dirección general recién creada.

De esta manera, las escuelas tecnológicas industriales, comerciales, agropecuarias y pesqueras del nivel medio básico quedaron comprendidas en la modalidad de secundaria técnica.

Como parte de la educación básica, la educación secundaria técnica tiene la finalidad, además de proporcionar, una formación humanística, moral, científica y artística, brindar al educando los elementos que le permitan valorar la importancia de la tecnología mediante la comprensión de su significado, la utilidad que esta tiene para el país y para su persona y de que representa una opción para su formación profesional.

Con el fin de integrar los servicios de educación tecnológica desde el nivel básico al superior bajo una sola coordinación, el Acuerdo Secretarial Número 196 del 4 de julio de 1994 establece la adscripción de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica a la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas.

La Dirección General de Educación Secundaria Técnica tiene un carácter operativo al prestar el servicio que se imparte en los 117 planteles del Distrito Federal, y en el marco del federalismo educativo, un carácter normativo en los aspectos relacionados a la orientación técnica pedagógica de la educación tecnológica que se imparte en esta modalidad educativa a nivel nacional.²⁷

Como nivel educativo final de la Educación Básica, la Educación Secundaria Técnica, enfrenta por un lado, el reto de favorecer la interrelación entre la forma académica y una educación tecnológica básica que acerque a los jóvenes a la aplicación de la ciencia, y por otro lado al desafío de articularse a los niveles educativos preescolar y primario y de educación media superior, para contribuir al logro de las metas de desarrollo social y económico del país.

En el marco de los objetivos, políticas, líneas de acción y metas del Programa Nacional de Educación 2001-2006, que perfila el modelo de educación que requiere el país para hacer frente a los retos que supone la consolidación de un país moderno y equitativo, y de acuerdo con las contribuciones que para tal propósito deberá realizar la Educación Tecnológica, plasmadas en el programa institucional elaborado por la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas, esta Dirección General de Educación Secundaria Técnica, presenta su programa de Desarrollo Institucional, orientado principalmente a la forma integral de la Educación Secundaria Técnica y a la transformación de la gestión escolar en este subsistema.

Los cambios en la educación son necesariamente graduales y de largo aliento, se construyen día con día, con el trabajo cotidiano y comprometido de profesores, padres de familia, directivos escolares y autoridades educativas.

Esto lo podemos consultar en el Programa de Desarrollo General de la Educación Secundaria Técnica 2001-2006:²⁸

²⁷ Manual de organización de la Dirección General de Educación Secundaria Técnica., Agosto de 1997.

²⁸ Lic. Manuel Salgado Cuevas, Programa de desarrollo General de la Educación Secundaria Técnica 2001-2006, Secretaría de Educación Pública, Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas. Pág. 11-13

La educación secundaria es en la actualidad, la plataforma que proporciona el impulso necesario para enfrentar exitosamente los desafíos que impone la economía mundial.

Las características de la dirección general de Educación Secundaria Técnica son:

a) Misión.

Normar y evaluar la Educación Secundaria Técnica en el país proporcionando a las autoridades de las entidades federativas asistencia técnica y pedagógica así como el prestar los servicios educativos de este tipo en el Distrito Federal con la finalidad de coadyuvar a la formación integral enfatizando la educación tecnológica básica.

b) Visión.

Una escuela secundaria técnica comprometida con el aprovechamiento escolar, la formación de una conciencia tecnológica, la orientación y acercamiento de los educandos al mundo del trabajo, en la que directivos, docentes, personal de apoyo y padres de familia atribuyan a su desarrollo pleno; para que los jóvenes adquieran conocimientos, habilidades, valores y capacidades, que les permitan asumir actitudes de éxito en la vida.

A diferencia de otras modalidades que ofrecen educación secundaria, la técnica, desde sus orígenes, ha estado asociada al mundo del trabajo.

En la actualidad, este servicio educativo tiene como finalidad, además de proporcionar formación humanística, científica y artística, brindar una educación tecnológica básica que permita al alumno, no sólo la adquisición de conocimientos, habilidades y destrezas manuales, sino la apreciación del significado que la tecnología; tiene en su formación para participar productivamente en un mundo globalizado y en el desarrollo del país.

c) Objetivos.

El Acuerdo Secretarial N° 97²⁹, establece para la Educación Secundaria Técnica los siguientes objetivos:

- I Impartir educación secundaria técnica a los alumnos que,
- II Habiendo concluido la educación primaria, ingresen a ellas;
- III Fortalecer en los educandos el desarrollo armónico integral de su
- IV Personalidad, tanto en lo individual como en lo social;
- V Brindar al educando, conforme al plan y programas de estudio
- VI Aprobado, una formación tecnológica que facilite su
- VII Incorporación al trabajo productivo; y
- VIII Proporcionar las bases para la continuación de estudios
- IX Superiores.

Conviene señalar que la Educación Secundaria Técnica cumple en lo académico, las prescripciones curriculares contenidas en el plan y los programas de estudio 1993 emitidos por la Secretaría de Educación Básica y Normal.

De acuerdo con el modelo curricular, la Educación Secundaria Técnica se caracteriza por ser:

a. Formativa:

Al brindar a los alumnos conocimientos científicos, tecnológicos y humanísticos que les permita su pleno desarrollo como seres humanos.

b. Propedéutica:

Al proporcionar a los educandos la posibilidad de continuar sus estudios en el nivel medio en sus diferentes opciones.

c. Fortalecedora de la cultura tecnológica básica:

Al promover en sus estudiantes la educación tecnológica como una posibilidad de desarrollo personal, tanto en lo académico como en lo profesional.

²⁹ Este acuerdo ha constituido desde 1982, documento normativo fundamental de la Educación Secundaria Técnica.

Las escuelas secundarias técnicas se agrupan en cuatro áreas tecnológicas: Agropecuarias, Industriales, Comerciales y de Servicios; Forestales y, Pesqueras; con distintas cargas horarias según las actividades que en ellas se imparten.

<i>Escuelas Secundarias Técnicas.</i>	<i>Actividades Tecnológicas.</i>
Agropecuarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura. • Conservación e industrialización de alimentos agrícolas. • Conservación e industrialización de alimentos pecuarios. • Ganadería. • Acuicultura. • Apicultura.
Forestales.	<ul style="list-style-type: none"> • Forestales. • Selvicultura.
Industriales, comerciales y de servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Electricidad. • Aire acondicionado y refrigeración • Electrónica. • Maquinas-herramientas. • Mecánica automotriz. • Moldeo y fundición. • Soldadura. • Carpintería. • Construcción. • Ductos y controles. • Industria del vestido. • Dibujo industrial. • Preparación y conservación de alimentos. • Diseño gráfico. • Contabilidad. • Computación. • Secretariado. • Servicios turísticos en Hotelería.
Pesqueras.	<ul style="list-style-type: none"> • Pesca. • Procesamiento de productos Pesqueros. • Operación y mantenimiento de equipos marino.

La Educación Tecnológica en la escuela secundaria técnica tiene como prioridad desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y valores en los alumnos para:

- La creación de una conciencia tecnológica, a través de la comprensión y la valoración de los adelantos tecnológicos presentes en la vida cotidiana.
- Lograr un acercamiento al mundo del trabajo, mediante la aplicación del saber-hacer que es común a todos los procesos de trabajo y el que se refiere a un ámbito tecnológico particular, relacionados ambos tanto con las habilidades y técnicas para el uso de herramientas y materiales.

Debido a la persistencia de importantes desigualdades educativas no sólo entre regiones, sino al interior de ellas; entre zonas rurales y urbanas; entre poblaciones céntricas y periféricas; marginales y no marginales, la prestación del servicio de educación secundaria técnica deberá observar principios de equidad y atención focalizada.

Por lo anterior y en el marco de las atribuciones que para cada nivel de gobierno establece la Ley General de Educación, será necesario continuar realizando reuniones de trabajo con los responsables y personal técnico de la Educación Secundaria Técnica en los estados, para avanzar en la coordinación de acciones e intercambio de experiencias en torno al mejoramiento de los servicios que se prestan a nivel nacional.

La educación Secundaria Técnica en el país cuenta con más de 2,880 planteles que atienden a más de 1, 400,000 alumnos. Es este el universo hacia el que se dirigen las iniciativas de evaluación y normatividad que competen en todo el país a la Dirección General.

En el Distrito Federal cuenta con 117 planteles en los que se atiende a 134,453 alumnos; 1,212 más que en ciclo escolar anterior.

Para impulsar el desarrollo y mejoramiento profesional de los docentes la SEP junto con el SNTE creó el programa de Carrera Magisterial el cual se ha organizado como un sistema de promoción integrado por cinco niveles de estímulo en el que la incorporación o el ascenso significa un reconocimiento a la dedicación y el desempeño dirigido a elevar la calidad de la educación.

En materia de actualización y capacitación los maestros de secundarias técnicas participan permanentemente en los Programas de Actualización Pedagógica, establecidos en la DGEST (Dirección General de Escuelas Secundarias Técnicas) para el personal docente que carece de formación pedagógica, así como en talleres y seminarios dirigidos a jefes de enseñanza, supervisores generales, directores, subdirectores, coordinadores de actividades tecnológicas y de asignaturas académicas y presidentes de academia, a los que además de los Talleres Generales de Actualización implementados por la Subsecretaría de Educación Básica y Normal.

En materia de normatividad, es necesario emprender su actualización por las instancias correspondientes, fortalecer la administración educativa y consolidar al Proyecto Escolar como instrumento de gestión y acción pedagógica en las Escuelas Secundarias Técnicas. Aunado a ello, se precisa de mayor eficacia en la operación y cumplimiento de las responsabilidades de cada nivel de gobierno. La formación y desarrollo de los recursos humanos que participan en la gestión educativa, tiene efectos significativos en el mejoramiento de las formas de operación en las que se materializa la integración y coordinación de la Educación Secundaria Técnica.

3.8 NIVEL DIRECTIVO.

La dirección implica el logro de los objetivos con y por medio de personas. Por lo tanto, un dirigente debe de interesarse por el trabajo y por las relaciones humanas.³⁰

3.8.1 EQUIPO DIRECTIVO.

Se define al Equipo Directivo, como un grupo de personas que desempeñan la función directiva dentro de una comunidad escolar, asesoradas previamente por los órganos consultivos. Constituye el órgano rector del centro, teóricamente sustituye al director de las instituciones educativas democráticas que entienden que la responsabilidad de la dirección debe ser compartida, repartida y

³⁰ Anzola Rojas Sérvulo, Administración de pequeñas empresas, México, Editorial McGraw-Hill, 1ra edición 1997, Pág. 73

colegiada. Este equipo asesorado por los órganos consultivos debe adoptar las resoluciones pertinentes en cada caso, decidir las acciones correctoras procedentes y en general, responsabilizarse del buen funcionamiento del centro (Ley orgánica del Estado de Centros docentes de 1980, Art. 26°.)³¹

El equipo directivo es el representante del nivel central ante la institución educativa y en virtud de este rol del poder que le confieren, requieren su responsabilidad en la conducción del equipo educativo, no sólo coordinando las actividades docentes sino proponiendo alternativas válidas para ejecutar lo acordado con todos. Este apartado se obtuvo del Manual de organización.³²

Descripción de puesto

Nombre del puesto. Director de escuela de educación secundaria.

Número de plazas: Una por plantel.

Ubicación: Física: oficinas administrativas de la Escuela.
Administrativa: en los Estados, en la Unidad de servicios educativos a descentralizar, en el Distrito Federal, La Dirección General de Educación Secundaria.

Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.

Jefe inmediato: En el Distrito Federal: Jefe del Departamento Escolar correspondiente.

Subordinados: Subdirector, Personal Docente, Técnicos
Especializados, administrativo y de Intendencia de la escuela.

³¹ Diccionario de las ciencias de la Educación, COPYGAR, Editorial Santillana , Vol. 2, pp.. 426

³² Manual de Organización de la Dirección General de la Educación Secundaria Técnica, agosto 1997, pag. 128

3.8.1.1 Propósito de puesto:

Planear, organizar, dirigir y evaluar la prestación del servicio de educación secundaria conforme a las normas y a los lineamientos establecidos por las leyes, reglamentos y disposiciones dictadas por las autoridades de la Secretaría de Educación Pública.

3.8.1.2 Funciones en Materia de planeación:

1. Programar y promover la realización de acciones que propicien el desarrollo de las actividades académicas, tecnológicas, culturales, deportivas, y sociales del plantel.
2. Captar la información de la demanda de los servicios educativos del plantel, y proponer a las autoridades educativas correspondientes el número de grupos por grado con que pueda operar la escuela.

3.8.1.3 Funciones en Materia de personal Escolar.

1. Distribuir las tareas encaminadas a atender los servicios técnico-pedagógicos, asistenciales, administrativos y de intendencia del plantel entre los miembros del personal, con criterio de equidad y conforme a las responsabilidades y a las obligaciones que implican sus respectivos nombramientos.
2. Organizar reuniones con el personal escolar para orientarlo, instruirlo y motivarlo para el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades, alentando su iniciativa y resolviendo los problemas que se presenten en la labor educativa.
3. Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar e informar a las autoridades sobre las irregularidades que en éste se incurra.
4. Evaluar el desarrollo del trabajo encomendado a los miembros del personal, y otorgar estímulos o promover las medidas pertinentes para superar las deficiencias.
5. Expedir los créditos escalafonarios anuales del personal de la escuela.
6. Conceder licencias económicas al personal a sus órdenes en los términos establecidos en los reglamentos y disposiciones vigentes.
7. Tratar con la representación sindical los asuntos relacionados con la situación laboral del personal de la escuela, e informar sobre los mismos a las autoridades superiores cuando se requiera.
8. Levantar las actas administrativas que procedan por irresponsabilidad e incumplimiento en que incurra el personal.

9. Controlar la elaboración y la actualización de la plantilla del personal de la escuela.
10. Proponer a las autoridades superiores la designación o remoción del personal escolar, de acuerdo con las normas y los procedimientos establecidos y las necesidades del servicio.

3.8.1.4 En Materia de recursos materiales y financieros.

1. Administrar debidamente los recursos financieros y materiales de la escuela.
2. Determinar las necesidades de material y equipo para la prestación de los servicios de la escuela y realizar las gestiones conducentes para satisfacerlas.
3. Vigilar que se lleven eficientemente los inventarios de activo fijo y de material de consumo de la escuela.
4. Supervisar tanto el funcionamiento, de limpieza, conservación, apariencia y seguridad de las aulas y demás anexos del plantel como la funcionalidad de los locales, mobiliarios, instalaciones y equipo.
5. Coordinar la elaboración del proyecto de presupuesto de la escuela y presentarlo a las autoridades correspondientes.
6. Proponer a las autoridades superiores correspondientes las modificaciones presupuestarias que en su caso se requieran para el cumplimiento de las labores encomendadas a la escuela.
7. Ejercer el presupuesto autorizado y presentar la documentación justificativa y comprobatoria de los gastos realizados por el plantel, conforme indican las normas establecidas.

3.8.1.5 En Materia técnico-pedagógica.

1. Vigilar que la aplicación del plan y el desarrollo de los programas de estudio, se efectúe conforme a las normas y a las disposiciones establecidas.
2. Evaluar la eficiencia de los métodos técnicos y materiales didácticos empleados en la conducción del aprendizaje.
3. Programar, organizar y presidir las reuniones técnico-pedagógicas procedentes.

3.8.1.6 Limites de autoridad.

1. Presentar cuando procedan las propuestas sobre necesidades de personal para cubrir los servicios del plantel.
2. Autorizar los planes de trabajo del subdirector y demás personal escolar.
3. Señalar los grupos que deba atender cada profesor y autorizar los horarios de clase.

4. Designar a los maestros asesores de grupos y jefes locales de clase, y formar las comisiones que requiere el servicio, conforme a las horas de servicio escolar, la experiencia profesional y la capacidad para desempeñar cada función.
5. Evaluar la eficiencia general de la escuela.
6. Autorizar la documentación oficial del plantel.

3.8.1.7 Responsabilidades.

1. Dirigir el funcionamiento del plantel hacia el logro de los objetivos del Sistema Educativo Nacional con forme a las normas y procedimientos establecidos.
2. Aplicar la estructura orgánica autorizada.
 3. Coordinar a los integrantes de la escuela en el desempeño de sus funciones para el logro de los objetivos del plantel.
4. Verificar que las actividades del plantel se realicen conforme al calendario escolar vigente.
5. Promover actividades que permitan proyectar la acción educativa de la escuela a la comunidad.
6. Estimular el desarrollo de valores cívicos y sociales entre los miembros de la comunidad escolar.
7. Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión en la organización y desarrollo de las juntas de academia, cuya realización promuevan las autoridades educativas.
8. Fungir como presidente del consejo técnico escolar.
9. Custodiar el libro de visitas de supervisión.
10. Atender las instrucciones y aplicar las medidas pertinentes que resulten de las supervisiones o auditorias efectuadas en el plantel.
11. Cuidar de la integridad física y moral del educando.
12. Estudiar los casos de alumnos que infrinjan las disposiciones y aplicar las sanciones pedagógicas que procedan, conforme a las disposiciones vigentes.
13. Denunciarlo ante las autoridades civiles los hechos delictuosos que se cometan en el interior de la escuela y comunicarlos a las autoridades educativas.
14. Permanecer en el plantel el tiempo que le señale su nombramiento con excepción del que requiera la tramitación de asuntos oficiales.
15. Ser el enlace inmediato entre el personal a sus ordenes y autoridades educativas.
16. Informar al personal de la escuela las disposiciones técnico-pedagógicas y administrativas que dicten las autoridades correspondientes.
17. Envirar la información requerida por las autoridades superiores conforme a las disposiciones que señala.
18. Ser responsable del patrimonio escolar.

19. Cuidar el uso debido de los sellos oficiales de la escuela y del edificio escolar.

3.8.1.8 Especificación del puesto

Escolaridad: Título de estudios de Normal Superior.

Experiencia: Haber desempeñado el puesto de profesor y el
De Subdirector, en un subsistema.

Antecedentes escalafonarios: Dictamen de subdirector.

3.8.1.9 Funciones del personal directivo.^{33*}

Art. 17 El personal directivo de las escuelas de educación secundaria estará constituido por un director y un subdirector por cada turno salvo aquellos casos en que, por disposición de las autoridades, superiores, el servicio sea atendido únicamente por un director o esta deba ser asistido por más de un subdirector en cada turno.

Art. 18 El director es la máxima autoridad de la escuela y en suma la responsabilidad directa e inmediata del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes a la actividad del plantel.

Art. 19 Corresponde al director:

- I. Representar a la Escuela en los actos técnicos, sociales y cívicos de carácter oficial, así como en las gestiones de carácter administrativo que se relacionen con el mismo;
- II. Organizar, dirigir y evaluar el conjunto de las actividades que debe desarrollar el plantel en el transcurso de cada año escolar;
- III. Verificar que la educación que se imparta en la escuela sea apegue al plan y a los programas de estudio aprobados por la S.E.P.

³³ Prof. Osorio Cárdenas, Ildefonso, Normatividad Escolar, 3era. Edición, 2003. Pág. 49.

* Estas normas emanan de la Ley Orgánica de la Administración Pública.

- IV. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones normativas vigentes relativas al funcionamiento del plantel, de conformidad con las finalidades de la educación secundaria.
- V. Cumplir con las comisiones y actividades propias del servicio que le señalen las autoridades superiores y asignar al personal las comisiones específicas que correspondan a la naturaleza de su cargo y sean necesarias para el buen funcionamiento del plantel.
- VI. Acordar regularmente con las autoridades superiores por una parte, y con el personal a su cargo otra, los asuntos relativos a la escuela.
- VII. Ser conducto inmediato entre las autoridades superiores y el personal a sus órdenes, para todos los trámites relativos, al funcionamiento de la escuela que dirige.
- VIII. Atender las necesidades del servicio educativo y los problemas de la comunidad escolar.
- IX. Vigilar la puntualidad y asistencia del personal escolar y la eficiencia en el desempeño de su cometido.
- X. Verificar la puntualidad, asistencia, aprovechamiento, y comportamiento de los alumnos.
- XI. Presidir los actos en que participen los alumnos y maestros en su calidad de miembros de la comunidad escolar.
- XII. Celebrar juntas de información y orientación técnico-pedagógicas y administrativas con el personal escolar, a fin de coordinar criterios para mejorar el rendimiento del proceso educativo.
- XIII. Participar, conjuntamente con los cuerpos de supervisión en la organización y desarrollo de las juntas de academia.
- XIV. Colaborar con los cuerpos de supervisión para el desempeño eficaz de sus funciones y llevar un libro de registro de sus visitas.
- XV. Presidir el consejo técnico escolar.
- XVI. Autorizar la documentación oficial que expide el plantel, así como vigilar la seguridad y conservación de la misma.
- XVII. Responsabilizarse de la adecuada administración del personal y de los recursos materiales y financieros que cuenta el plantel.
- XVIII. Proponer conforme a la estructura educativa que le haya sido aprobada los nombramientos o remociones

del personal de la escuela a su cargo, con base a las disposiciones legales y administrativas vigentes.

- XIX. Promover la participación del personal escolar en los programas de actualización y capacitación técnico-pedagógica y administrativa que realice la S.E.P.
- XX. Denunciar ante las autoridades competentes los hechos delictuosos que se registren en el interior de la escuela e informar a las autoridades educativas.
- XXI. Dar a conocer a la comunidad escolar, oportunamente el presente acuerdo y las demás disposiciones que normen las labores de la institución.
- XXII. Cumplir con las demás funciones que se establezcan en este ordenamiento, en otras disposiciones aplicables y las que le asignen las autoridades educativas superiores de conformidad con la naturaleza de su cargo.

Art. 20 El subdirector auxiliará el director en el ejercicio de las atribuciones a él encomendadas.

Art. 21 Corresponde al subdirector.

- I. Colaborar con el director en la planeación, organización, dirección y evaluación de las actividades del plantel.
- II. Acordar con el director el despacho de los alumnos oficiales propios de sus funciones e informarle oportunamente de las actividades académicas y administrativas que se realizan.
- III. Suplir al director en sus ausencias eventuales y temporales asumiendo sus responsabilidades.
- IV. Orientar y controlar el trabajo del personal escolar y proporcionar los materiales y servicios que se requieran para el mejor desempeño de sus funciones.
- V. Supervisar la elaboración de toda la documentación de carácter escolar.
- VI. Vigilar que los maestros rindan oportunamente los registros de asistencia y evaluación del aprovechamiento escolar de sus alumnos.
- VII. Coordinar los servicios de oficina e intendencia de acuerdo a las funciones correspondientes.
- VIII. Firmar, por acuerdo del director, la correspondencia oficial, del personal de la escuela, a quienes ejerzan la patria potestad de los alumnos.

- IX. Comunicar al personal, clara y oportunamente, las disposiciones que emitan las autoridades educativas.
- X. Concurrir a las juntas del personal escolar convocadas por el director de la escuela y levantar las actas correspondientes.
- XI. Formar parte del consejo técnico escolar.
- XII. Formular horario para el desarrollo de las actividades escolares de acuerdo con las disposiciones que al respecto dicten las autoridades educativas.
- XIII. Cumplir con las demás funciones que le señale el ordenamiento, otras disposiciones aplicables y las que le asigne el director de la escuela conforme a la naturaleza de su cargo.

Según el manual de organización³⁴ tiene por objeto proporcionar un marco descriptivo de la estructura orgánica y funcional de la escuela secundaria para propiciar su mejor funcionamiento al otorgar el apoyo organizacional y que facilite una adecuada delimitación de funciones y responsabilidades.

Este documento es producto de trabajo conjunto desarrollado por las Direcciones Generales de Educación Secundaria, de organización y métodos de la coordinación general para la descentralización educativa; además, es resultado de las aportaciones vertidas durante la fase de diseño, por directores y subdirectores de planteles, profesores de grupo y supervisores escolares, a efecto de determinar la estructura orgánica y aclarar, modificar o ampliar las funciones respectivas.

Funciones de Dirección.

- I. Planear, organizar, dirigir y evaluar las actividades académicas de asistencia educativa-administrativa, y de intendencia del plantel de acuerdo con los objetivos, leyes, normas, reglamentos y manuales establecidos para la educación secundaria, y conforme a las disposiciones de las autoridades educativas correspondientes.

³⁴ Manual de Organización de la Escuela Secundaria, Secretaría de Educación Pública, Septiembre, 1981, Pág. 13-26

- II. Determinar y establecer las políticas de operación para el logro de los objetivos del plantel.
- III. Vigilar el cumplimiento del plan programas de estudio, reglamento y disposiciones que rijan al servicio.
- IV. Realizar, ante los organismos o autoridades correspondientes, las gestiones conducentes que permitan dotar al plantel tanto del personal y recursos materiales, como de los servicios necesarios para el cumplimiento de sus labores.
- V. Proponer ante la unidad de servicios educativos a descentralizar o a la Dirección General de Educación Secundaria cuando se trate de planteles del Distrito Federal, el presupuesto estimado de ingresos del plantel.
- VI. Vigilar la aplicación del presupuesto y presentar, ante las autoridades educativas correspondientes la documentación comprobatoria de los gastos.
- VII. Propiciar un ambiente agradable de trabajo para el mejor desarrollo de las labores del plantel.
- VIII. Establecer y mantener comunicación permanente con la comunidad escolar, con el propósito de que esté informada de las disposiciones que normen las labores del plantel y de lograr su participación conciente y responsable en las tareas educativas.
- IX. Programar las reuniones de las academias locales, y supervisar que estas cumplan con sus objetivos.
- X. Promover la constitución de la cooperativa escolar de consumo tramitar su registro ante el área de cooperativas correspondiente y vigilar que su funcionamiento este de acuerdo con las normas específicas vigentes.
- XI. Vigilar la utilización, aprovechamiento y conservación de todos los recursos con que cuenta el plantel.
- XII. Facilitar la realización de las supervisiones de carácter técnico-pedagógico y las auditorias que se determinen, y atender a las recomendaciones y a las disposiciones que señalen las autoridades correspondientes.

- XIII. Promover la realización de actividades culturales deportivas y recreativas, que coadyuven al desarrollo integral de los educandos.
- XIV. Autorizar la documentación oficial que expide el plantel.
- XV. Evaluar permanentemente las distintas actividades escolares y mantener informadas a las autoridades educativas acerca del funcionamiento del plantel.

Opinamos que en la actualidad muchos directivos han accedido a los cargos con el paso del tiempo, muchos de ellos que poseen amplia experiencia en el sistema deban hacerle pasaje de la lógica del aula a la lógica institucional sin contar con la forma adecuada y que muchas veces se encuentren situaciones que los desbordan o los sobrepasan. Otros logran la gestión con un alto grado de intuición implementando acciones a partir del ensayo y error, lo que produce un desgaste y deterioro del rol. La gestión de las instituciones educativas está teñida de una gran improvisación.

El rol de director requiere de un necesario conocimiento que van más allá de lo didáctico o metodológico o de los reglamentos y normas (estas imponen deberes y conceden derechos).

Tradicionalmente se le consideró al director como el depositario del saber y de la experiencia, como maestro de maestros, y por ello para acceder al cargo tenía un peso relevante la antigüedad como docente, así como la valoración de antecedentes relacionados con la capacitación y la función. Hoy en día se vincula este cargo con el de un líder transformador de las unidades educativas. Es decir que estos docentes tienen que situarse críticamente frente a la realidad para atender a la educación como desarrollo humano y a la escuela como comunidad de aprendizaje que a su vez ponen en peligro los lazos sociales y los vínculos interpersonales. Muchas veces se supone que la autoridad del director puede resolver ciertas cuestiones que en realidad están sujetas a las decisiones jerárquicas y a la normatividad central.

El desafío del Director es poder resolver la tensión entre los márgenes de autonomía que le ofrece el rol directivo y el sometimiento a normas y aspiraciones estructurantes de la institución. En muchos casos el Director tiene que buscar los recursos para sostener el edificio, ocuparse de la limpieza, encarar obras de refacción, atender proveedores, es decir ser un administrador antes que educador. Es ahí donde ser Director se siente como una ficción que genera frustración y malestar; tiene que resolver otras cuestiones asistencialistas que dificultan el desempeño de su rol directivo como garante de los mandatos institucionales, de cuidar, guardar, proteger y obedecer todo aquello que tenga que ver con el fin de la escuela.

Sucede que las voces de la historia de la institución reclaman no efectuar cambios por que así se hizo siempre, la necesidad de hacer cambios requiere nuevas alternativas que en algunos casos hace que se reaprenda lo aprendido. El conocimiento de la Cultura de la Institución permite superar fracasos anteriores pues lo que se planifica tiene que ver con la historia donde no solo se incluye el pasado sino el hoy y el mañana como posibilidad de transformación.

El trabajo directivo excede la sólida formación teórica y la larga trayectoria para resolver los imprevistos y nuevos problemas de relación social, que se presentan a diario, entonces contaría con dispositivos de análisis para promover la toma de conciencia de situación tanto individual como institucional con las complejidades que se presentan para posibilitar la gestión de conflictos en una sociedad con aquilatada conducción autoritaria y poca experiencia democrática.

Entre los niveles de competencia e incompetencia profesional, ante la necesidad de asesorar pedagógicamente a los docentes revisando críticamente las prácticas pedagógicas y los pocos tiempos y espacios institucionales para ello. Con estas tensiones se hace necesario:

A) Replantear un rol directivo que pueda construir algunas certidumbres para enfrentar la falta de certezas acerca de que le compete hacer y que efectivamente puede hacer, construyendo un nuevo perfil de Director.

B) Plantear acciones posibles, concretas, que aunque para algunos estén en el orden de los pequeños proyectos o sub proyectos, sin llegar a constituirse en el PEI como tal, signifique un avance en la construcción de comunes.

C) Reconocer como actores al conjunto: Maestros, Alumnos, Padres y Auxiliares, a quienes participan a diario en la vida escolar e integran la vida educativa y finalmente formar y coordinar equipos de trabajo.

Dirigir estaba ligado a la idea de que el Director dirigía la escuela pensada por otros, mientras que conducir está ligado a la coordinación de un equipo de trabajo que generó un PEI. Conducir que es sinónimo de dirigir hacia un lugar pero que está más ligado a guiar, convenir, concertar. Aquella primera estructura verticalista de organización de una Escuela aún está vigente, la necesidad de establecer relaciones democráticas con la comunidad educativa requiere ser líder del equipo docente siendo también el responsable de la conducción.³⁵

3.8.2 MAESTROS.

Del latín *magíster*, jefe, maestro. Persona de autoridad en algún campo y que por ello, influye en la formación de los demás. El que posee capacidad, habilidad o maestría para ejercer un oficio manual o dirigir un taller en el que trabajan artesanos de categoría inferior o aprendices.

En la docencia podemos definirlo como: persona de autoridad en materia de enseñanza y que tiene por profesión la labor docente.³⁶

³⁵ Noemí E. Burgos-Cristina M. Peña. "El proyecto Institucional, un puente entre la teoría y la práctica" ED. Colihue Argentina 1997 1er Edición Pág.53

³⁶ Diccionario de las ciencias de la Educación, COPYGAR, Editorial Santillana, Vol. 2, Pág. 913

El artículo 21 de la Ley General de educación define al maestro como un promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo, al cual se le deben proporcionar los medios que le permitan realizar en forma eficaz su labor; de esta manera cada entidad federativa por medio de la educación que imparte, le dará la formación profesional con bases pedagógicas suficientes para ser flexible y apto ante los cambios dentro de su trabajo y a la vez capaz de adquirir la profundización necesaria en la asignatura que imparte.

Profesor: Persona cuya función es enseñar a los titulares de una cátedra en la enseñanza; la etimología es *profiteri*. Sacar a relucir, demostrar su saber enseñar públicamente.³⁷

La misión del profesor no se reduce a la afirmación personal, el maestro no habla como un libro es una presencia concreta, cualitativamente distinta de estas presencias abstractas y ausentes que pueden proporcionar las técnicas audiovisuales estén en boga en la actualidad.³⁸

Las características de un docente son:³⁹

- I. La enseñanza es la actividad que dirige el aprendizaje, para enseñar bien, se necesita que el instructor o docente tenga una noción clara y exacta de lo que significa realmente “aprender y enseñar” la Planeación, Dirección y Control de aprendizaje corresponde al instructor y/o docente.
- II. El aprendizaje es un proceso eminentemente operativo, en el cual cumplen un papel fundamental la atención, el empeño, el esfuerzo del alumno motivado y conducido por el docente, de esta manera el alumno deberá identificar, analizar y reelaborar los datos del conocimiento que reciba.

³⁷ Paúl Faulquié, Diccionario de Pedagogía, Ediciones OIKOS-TAU, S.A. Barcelona España, Pág. 366

³⁸ Paúl Faulquié, Diccionario de Pedagogía, Ediciones OIKOS-TAU, S.A. Barcelona España, Pág. 228

³⁹ Manual de capacitación docente DN M 1422, Estado Mayor de la Defensa, México septiembre, 2000, Pág. 3

Funciones del personal Docente.⁴⁰

Art. 22. El personal docente de las escuelas de educación secundaria es el responsable con conducir a los grupos de alumnos a su proceso de enseñanza-aprendizaje del área o asignatura que imparte de acuerdo con el plan y los programas de estudio, los contenidos y los métodos aprobados.

Art. 23. Corresponde al personal docente:

- I. Planear su labores educativas de modo que su actividad cumpla con los fines normativos e instructivos previstos y en el plan y programa de estudio vigentes.
- II. Determinar los procedimientos necesarios para el mejor desarrollo de la tarea educativa, la articulación correspondiente entre la teoría-práctica, y la correlación armónica con las demás áreas o asignaturas que integren el plan de estudios.
- III. Emplear una metodología que comprenda técnicas y procedimientos que promuevan la participación de los educandos en el proceso de enseñanza aprendizaje, como agentes de su propia formación.
- IV. Utilizar en la realización de su trabajo el material didáctico más adecuado al plan de programa de estudio. Los libros de texto serán siempre los que se encuentren oficialmente aprobados.
- V. Adecuar las tareas educativas a las actitudes, necesidades e intereses de los alumnos, al tiempo previsto para el desarrollo del contenido programático a la consecución de los objetivos y a la circunstancia que se realice el proceso enseñanza aprendizaje.
- VI. Evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo conforme a las normas establecidas al respecto.
- VII. Asignar a los alumnos tareas escolares extra escolares según lo requieran el contenido programático, la naturaleza de la materia de estudio y las necesidades del proceso educativo.
- VIII. Fomentar en los alumnos el espíritu cívico.
- IX. Abstenerse de impartir clases particulares a sus alumnos mediante remuneración directa o indirecta.
- X. Promover, de acuerdo con el personal directivo, la intervención de quienes ejerzan la patria potestad o

⁴⁰ Prof. Osorio Cárdenas, Ildefonso, Normatividad Escolar, 3era. Edición, 2003. Pág.

tutela de los alumnos para lograr su cooperación en el proceso educativo.

- XI. Mantener actualizados los registros de asistencia y evaluación del aprovechamiento de los alumnos y presentarlos a la dirección del plantel, dentro de los plazos que le sean señalados.
- XII. Formular y entregar oportunamente los instrumentos de evaluación del aprendizaje que le sean requeridos para los efectos correspondientes.
- XIII. Motivar cada aspecto de su labor educativa con fundamento en los intereses y capacidades del educando; las necesidades individuales y colectivas son otros factores que permitan el desarrollo de su actividad docente.
- XIV. Auxiliar a los alumnos en el desarrollo de su formación integral.
- XV. Coordinar sus actividades docentes con los servicios de asistencia.
- XVI. Asistir a las juntas de academia y demás actividades de mejoramiento profesional.
- XVII. Cumplir las comisiones escolares que se les encomienden y asistir puntualmente a las juntas a que se convoque la dirección de la escuela.
- XVIII. Cumplir con las demás funciones que le señalen el presente ordenamiento, otras disposiciones aplicables y las que le asignen las autoridades educativas, conforme a la naturaleza de su cargo.

3.8.3 ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Escolaridad: Estudios de Normal Superior.

Criterio: Para desarrollar los programas de estudio y Seleccionar la metodología adecuada alas características de sus alumnos.

Nombre del puesto. Profesor de enseñanza Secundaria.

Número de plazas: Variables según las necesidades del plantel.

Ubicación Física: aulas, laboratorios, talleres del plantel.

Administrativa: Área de servicios docentes del Plantel.

Ámbito de operación: Escuela de Educación Secundaria.

Jefe inmediato: Subdirector de la Escuela.

Subordinados: Ayudante de laboratorio de acuerdo con el área o asignatura.

Propósito de puesto:

Contribuir a la formación integral del educando mediante su actualización y mejoramiento profesional permanentes, que les permitan adquirir y aplicar la metodología más avanzada en el proceso de enseñanza-aprendizaje y consolidar su profesión para ejercerla con la más alta responsabilidad social.

Funciones.

1. Coordinar sus acciones con la jefatura local de clase para elaborar el plan anual de trabajo que se debe desarrollar con los grupos que le sean asignados, y presentarlo a la subdirección en el inicio del periodo escolar.
2. Solicitar oportunamente los materiales que requieran para realizar sus actividades docentes.
3. Adecuar el desarrollo de sus actividades docentes a las características de cada grupo que atienda.
4. Evaluar el aprendizaje de los alumnos a su cargo conforme a las normas establecidas al respecto.
5. Mantener al corriente y presentar oportunamente a la subdirección del plantel los registros de control y asistencia; y evaluación del aprovechamiento de los alumnos a su cargo.
6. Preparar oportunamente, de acuerdo con los lineamientos establecidos, tanto los instrumentos de evaluación inicial parcial y final como los cuestionarios para los exámenes extraordinarios de regularización y en su caso, para los exámenes a título de suficiencia.
7. Informar sobre el resultado de las evaluaciones del aprendizaje, con la oportunidad que se requiera.
8. Fomentar en los alumnos el espíritu cívico y social.

9. Intervenir como guía y consejero en el proceso de formación de los alumnos.
10. Informar a los responsables de servicio de asistencia educativa acerca de las características individuales y generales de los alumnos de los grupos que atienda.
11. Colaborar con la sociedad de alumnos únicamente en asuntos académicos y culturales; previa autorización de la dirección del plantel.
12. Colaborar con el personal directivo y el resto del personal escolar para promover la cooperación de los padres o tutores de los alumnos en el proceso educativo.
13. Acompañar a su grupo en las actividades educativas, debidamente autorizadas que se realicen fuera del plantel.
14. Colaborar en la organización y realización de actividades demostrativas que realice la escuela y promover la participación de los alumnos y la presencia de los padres de familia en dichos eventos.
15. Participar en su caso, en la constitución y funcionamiento de la cooperativa escolar de consumo.

Responsabilidades.

1. Desarrollar los programas de estudio vigentes de su área o asignatura en los grupos a su cargo.
2. Adecuar el desarrollo de programa al número de clases en el año escolar, estableciendo correlación en las demás áreas o asignaturas del plan de estudios.
3. Contribuir a la formación de actitudes y hábitos de responsabilidad y buen comportamiento en los alumnos, dentro y fuera del plantel.
4. Reorientar el mal comportamiento de los alumnos que incurran en una falta.
5. Informar a las autoridades directivas acerca de los problemas graves que se presenten en los grupos a su cargo y colaborar en la búsqueda de la posible solución.
6. Conservar y dar buen uso al material escolar que le sea proporcionado.
7. Vigilar que el equipo escolar y las instalaciones del plantel, especialmente en las que desarrolle sus actividades, se mantengan en condiciones higiénicas y en buen estado.

8. Cumplir sus actividades docentes dentro del horario asignado por la dirección.
9. Cumplir con las comisiones que se le encomienden en relación con su función educativa.
10. Participar en las juntas técnico pedagógicas y administrativas que promuevan las autoridades educativas.
11. Elaborar y presentar oportunamente al personal directivo los informes y reportes relacionados con su labor educativa que le sean requeridos.
12. Cumplir con las comisiones que le sean encomendadas por la asamblea general de la cooperativa escolar.

Capítulo IV

Liderazgo

4.1 PODER Y AUTORIDAD.

Según Littré, la autoridad es el poder de hacerse obedecer, en otra acepción la autoridad, es el crédito que inspira a un hombre a una cosa. Este autor evoca la autoridad y el poder; estas dos palabras están muy próximas en una de otra en su uso, sin embargo como autoridad es el que autoriza y poder es el que puede, hay siempre en la autoridad un matiz de influencia moral que no esta necesariamente implícito en el poder.¹

Larousse definió la autoridad; “poder legitimo o legal, derecho a obligar, ha hacer o no hacer”.

En la Vocabulaire de la Philosophie de A. Lalande² la autoridad es “la superioridad o ascendiente personal en virtud de los cuales se hace creer, obedecer, respetar, imponiéndose al juicio, a la voluntad y al sentido de los demás”.

Pero interviene un componente sociológico: derecho (poder establecido de decidir o mandar), el poder puede ejercerse sin el derecho cuando la autoridad es usurpada; inversamente, el derecho puede existir sin el poder cuando la autoridad es burlada.

La autoridad tiene sus excesos que desembocan en la tiranía. Es tirano cualquiera que sea más tirano que las leyes, el peor tirano no es el hombre que gobierna por el terror, sino el peor es el que gobierna por amor y lo utiliza en su provecho.

Según el autor Chiavenato,³ Los términos autoridad y poder se utilizan con una variedad de significados en la literatura administrativa. Ambos son medios de influencia, referida al comportamiento de un individuo que modifica los comportamientos, actitudes y sentimientos de otro individuo, el poder implica

¹ León Michaux, Los jóvenes y la autoridad, Serie Paideia, Editorial Planeta, 2da Edición, 1977, Barcelona, Pág. 5

² Andre Lalande, Vocabulaire Technique et Critique de la Philosophie, Presses, Universitaires de France, 1960.

³ Idalberto Chiavenato, Administración, México, McGrawHill, 3ra edición, 2001, Pág. 283

potencial para ejercer influencia, mientras que la autoridad representa poder institucional.

El termino autoridad se refiere al poder inherente, al papel de un cargo o posición en la empresa. La autoridad es legitima cuando los demás miembros de la empresa ven el poder como un derecho, por lo tanto la autoridad proporciona poder, se delega mediante política y directrices, descripciones de cargos, títulos, métodos y procedimientos de operaciones estandarizadas, por lo tanto es la autoridad la clave del proceso administrativo.

Por lo tanto, nosotras podemos decir que la autoridad se obtiene por decreto y el poder hay que ganarlo ejerciendo la autoridad, siendo que considerable número de ocasiones se da abuso al poder cayendo en una tiranía.

4.1.1 CONCEPTO DE AUTORIDAD.

La autoridad supone el mandar y encontrar una respuesta de obediencia por parte del colaborador. He aquí la importancia que tiene, que el dirigente tenga la capacidad de hacer que sus instrucciones sean cumplidas por los demás individuos, manejando su capacidad de persuasión más que aplicar esquemas de coerción y castigos.⁴

Se pueden ejercer diversos tipos de autoridad.

- *Autoridad formal.*
Es aquella que se recibe de un superior para ser ejercida por los subordinados. Este tipo de autoridad se encuentra otorgada por la posición funcional que se tiene dentro de una organización.

- *Autoridad operativa.*
Por medio de esta se deciden ciertas acciones. Se ejerce a través de actos y no sobre personas.

- *Autoridad técnica.*

⁴ León Michaux, Los jóvenes y la autoridad, Serie Paideia, Editorial Planeta, 2da Edición, 1977, Barcelona, Pág. 8

Conocida también como autoridad del experto y se otorga en razón a los conocimientos que una persona posee sobre determinada materia.

- *Autoridad personal.*

La pueden ejercer ciertas personas que aunque no tengan autoridad formal, son obedecidos por sus subordinados por ciertas cualidades, carisma o por su antigüedad.

4.1.2 CONCEPTO DE PODER.

Según el autor Joan Ginebra⁵: el poder es la capacidad de conseguir que otros “hagan”, es decir de hacer a través de otros.

Podemos definirlo como la capacidad que tienen los individuos o grupos para influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Es por esto que se dice que el poder esta íntimamente relacionado con el liderazgo, ya que los subordinados analizan el poder que tiene el líder, como le fue conferido y la manera en que lo ejerce. Por otra parte el directivo debe conocer cuales son los alcances de su autoridad y el poder que puede ejercer sobre su grupo para influir en su comportamiento o desempeño.

Se puede clasificar de la siguiente forma:

- *Poder Coercitivo.*

Actualmente aún se usa cambiar la coerción física por la psicológica a través de la amenaza del despido, ya que muchos jefes lo consideran un buen método de motivación.

- *Poder de Recompensa.*

Se basa en la premisa “sí no lo quieres hacer por miedo hazlo por interés”.⁶ El colaborador considera al dirigente o jefe una persona capaz, en donde este puede otorgarle algo que satisfaga una necesidad del colaborador. El aspecto positivo de la aplicación de este

⁵ Ginebra, Joan, “El liderazgo y la acción”, editorial Macgrawhill, IPDE, Pág. 110.

⁶ Revista del colegio de graduados de alta dirección, EXCELLENTIA, volumen 8 No. 2, 1995 Pág. 12.

poder es, que es necesario recompensar al ser humano por sus logros. No solo se debe llevar un sistema de premios y recompensas económicas, sino también se debe fomentar el sentimiento de orgullo por el desempeño, reconocimientos públicos y otros refuerzos psíquicos que motivaran a nuestros colaboradores.

- *Poder de Referencia.*
Conocido también como poder de conexión. Los seguidores piensan que el líder está relacionado con personas poderosas dentro y fuera de la organización, por lo tanto este induce al cumplimiento de sus colaboradores, ya que estos últimos desean obtener favores que el dirigente les puede dar o por el simple hecho de evitar una sanción.
- *Poder de Especialización.*
En este caso, el líder influye sobre los demás ya que sus seguidores perciben los conocimientos, habilidades y experiencias, del cual está dotado el dirigente y reconociendo que ese poder fue obtenido por méritos propios del líder.
- *Poder de Información.*
Los seguidores perciben que el dirigente tiene acceso a información que es valiosa para ellos.
- *Poder Legítimo.*
Los seguidores o colaboradores perciben la importancia que el líder tome las decisiones y marque las directrices necesarias en relación a su puesto o título. Este tipo de poder es el más difícil de conseguir y se logra cuando personificamos cabalmente el papel de líder y no de jefe, cuando existe congruencia entre lo que decimos y hacemos, cuando el testimonio del líder es muestra palpable de lo que desea que realicen sus colaboradores o seguidores, cuando sus valores, son compartidos apropiadamente y su capacidad de comunicación está llena de significados.

La autoridad que se le concede a un líder pondrá de manifiesto el poder que tiene para resolver problemas y satisfacer las necesidades.

El jefe utiliza para obligar a su gente a hacer las cosas y el líder para que quieran hacerlas. El estudio del poder y sus efectos es importante para comprender cómo funcionan las organizaciones; toda interacción y toda la relación social en las organizaciones implican el ejercicio del poder. La manera en que se controlan las sub unidades y los individuos en las organizaciones se relaciona con el asunto del poder.

El *poder* es simplemente la capacidad de lograr que se hagan las cosas como uno quiere. Este implica una relación entre dos o más personas. El politólogo Robert Dahl capta este importante enfoque de las relaciones cuando define el poder como: "A tiene poder sobre B en la medida en que pueda hacer que B haga algo que no haría sino fuera por A". Una persona o grupo no pueden tener poder en forma aislada; éste se tiene que ejercer o estar en posibilidades de ejercerse en relación con alguna otra persona o grupo.⁷

4.2 LIDERAZGO.

Etimológicamente, Liderazgo –del inglés “to lead”- se relaciona con conducción, dirección o mando y resulta equivalente a palabras de resonancia no grata para quienes vivieron la Segunda Guerra Mundial y escucharon términos como “caudillo”, “duce”, o “führer”⁸

Según el autor Manuel Álvarez⁹ dice que aunque en la literatura común se confunden los dos términos (liderazgo-dirección), desde el punto de vista científico, son conceptos que hacen referencia a realidades muy distintas.

Mencionaremos algunas acepciones antes de dar nuestra propia definición de liderazgo:

Harold Koontz y Cyril O’Donnel: “El liderazgo es la capacidad de influir sobre las personas para que se unan con el fin de lograr una meta común”¹⁰

⁷ Gibson Ivancebich Donnelly, Las organizaciones, Editorial Disón, Wesley Iberoamericana, única edición en español, Pág. 37

⁸ Ginebra, Joan , El liderazgo y la acción, mitos y realidades Editorial, McGrawHill, IPADE, 1994, Pág. 4

⁹ Álvarez Fernández, Manuel, El liderazgo de la calidad total, Editorial Escuela Española, Madrid España, 1998. Pág. 55

¹⁰ Ibid, Pág. 55

George R. Terry: "El liderazgo es la actividad que consiste en influir sobre las personas para que voluntariamente se aboquen al logro de objetivos de grupo"¹¹

Dubin: "El liderazgo es iniciación de actos que resultan en un patrón consistente de interacción de grupo dirigida a la solución de problemas mutuos"¹²

K. Young: "Una forma de dominio en la cual los seguidores aceptan, más o menos voluntariamente, la dirección y el control por parte de otra persona"¹³

Consideramos que liderazgo es el proceso de influenciar a la gente para dirigir sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos particulares en el cual existe un poder que está dado en forma legítima al líder, otorgado por una jerarquización o por el grupo.

El liderazgo se relaciona más bien con la autoridad informal propia de la dinámica oculta e incontrolable de las organizaciones. A esta autoridad informal los individuos otorgan poder encomendándoles sus propios intereses y angustias con el fin de que estructure los procesos que faciliten los cambios de actitudes y una salida hacia una nueva situación.

La dirección se refiere más bien a la autoridad institucional, siempre visible, a la que normalmente le acompañan los atributos técnicos propios del cargo.

Para conocer la efectividad del líder consideramos los siguientes rasgos:

1. El liderazgo se considera procedente de una combinación de rasgos.
2. Trata de identificar los comportamientos personales relacionados con un buen liderazgo.
3. La perspectiva situacional del liderazgo: las condiciones que determinan la eficacia del liderazgo depende de la situación, las tareas por realizar, las destrezas y expectativas de los subordinados, al ambiente organizacional, las experiencias pasadas del líder y de los subordinados, etc. Esto ha dado origen a los enfoques de contingencia, los cuales intentan especificar los

¹¹ Hershey, Paul y H. Blanchard, Kenneth. "Estilo eficaz de dirigir Liderazgo Situacional, no existen dos situaciones iguales", Ediciones IDH, primera edición en español, México, 1981, Pág. 132

¹² Fliedler, Fred. E. "Liderazgo y Administración Eficiente", Editorial Trillas, segunda edición, México, 1989.

¹³ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Teoría de la Administración aplicada a la educación" Editorial ECASA, Pág. 180.

factores situacionales que determinan la eficacia de un estilo particular.

Factores que atienden a impactar la efectividad del liderazgo.¹⁴

1. Historia de la organización.
 - a. Antigüedad del líder en el puesto anterior.
 - b. Edad del líder y experiencia previa.
 - c. Comunidad en la que opera la organización
 - d. Requerimientos particulares del trabajo para el grupo.
 - e. Estado del nivel del clima psicológico del grupo del líder.
 - f. Clase de trabajo que el líder ostenta.
 - g. Tamaño del grupo del líder
 - h. Grado de cooperación del grupo, cuando es requerido.
 - i. Personalidad de los miembros del grupo.
 - j. Tiempo requerido y permitido para tomar decisiones.



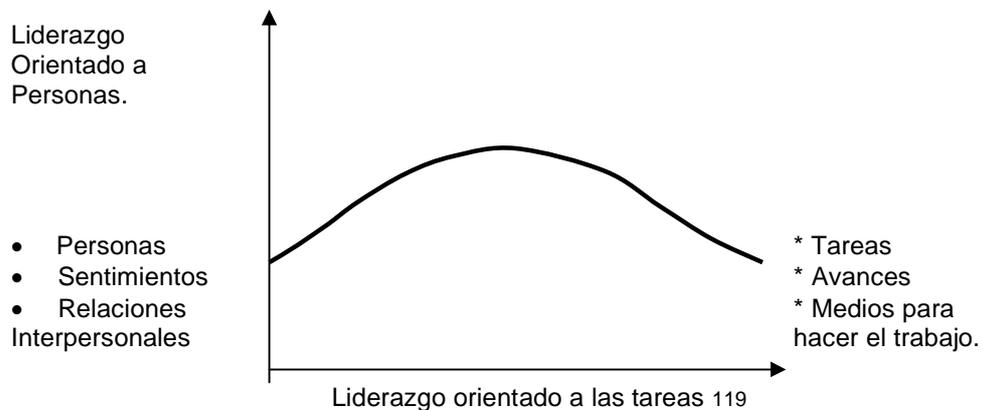
Cuadro 4.1 Factores de personalidad y de la situación que influye en un buen liderazgo.¹⁵

¹⁴ Stoner A. F. James, Wankel Charles. Administración. Editorial Prentice Hall, Tercera Edición, México Pág. 514

Según Rodríguez Valencia.¹⁶ El primer aspecto del enfoque del liderazgo basado en la conducta del dirigente, cambia el énfasis del dirigente individual a las funciones desempeñadas por el dentro del grupo. Aparentemente para que un grupo funcionara con eficacia, alguien debía cumplir dos funciones principales.

1. *Funciones relativas a la tarea.* Son aquellas que ofrecen información, proponen soluciones y dan opiniones.
2. *Funciones de mantenimiento o de grupo social.* Son aquellos que incluyen cualquier caso que permita al grupo funcionar más armónicamente.

En la siguiente figura se muestra la forma en que los administradores dirigen, lo cual varía en dos dimensiones importantes.



- El liderazgo visto desde del ayer.
Tradicionalmente y socialmente al líder se le ha identificado con el héroe, como una persona con cualidades de comunicación y atracción excepcionales, capaces de expresarse plenamente, saben lo que quieren, por qué lo quieren y cómo comunicárselos a

¹⁵ Stoner A. F. James, Wankel Charles. Administración, Editorial Prentice Hall, Tercera Edición, México Pág. 515

¹⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín, "Teoría de la Administración aplicada a la educación" Editorial ECASA, Pág. 180 y 181

¹⁶ Ibid Pág. 180

los demás con el fin de lograr su colaboración y apoyo. Se ha llegado a afirmar, que dirigir sin liderazgo es hacer que la organización funcione sin alma.

- El liderazgo visto hoy en día.
La función del líder, hoy se ha convertido en vigilar el proceso de dinámica del grupo de trabajo. Su principal preocupación no es resolver él mismo los problemas, sino el comportamiento del grupo en el proceso de resolución de los mismos.

El líder se ha convertido por consiguiente en un facilitador que significa:

Poseer conocimientos y experiencias en dinámica de grupos y modificaciones organizativas.

Poseer algunas cualidades de conducción de grupos como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, sobre todo capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que tenga en cuenta los objetivos de la organización.

Sentirse comfortable en situaciones de cambio, ambigüedad y soportar bien el conflicto.

a) El liderazgo del mañana.

Los cambios que se están produciendo en las organizaciones debido a la irrupción de las nuevas tecnologías y a la mundialización de la economía van a influir poderosamente en el cambio de estilo de los líderes actuales.

La organización del futuro va a estar sometida a cambios vertiginosos y frecuentes. Dedicarán más tiempo a acceder y manejar información sobre las cosas, que a manipular las mismas cosas para fabricarlas. La tarea fundamental según David M. Noer (1996). Será la eliminación del viejo aglutinante basado en el ejercicio de un tipo de liderazgo jerárquico y externo. El viejo aglutinante dependía casi exclusivamente del líder y estaba compuesto de generosidad por ambas partes, pero también de jerarquía, burocracia y movilidad hacia arriba y hacia fuera. *La lealtad equivalía a adaptarse y la principal propiedad del adhesivo era el paternalismo absoluto.*

El liderazgo, es diferente cuando se ejerce sobre un personal que se ha liberado del miedo, las falsas esperanzas, los ascensos, el tratar de impresionar al jefe; cuando lo que interesa es *la calidad, la satisfacción del cliente y no la del jefe*, pues ésta será la que dará de comer al jefe y al subordinado.

Las nuevas tecnologías y la conciencia de que el personal, es el factor clave de la eficacia organizacional han influido poderosamente en el cambio del rol tradicional que desempeñaban antiguamente el líder y la casta de los ejecutivos acostumbrados a ejercer un poder fundamentado en el control de la información y en la estructura de autoridad que provocaban sumisión. El nuevo liderazgo será conocido:

- Menos por lo que dice, más por lo que hace.
- Menos por su cargo y más por su competencia y saber hacer eficazmente.
- Menos por lo que controla y más por lo que incentiva.
- Menos por los objetivos que fija y más por la visión que proporciona.
- Tanto por su credibilidad personal como por sus capacidades.

El líder del futuro, será aquel que sea capaz de crear una cultura y unos valores centrados en estos principios. Dirigirá organizaciones que aprenden, es decir, que estén en permanente escucha del cliente para integrar sus necesidades en los diseños de nuevos procesos de producción el liderazgo en el futuro será una función no permanente que surgirá de forma muy compartida, no en propiedad de las personas designadas para desempeñar funciones formales, sino de la situación concreta que demande un tipo concreto de liderazgo para sacar adelante un proyecto determinado. Existirán también líderes designados que no desempeñarán papeles claves en la organización sino que serán diagnosticadores perpetuos, capaces de facilitar recursos de experto a diferentes personas, en diferentes momentos y de proporcionar el liderazgo colaborador emergente.

De manera más específica, el *Handbook of leadership* define el liderazgo como “la interacción entre los integrantes de un grupo”. Los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan más a las demás personas que las demás a ellas.

El liderazgo se manifiesta cuando un integrante del grupo modifica la motivación o la capacidad de los demás del grupo.¹⁷

Capacidades de los futuros líderes.

Los nuevos líderes deberán desarrollar capacidades distintas a las actuales en función de la idiosincrasia de la organización además estará como hemos visto, en permanente cambio y adaptación a los ritmos marcados por los mercados. Las capacidades que demandarán las organizaciones podrían plantearse en los siguientes términos:

- Lectura inteligente de la realidad.
- Intuición de perspectivas de futuro.
- Niveles altos de automotivación.
- Fuerza emocional para manejar el cambio y sus consecuencias.
- Agilidad para diagnosticar permanentemente los puntos fuertes y áreas de mejora de la organización.
- Capacidad para implicar a sus colaboradores en el proyecto de la organización.
- Voluntad de compartir el liderazgo.

Los futuros líderes tendrán que dominar el trabajo en equipo, tendrán que comprender el modo de trabajar con otras personas de diferente cultura, raza y lengua, y siempre tendrán que delegar porque ninguna persona en el futuro tendrá capacidad para dominar todas las fuentes divergentes de información para tomar decisiones acertadas.

4.2.1 LÍDER.

Ser líder, supone tener capacidad de compromiso y de arriesgarse y de apuntar alto. Y es importante apuntar alto aunque uno se equivoque o no se equivoque.

El liderazgo es un modo de “Mover” a una organización, una cualidad personal, un fenómeno situacional que ayuda a la convergencia de una organización hacia un propósito.

¹⁷ Bass, Bernard M, Sogdrill's handbook of leadership. New York, Free Press, 1982, Pág. 16

Es la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana.

Es un tipo de influencia psicológica que incluye conceptos como de poder y autoridad, y se refiere a las maneras de introducir cambios en el comportamiento de personas o grupos, estas influencias pueden presentarse de diversas maneras, yendo desde formas violentas de imposición hasta formas suaves de convencimiento.¹⁸

Coacción.	Presión.	Persuasión.	Sugestión.	Emulación.
Forzar a hacer algo. Imposición. Mando.	Coerción. Amenaza. Forzar a la aceptación.	Predominar mediante consejo o inducción. Cambiar la mentalidad	Proponer algo sin forzar a aceptarlo.	Imitar con vigor para igualar o sobrepasa Espontáneo

Cuadro 4.2 Clases de influencia, según Chiavenato.¹⁹

Richard M. Nixon: A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción. El líder ha de convencer y conmovier. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar. El gran líder precisa, a la vez, la visión y la capacidad de conseguir lo adecuado. Todos los jefes realmente poderosos que se han conocido a través de la historia poseían gran inteligencia, disciplina, laboriosidad e infatigable y arraigada confianza en sí mismo. Les impulsaba un sueño que les permitía arrastrar a los demás. Todos miraron más allá del horizonte, y unos vieron con más claridad que otros.²⁰

La función del líder para proporcionar una visión a la organización y para animar sus primeros pasos consiste en

¹⁸ Chiavenato, Idalberto, Administración, editorial. Mcgrawhill, 3era Edición, 2001, Pág. 314

¹⁹ Chiavenato, Idalberto, Administración, editorial Mcgrawhill, 3era Edición, 2001, Pág. 315

²⁰ <http://www.monografias.com/liderazgo>

suministrar la energía necesaria para que la organización despegue. Ello supone un despliegue de energía enorme que emana de las convicciones personales que le motivan y que son capaces de despertar el interés de sus colaboradores incluso de los mismos trabajadores.

Un aspecto importante es la creación de la cultura de la organización que va unida a las ideas, principios y valores que defiende el líder en los primeros momentos de su creación. Muchas veces su propio comportamiento es un modelo de visión que alienta a los subordinados a identificarse con él y a interiorizar sus convicciones, valores y actitudes, como modelos a tener en cuenta.

Heskett y Schlesinger (1996) consideran que una función básica del personaje o equipo que lidera las organizaciones es dar forma a la cultura de las mismas. Para que una organización tenga claro su proyecto de empresa debe identificar ciertos aspectos como elementos culturales propios de la institución; el más importante es que los líderes se consideren así mismo moldeadores de una cultura orientada a resultados. Para ello deben desarrollar los siguientes aspectos que estos autores consideran necesarios:

- Defienden, utilizan y dan forma a valores consensuados.
- Ejercen la autoridad con habilidad y sin autoritarismo.
- Escuchan más que hablan.
- Su conducta se atiene a los valores consensuados.
- Aseguran el crecimiento de sus empleados potenciando sus capacidades.
- Mantiene la cultura introduciendo los cambios sin búsqueda y sin angustia.

4.2.1.1 Características del líder.

Ejercen un liderazgo **facilitador** fundado en su propia experiencia que ayuda a sus colaboradores personales a:

- Descubrir sus valores, capacidades y destrezas personales.
- Planificar su carrera personal dentro y fuera de la empresa a medio y largo plazo.
- Crear un clima de intercambio para discutir sus inquietudes formativos profesionales.

- Expresar la visión y expectativas respecto a los itinerarios formativos profesionales y aprovechamiento de experiencias dentro de la empresa y en el futuro.

Ejercen un liderazgo **evaluador** que facilita feedback y diagnóstica sobre la actuación de los colaboradores en el trabajo dentro de la empresa.

- Proporciona información acerca de la organización, realidad y sus perspectivas de futuro.
- Ayuda a sus colaboradores a acceder libremente a las fuentes de información que posee la organización con el fin de que se desarrollen y adquieran experiencia.
- Señala las tendencias emergentes que él conoce de los posibles mercados y productos.
- Facilita la comprensión de la política y estrategia de la empresa y proporciona la visión de futuro de la misma.
- Supervisa con carácter constructivo la actividad de sus colaboradores implicándolos en el proceso de auto evaluación y toma de decisiones sobre distintas alternativas.

Ejercen un liderazgo **asesor** que implica roles de formador de cara a aquellas competencias de las que por el momento carecen sus colaboradores, desarrollando las siguientes acciones.

- Facilita información sobre las estrategias y técnicas más avanzadas para llevar adelante las actividades de las que cada colaborador es corresponsable.
- Ayuda a diseñar objetivos realistas y deseables respecto a la carrera de sus colaboradores.
- Relaciona los objetivos potenciales de la carrera con la estrategia y política de la organización.
- Señala las posibles fuentes de apoyo e información y los obstáculos que es necesario superar para alcanzar los objetivos profesionales de cada uno.

Ejerce un liderazgo **incentivador** que provoca la motivación por el logro en sus colaboradores. Se manifiesta en las siguientes actuaciones:

- Facilita recursos de todo tipo que ayudan a alcanzar eficazmente los objetivos de cada colaborador.

- Proporcionar contactos útiles con otras personas de otras organizaciones y de la misma organización.
- Analizar las aptitudes de sus colaboradores en relación con las expectativas respecto a sus carreras profesionales.
- Conecta a las personas con los medios y recursos disponibles para poner en marcha sus planes personales de formación.

4.2.1.2 Los Pilares del liderazgo: visión, misión y valores.

Estos tres elementos importantes nos lo menciona el autor Manuel Álvarez²¹; El rol simbólico del liderazgo como conductor y guía de la organización cuyas funciones fundamentales, se concretan en asesorar, orientar y evaluar, es evidente que tiene que tener muy clara una visión de hacia donde quiere ir, o desea que vaya la organización, si no, muy difícilmente va a poder ofrecer la ayuda que los miembros de la organización le soliciten. Una de las críticas más dramáticas que a veces se oyen de un dirigente es: “Pero. . . si él mismo no sabe lo que quiere, cómo va a funcionar bien la institución (oficina, comercio, empresa, colegio, etc.)”.

Es tan importante este aspecto que por sí solo sirve para valorar la calidad profesional de un dirigente. Davis y Thomas (1992) lo consideran un presupuesto clave del liderazgo eficaz y presentan en su libro Escuelas eficaces y profesores eficientes la investigación que hizo Rutherford por los años 85 sobre la correlación entre calidad educativa y visión del director. Este formuló a los directores, tanto eficaces como ineficaces, la siguiente pregunta ¿Cuál es su visión para esta escuela? Los directores eficientes respondieron sin dudar, de forma entusiasta, poniendo de manifiesto sus creencias en objetivos tales como encontrar formas de satisfacer las necesidades de aprendizaje de todos los alumnos, ayudar a los profesores a adaptarse a una situación cambiante, etc.

Los líderes sobresalientes poseen una visión personal del futuro de la organización que suele ser compartida por una gran mayoría de colaboradores y que, en el fondo, impregna todos los documentos institucionales de la organización como la política y

²¹ Álvarez Fernández Manuel, El liderazgo de la calidad total, Edit. Escuela Española, Madrid España, 1998, pag, 68.

estrategia, los proyectos y los distintos planes de actuación de la vida cotidiana.

a) Visión.

Es una imagen mental, Venís y Nanus (1985), de un futuro estado de la organización posible y deseable tan vago como un sueño y tan preciso como una meta a realizar, es una visión del futuro de la organización creíble, agradable y realista, que mejora la situación presente.

Normalmente la visión refleja los posibles procesos de cambio en los que está comprometido el centro, así como los valores, principios y creencias sobre cuestiones transcendentales. Cuando la visión ha sido compartida suele reflejar de forma integrada las distintas concepciones de los distintos equipos que han participado en su definición.

Para que la visión sea percibida por los colaboradores y personal de la organización debe institucionalizarse a través de un proyecto o documento institucional, lo que significa que:

- ✓ Debe hacer referencia a la vida cotidiana de la organización.
- ✓ Debe compartirse, es decir, no debe ser objeto de controversia.
- ✓ Debe ayudar a interpretar a los procesos críticos de éxito todos los acontecimientos importantes que surgen en la organización.
- ✓ Debe expresarse a través de rituales, ceremonias y expresiones gráficas, como símbolos.

Una visión cumple su función cuando es comunicada. El problema que se plantean muchos líderes es, cómo comunicar y hacerse partícipes de la visión a sus colaboradores para hacerla aterrizar en la vida cotidiana. Beare y Caldwell (1992) plantean ese aspecto tan delicado de la siguiente manera:

- La visión debe comunicarse directamente en un lenguaje tanto oral como escrito. Es necesario hacer uso de la metáfora por la carga plástica y provocadora que posee.
- Debe comunicarse también a través de acciones cotidianas como la forma de vestir, la interpretación de los acontecimientos que tienen lugar, la definición de situaciones extraordinarias.
- Suele comunicarse también a través del sistema de recompensas que manifiestan de forma indirecta la idea de lo que prefiere o rechaza la organización. Cuando hablamos de recompensas nos referimos a elogios, agradecimientos verbales, etc.

- Es fundamental de todas formas que el líder muestre coherencia en el manejo de todos estos elementos a través del tiempo, sobre todo en lo que se refiere a sus valores personales, motivaciones subyacentes y actos.

b) Misión.

La misión es un documento de intenciones que define los asuntos de los que entiende la organización, es decir, los productos que ofrece, los servicios que proporciona, los mercados a los que atiende y hasta cómo se plantea ciertos asuntos que afectan a los procesos fundamentales de la vida del centro.

Los elementos fundamentales de la elaboración de una misión para ser considerada como tal a partir del símil de un plan de juego de un equipo:

- Define lo que quiere llegar a ser la organización a partir de lo que está haciendo.
- Presenta un conjunto de criterios adecuados de funcionamiento de la organización para entender exactamente cuál es el objeto de su trabajo. Un centro educativo que en su misión hable demasiado de las actividades extraescolares y de lo deportivo, planteado en pocas palabras como algo obvio la enseñanza, no estaría definiendo correctamente su misión.
- Plantea igualmente la categoría de empresa que quiere llegar a ser.
- Una misión sirve para que la gente interna se entere en pocas palabras de dónde está y para qué está.
- La definición de la misión debe implicar a la mayor parte de las personas, ya sea en el proceso de definición, ya sea en un posterior proceso de reflexión, discusión y aceptación, si no es posible lo primero.
- No debe contener nada superfluo. Debe ser breve, sin sobrepasar las veinticinco palabras.

Existe una diferencia clara entre determinación de objetivos y declaración de misión. Los objetivos son a corto plazo, y forman parte de un proyecto o planificación de carácter ejecutivo, se plantean siempre de forma cuantitativa con el fin de poder evaluarlos de forma rigurosa. La misión es más bien una declaración de intenciones que define exactamente la personalidad de la institución y los elementos esenciales que van a darle identidad.

La misión tiene una función simbólica y unificadora, como dicen Immergart y Pascual (1995). Sirve de marco, guía y criterio para valorar en cualquier momento la identidad y coherencia de la organización.

La misión es importante desde el punto de vista de la rentabilidad y eficacia de una empresa, es fundamental que se dedique a lo que sabe hacer bien. La calidad de un servicio está en función del perfil profesional y recursos de una empresa.

La visión y la misión son aspectos esenciales de una buena dirección. En el quehacer cotidiano, los asuntos que afectan a la concepción que la dirección tiene sobre la misión del centro y su propia misión constituyen el núcleo esencial de su liderazgo. Un líder sin una visión clara de lo quiere en el futuro (visión) y de lo que quiere en el presente (misión) o se convierte en un perfecto burócrata que no molesta o es sustituido inmediatamente de su liderazgo.

c) Valores.

La comunicación de los valores del líder como elemento de implicación es ponerse de acuerdo respecto a valores que suelen ser una tarea no exenta de conflicto de la que normalmente huimos. Tenemos que no hay valores mejores o más eficaces que otros, para cada uno los nuestros casi siempre son indiscutibles. Sin embargo existe un principio que casi nadie cuestiona y es que cada grupo humano o cada organización posee una cultura propia, que le proporciona identidad, que funciona como aglutinante, que armoniza intereses contrapuestos y ayuda a dirigir los esfuerzos de cada uno hacia objetivos comunes que a todos interesan.

Los líderes de carácter social más seguidos en nuestro siglo, como Luther King, Gandhi, Juan XXIII, La Madre Teresa de Calcuta, por citar sólo los más conocidos, explicaban frecuentemente su sistema de valores como banderín de enganche o como testigo de un estilo de vida que pretendían pasar a otros.

Los estudios han demostrado claramente que los grupos humanos confían el liderazgo a aquellas personas cuyos valores son más parecidos a los valores predominantes del grupo. Desde esta perspectiva es fundamental que el líder comunique de forma explícita o subliminal sus valores.

Ideas claves de liderazgo. Son ciertas palabras clave dentro de la explicación que se dio antes. Primero, el liderazgo es un proceso, lo que significa que es un movimiento a través de una serie de acontecimientos. Segundo, el liderazgo implica dirigir. Otros términos que se podrían incluir para definir este aspecto sería la guía, la conducción, la inspiración o la actuación. Tercero, “el

liderazgo implica dirigir los asuntos, acciones y esfuerzos de otro, estos pueden ser físicos o mentales”.

Un jefe eficaz no solo dirige el movimiento real, sino que también inspira y guía las actividades, como planeación, organización y control. Por último, el liderazgo lo desempeñan jefes que son seres humanos que guían y conducen los esfuerzos de otros seres humanos. En términos generales esta aseveración puede ser correcta, pero una definición que se dio anteriormente es un tanto falsa en dos aspectos.

Primero supone que todos los jefes son seres humanos y, en el sentido estricto, esto puede ser erróneo. Segundo, un punto de vista más erróneo es el que se limita a exponer que los jefes solo dirigen los esfuerzos de los seres humanos, puesto que también pueden dirigir el funcionamiento de una maquina y otros dispositivos mecánicos y tecnológicos como lo es en el caso de una computadora.

4.2.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO.

Pensamos que algunas personas subestiman en gran medida la importancia del concepto de liderazgo. El liderazgo, es la cualidad o capacidad de un jefe que conduce y dirige, y es vital para la supervivencia de cualquier negocio o empresa. Cualquier empresa puede tener una planeación, organización y control adecuados, y no sobrevivir debido a una falta de liderazgo adecuado. Por otro lado, muchas empresas que utilizan técnicas de planeación, organización y control ineficaces han sobrevivido en una dirección dinámica. No es posible dar su justo valor a la enorme importancia del liderazgo como una determinante esencial para la supervivencia de una empresa.

Los grupos son la base de toda organización y para que éstos logren funcionar con efectividad requieren de alguien que desempeñe dos funciones.

1. Resolución de problemas.
2. Funciones Sociales (mediador en conflictos y asegurarse de que los individuos se sientan valorados por el grupo).

El individuo que es capaz de desempeñar ambas funciones puede ser un líder eficaz. He aquí la importancia que tiene la

existencia de un líder que sepa motivar y dirigir los esfuerzos del grupo hacia el logro de sus metas dentro de la organización.

La importancia del liderazgo en la educación y a un a pesar del rechazo que a veces manifiestan los propios directivos y el profesorado en general a asumir el rol de liderazgo en la educación, casi toda la literatura²²sobre el tema subraya la importancia que el ejercicio de un cierto liderazgo institucional tiene para la calidad de la educación.

Algunas razones que justifican esta importancia las argumentamos en tres apartados:

Razones de tipo sociológico. Ningún grupo humano, sobre todo mediano o grande, funciona eficazmente sin ningún tipo de liderazgo, ya provenga del espacio formal o del liderazgo institucional o del espacio informal o liderazgo ocasional, damos tres aspectos para justificar esto:

- a) En las estructuras organizativas profesionales de tipo liberal, todo el mundo se siente líder. En la educación con más motivo. Casi todos los profesores poseen un título universitario que les capacita para ejercer el liderazgo del aula con los alumnos.
- b) Este liderazgo de hecho limita, relativiza o cuestiona cualquier otro tipo de liderazgo externo que pretenda a su vez liderar a los líderes. En el caso de que alguien lo intente debe hacerlo desde el plano informal y de forma ocasional por alguien capaz de concitar intereses corporativos frente a intereses institucionales.
- c) En la enseñanza que depende de una “cultura administrativa” cada funcionario sabe lo que tiene que hacer desde el punto de vista de procedimientos y normas. Como mucho los profesores aceptan a alguien que, como director técnico, supervise y recuerde la normatividad o que les represente frente a la administración y los padres.

Razones de tipo psicológico. Cuando un colectivo se ve obligado a trabajar en una mínima dinámica de colaboración, impuesta por las leyes (prescripción del Proyecto Educativo y Curricular) o por la cultura social imperante, se genera un conjunto de tensiones permanentes entre los objetivos de la institución y los intereses corporativos o personales de los miembros del grupo.

²² Álvarez Fernández Manuel, El liderazgo de la calidad total, Editorial Escuela Española, Madrid España, 1998, Pág. 81.

Esta confrontación inevitable, si llega a límites inadmisibles, puede desestructurar al grupo y amenazar la calidad deseada por los contribuyentes. La necesidad del líder que armonice los objetivos institucionales

4.2.3 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN.

Dentro de toda empresa es sumamente importante que los individuos tengan conocimiento de lo que sucede a su alrededor, de los hechos y decisiones que los afecten directamente, así como también el poder opinar y aportar nuevas ideas. Todo esto da como resultado que los individuos se sientan parte importante de la empresa y aumente la cooperación, los empleados se sientan más motivados y se logre una armonía y esfuerzo en el trabajo en equipo.

Aquí se requiere de la buena participación del líder, el cual mediante una adecuada comunicación de sus ideas, un lenguaje apropiado, escritura clara y habilidad de persuasión, logre que los subordinados comprendan con claridad qué es lo que se desea de ellos, minimizando errores y malos entendidos. Esta comunicación se debe aplicar entre personas de iguales niveles jerárquicos y también con niveles superiores.²³

Los estilos de liderazgo influyen directamente en el clima de una empresa. El liderazgo es un proceso de comportamiento desarrollado por los jefes, quienes son seres humanos que dirigen y guían los esfuerzos de otros seres humanos. El liderazgo ejecutivo es la clave determinante para la supervivencia y crecimiento de la empresa. El liderazgo se ha estudiado mediante dos enfoques básicos: el enfoque de los rasgos y de las situaciones. El primero se puede clasificar en rasgos físicos o de personalidad (psicológicos), aun cuando estas dos agrupaciones no sean totalmente distintas. El segundo es el más aceptado hoy, debido a que incorpora y amplía las ideas de las teorías de las características. Los enfoques de liderazgo de situación explican la función de dirección de acuerdo a:

²³ Adriana Torres Sánchez, importancia del liderazgo en las organizaciones actuales, Universidad La Salle, México 1997, Pág. 31.

1. Características de jefe.
2. Características de los seguidores
3. Características de las tareas
4. Características de la empresa.
5. Características del ambiente externo.

Con frecuencia, las conclusiones a las que se llega se expresan en axiomas. Los conceptos de criterio administrativo y estilo de liderazgo están estrechamente vinculados. Sin embargo, una diferencia consiste en que la primera se refiere a las teorías o pensamientos del administrador, en tanto que la segunda se refiere a sus prácticas o acciones. Para ambas hay muchas interpretaciones, explicaciones y análisis diferentes de varios autores.

4.3 ESTILOS DE LIDERAZGO.

La administración de las organizaciones está condicionada por los estilos con que los administradores dirigen, el comportamiento dentro de ellas. A su vez los estilos de administración dependen del comportamiento humano, el cual indica la forma de conducir de las personas, la forma en que se lleva a cabo el trabajo, la planeación y organización de las actividades.

Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo a teorías administrativas, cada una se fundamenta en ciertas convicciones sobre la manera como se comportan las personas dentro de la organización. McGregor²⁴ se preocupó del rendimiento de la organización la cual es resultado de la satisfacción y motivación de los trabajadores y también se preocupó por comparar los estilos o puestos de la administración, por un lado el estilo basado en la teoría tradicional (mecánico y pragmático) llamada Teoría X y por otro lado un estilo basado en concepciones modernas del comportamiento humano, Teoría Y. En 1957 Douglas McGregor dio a conocer un argumento convincente donde mencionaba “la mayoría de las acciones gerenciales fluyen

²⁴ Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, Edit. McGrawHill, 2da edición, México 189, Pág. 417.

directamente de cualquier teoría sobre el comportamiento humano que apoye los gerentes”.²⁵

El primer estilo se construye a partir de que los trabajadores son perezosos, irresponsables centrado en si mismos y desleales, por eso se basa en controles externos rígidos, los cuales aseguran el cumplimiento del trabajo, el horario, la evaluación de resultados, así como las medidas disciplinarias por no obedecer.

Está atribuida a **La Teoría de la Administración Científica de Frederick Taylor** mencionando que se requiere un supervisor autocrático, directivo, crítico y estructurante. Su principal efecto es aumentar la productividad y la moral.

Esta Teoría se basa en concepciones equivocadas del comportamiento humano. Algunas de ellas son:

- El hombre es perezoso por naturaleza: evita el trabajo o rinde el mínimo, todo a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Le falta visión: no le gusta tener responsabilidades, prefiere ser dirigido y sentirse seguro con la dependencia.
- El hombre es egocéntrico: sus objetivos personales los antepone a los de la organización, impidiendo poder alcanzarlos.
- Su naturaleza hace que se resista al cambio ya que busca seguridad y evita asumir riesgos que pongan en peligro su seguridad.
- Debido a su dependencia no lleva a cabo un autocontrol y una autodisciplina.

Por esto, el estilo de administración como ya se mencionó debe ser duro, rígido y autocrático limitándose al trabajo de las personas dentro de esquemas planeados y organizados anteriormente para alcanzar los objetivos de la organización. Esta teoría menciona que las personas son solo recursos que la administración debe cubrir aspectos como:

- Responsabilidad por la organización, sus recursos (dinero, materiales, equipos y personas), para alcanzar solamente los objetivos económicos.

²⁵ Keith Davis y W. Newstrom John, Comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional, Edit, McGrawHill, 3ra edición, México 1991, Pág. 245.

- La administración, es un proceso de dirigir los esfuerzos de las personas, controlar y modificar su comportamiento en relación con las necesidades de la organización.
- La dirección, es fundamental, ya que sin ella las personas serían pasivas, por lo tanto esas deben ser persuadidas, premiadas, castigadas y controladas y sus actividades deben ser estructuradas y dirigidas exclusivamente a los objetivos y necesidades de la organización.

Las Teorías de Liderazgo se pueden dividir en tres ramas de acuerdo a su contenido y a los elementos que manejan:

- **Teoría de los rasgos.**
- **Teorías conductuales.**
- **Teorías de contingencia o situacionales.**

4.3.1 TEORÍA DE LOS RASGOS.

Esta teoría trata de identificar las características específicas (físicas, mentales y de la personalidad) relacionadas con el éxito del liderazgo. Depende de investigaciones que relacionan diversos rasgos con ciertos criterios del éxito.

Muchas de las discusiones e investigaciones iniciales acerca del liderazgo, se centraban en la identificación de los rasgos de los líderes eficaces. Este enfoque suponía que se podría descubrir un número finito de rasgos individuales de los líderes eficaces. Se diseñaban las investigaciones para identificar los rasgos intelectuales, emocionales, físicos y otros de los líderes de éxito. Las pruebas Psicotécnicas del personal de la administración científica respaldan esta teoría.²⁶

Los rasgos de los líderes se han estudiado mediante la observación del comportamiento en situaciones de grupo, la elección de asociados (votación), la propuesta o calificación por parte de los observadores y el análisis de datos biográficos.

²⁶ Stogdill Ralph, Historical trends in Leadership Theory and Research, fuente Journal of Contemporary Business, E.U. 1974, Pág 4

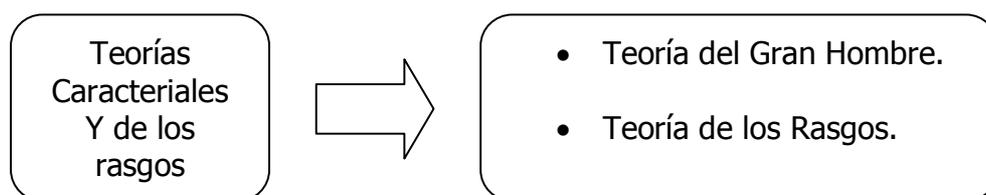
Inteligencia	Personalidad	Capacidades
Juicio.	Adaptabilidad.	Capacidad de conseguir Cooperación.
Decisión.	Viveza.	Capacidad de cooperar.
Conocimientos.	Creatividad.	Popularidad y prestigio.
Facilidad de palabra.	Integridad personal.	Sociabilidad (habilidades Interpersonales).
	Confianza en sí mismo.	Participación social.
	Equilibrio emocional y Autocontrol.	Tacto, diplomacia.
	Independencia (inconformidad).	

Cuadro 4.3 Rasgos que se relacionan con la eficacia del liderazgo, según Herrera Castro.²⁷

En la década de los 40's hasta mitad de los 60's se realizaron diferentes investigaciones sobre las conductas de cada líder, estas investigaciones abarcaron rasgos y características de cada uno de los líderes a fin de establecer las características comunes de los líderes.

Estas teorías se dividen a su vez en:²⁸

- La teoría del Gran Hombre.
- La teoría de los Rasgos.



Cuadro 4.4 Teorías caracteriales y de los rasgos²⁹

La teoría de los rasgos tuvo su mayor auge de la primera y segunda guerra mundial, algunos de los autores de esta teoría

²⁷ Herrera Castro Ana Luisa, Tesis: Un estilo de liderazgo efectivo para una institución educativa, particular y religiosa de nivel superior basado en el modelo de liderazgo situacional, Universidad Salesiana, México, D.F.2001, Pág. 128.

²⁸ Ibid., Pág. 128.

²⁹ Herrera Castro Ana Luisa, Tesis, Un estilo de liderazgo efectivo para una institución educativa, particular y religiosa de nivel superior basado en el modelo de liderazgo situacional, Universidad Salesiana, México, D.F.2001, Pág. 128.

fueron Ralph M. Stodgill³⁰, y Ghiselli, Helen Jennings y la Universidad de Finezota, para Ralee algunos de los rasgos son:

Rasgos Físicos. Energía, apariencia y peso.

Rasgos intelectuales. Agresividad, entusiasmo, auto confianza, adaptabilidad.

Rasgos sociales. Cooperación, habilidades interpersonales y administrativas.

Rasgos relacionados con la tarea. Iniciativa, persistencia e impulso de realización.

Ghiselli³¹ propone una lista de rasgos los cuales son:

Capacidad de supervisión.

Necesidad de realización.

Inteligencia.

Iniciativa.

Logro.

Afinidad.

Confianza en si mismo.

Los estudios realizados por la Universidad de Minesota descubrieron que muchos gerentes que habían alcanzado el éxito tenían una mejor educación, una motivación elevada, mayor inteligencia y habilidades para los negocios.

Estas teorías analizan si los líderes se diferencian de sus seguidores tanto en características psicológicas como en los rasgos de la personalidad. Presentan deficiencias: 1) No todos los rasgos son importantes para definir a un líder; 2) Estas teorías ignoran la reacción de los subordinados y la influencia del líder en los subordinados dejando una incógnita en cuanto a ¿Una Persona puede ser un líder para todo y para cualquier tipo de subordinado?; 3) Dependiendo la misión, algunos rasgos son más importantes que otros. Para un militar son diferentes los atributos en comparación a un religioso; 4) Estas teorías ignoran en que situación es más efectivo el liderazgo ya que una situación de emergencia exige un tipo de líder diferente a otro que en una situación normal; 5) El líder es siempre el líder en cualquier situación pero esto no ocurre en la vida real. Ya que puede ser un líder en su hogar y no serlo en la empresa o viceversa.

³⁰Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la Administración, Edit. McGrawHill, 2da edición, México 189, Pág. 129.

³¹ Patlan Pérez, Juana, Tesis: Relevancia del liderazgo eficaz en las habilidades gerenciales, Facultad de Contaduría y Administración, UNAM, México, DF. 1996, Pág. 16.

4.3.2 TEORÍA DEL GRAN HOMBRE.

La teoría del gran hombre se basó en un estudio principalmente de las características individuales “de grandes hombres”, algunos de ellos son: Hitler, Lúteo King, Gandhi entre otros, de ahí su nombre de la teoría. Es una descripción detallada de los grandes hombres que han tenido éxito en la historia de la humanidad.

Esta teoría fue sustentada por Carlyle Thomas en su libro “Lectures on Heroes”, para explicar que el progreso del mundo era producto de realizaciones personales hechas por “grandes hombres” quienes dominaron la historia de la humanidad.

El objetivo de esta teoría era encontrar los atributos que distinguían a los “grandes hombres” de sus seguidores. En la época de los 40s el líder era considerado como alguien diferente, un ser superior con capacidades innatas que le permitan influir y dirigir a los demás.

4.3.3 TEORÍAS CONDUCTUALES.³²

Las teorías conductuales a diferencia de las teorías de rasgos no se basaban en las características propias del líder sino en las funciones que los líderes realizan en grupo. Las dos funciones para el funcionamiento de grupo son:

- Las relacionadas con las tareas; incluyen soluciones, indicaciones, información y opiniones;
- Las relaciones sociales; ayudan al grupo en parar en armonía.

Los grupos más eficaces tienen variedad de liderazgo, una persona realiza las funciones relacionadas con las tareas mientras que otros con las funciones sociales esto ocurre por el temperamento o destreza del líder el cual pone más atención a alguna de las dos funciones.

³² Herrera Castro Ana Luisa, Tesis, Un estilo de liderazgo efectivo para una institución educativa, particular y religiosa de nivel superior basado en el modelo de liderazgo situacional, Universidad Salesiana, México, D.F. 2001, Pág. 130.

Los líderes que se orientan a las tareas dirigen a sus subordinados y se cercioran de que la tarea satisfaga los requerimientos, este líder se preocupa más por el trabajo y desarrollo del mismo.

Los líderes que se orientan a las funciones sociales se preocupan por la motivación de sus empleados, desarrollo y crecimiento de ellos, les permiten participar en las decisiones entablando relaciones amistosas, de confianza y de respeto.

Las teorías conductuales buscan las conductas decisivas de las personas para que se conviertan en buenos líderes, buscan detectar la naturaleza del liderazgo y su práctica, dentro de estas teorías conductuales encontramos los siguientes modelos:

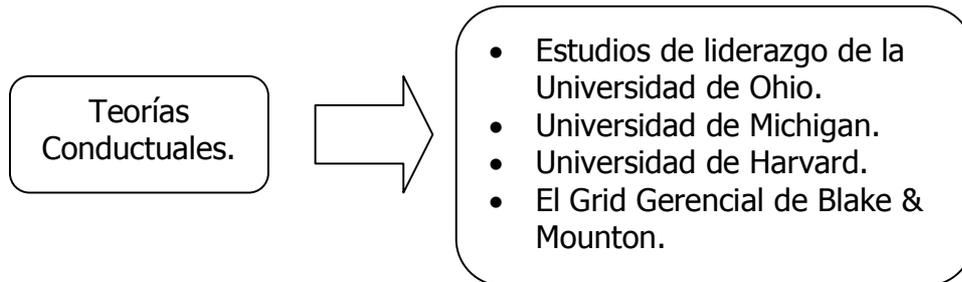
4.3.3.1 Estilos de liderazgo, autoritario, liberal y democrático.

1) *Liderazgo Autoritario*: El líder es duro e impulsivo en el estudio realizado. El comportamiento de los grupos mostró fuerte tensión, frustración y, en especial agresividad pero falta de espontaneidad, iniciativa y formación de grupos de amistad. Aunque en apariencia gustasen de las tareas no demostraban satisfacción frente a la situación. El trabajo solo se realizaba cuando el líder estaba presente físicamente. Cuando este salía las actividades se detenían y los grupos dejaban salir sus sentimientos reprimidos llegando a la indisciplina y la agresividad.

2) *Liderazgo Liberal*: El líder deja que todos hagan su voluntad. Aunque la actividad de los grupos era intensa la producción fue mediocre. Las tareas se desarrollaban sin tener un objetivo, con muchos altibajos, y se perdía mucho tiempo en las discusiones orientadas más hacia motivos personales, que de trabajo en sí. Se notó fuertemente el individualismo agresivo y poco respeto al líder.

3) *Liderazgo Democrático*: El líder es activo, consultivo y orientador. Se formaron grupos amistosos y se establecieron relaciones cordiales entre las personas. Líder y subordinados desarrollan comunicaciones espontáneas, francas y cordiales. El trabajo mostró un ritmo suave y seguro sin alteraciones, incluso cuando el líder se ausentaba. Hubo un claro sentido de responsabilidad y de compromiso personal, además de una impresionante integración grupal, dentro de un clima de satisfacción.

En el siguiente cuadro mostramos la división de las Teorías Conductuales:



Cuadro 4.5 Teorías Conductuales.³³

4.3.3.2 Estilo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio.³⁴

Estos trabajos intentan descubrir las dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes. Para ello identifican dos factores que llaman “factor de consideración” y “factor de iniciación de estructura”. Como era de suponerse, observaron que la rotación de empleados era mínima y su satisfacción máxima con líderes que mostraban una gran consideración. Por el contrario, cuando a éstos se les daba una clasificación baja en consideración y alta en la estructura de iniciación, se apreciaba un gran número de quejas y una elevada rotación entre sus empleados.

El factor de consideración hace referencia a la conducta del líder que tiende a la amistad, es decir, a crear ambiente de confianza, respeto y cordialidad entre los miembros del grupo.

El factor de iniciación de estructura se relaciona con la conducta del líder al que le preocupa básicamente la organización del trabajo y la definición de tareas, funciones y actividades del grupo y su relación con el líder.

Para medir estas conductas Halpin y Winer un poco después, hacia 1957 crean dos instrumentos: uno llamado “cuestionario de descripción de la conducta del líder”, que deben contestar los subordinados, y “cuestionario de opinión de liderazgo” de

³³ Ibid. Pág 130

³⁴ Stoner A. F. James, Wankel Charles. Administración. Editorial Prentice Hall, Tercera Edición, México pág. 510

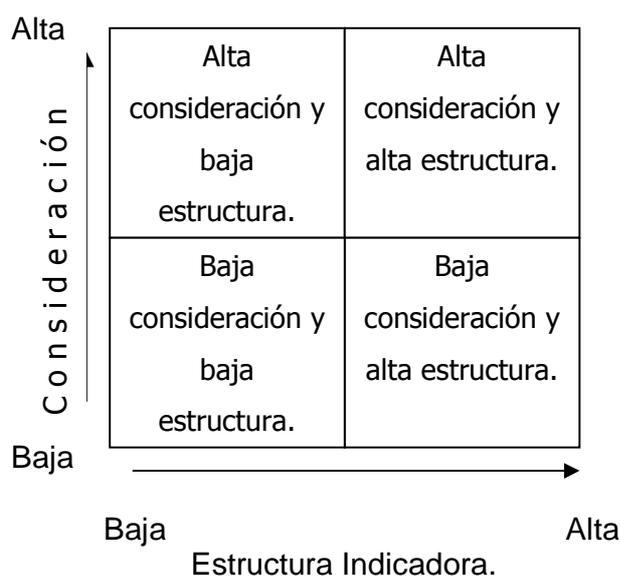
Fleishman, dirigido a los mismos líderes con el fin de que se autodefinan.

Con el tiempo se han demostrado que estos cuestionarios nos definen muy bien a qué tipo de conducta pertenece cada líder. Lo que no han demostrado, ha sido cuál de los dos tipos de liderazgo, el centrado en la consideración o en la iniciación de estructura es más eficaz.

Muchos autores han correlacionado las puntuaciones de consideración e iniciación de estructura con criterios de liderazgo eficaz para ver si se podía observar alguna relación.

En conjunto no se podría afirmar que hay una relación directa, sin embargo son interesantes las conclusiones que Vroom 1976 sistematiza en las siguientes consideraciones:

- a. Los líderes que obtienen alta puntuación en consideración tienden a contar con subordinados que están más satisfechos con su líder.
- b. Los líderes con alta puntuación en consideración consiguen un nivel más bajo de absentismo entre sus subordinados.
- c. La correlación entre consideración y efectividad no es estable, varía sustancialmente en función del tipo de trabajo.
- d. Tampoco ha quedado clara la correlación entre Iniciación de Estructura y Eficacia en casi ningún estudio que se ha hecho.



Cuadro 4.6 Conclusiones de Vroom³⁵.

³⁵ Koontz Harold, *Administración una perspectiva global*, Editorial Mcgrawhill, onceava edición.

4.3.3.3 Estilo de liderazgo de la Universidad de Michigan.

Los estudios realizados en esta Universidad, por la misma época de los estudios realizados en la Universidad de Ohio, al igual que ésta su fin era localizar grupos con características que sirvieran de indicadores de eficacia, como: Los orientados hacia los empleados y La orientación hacia la producción. En este caso las investigaciones se centran en identificar qué conductas del líder son más o menos eficaces. Liket (1967) subraya los aspectos que él considera más interesantes, como:³⁶

- Los líderes más efectivos tienden a mantener relaciones de confianza y apoyo, con una mayor consideración de la autovalía personal.
- Los líderes más efectivos dan más importancia a la participación de los subordinados en el control y en la toma de decisiones.
- Los líderes más efectivos tienden a definir objetivos de actuación e informar a sus subordinados.

Este estilo no tiene en cuenta la variable situacional que más tarde condicionará todos los estudios sobre el liderazgo.

Los líderes están orientados hacia los empleados, se centran hacia las relaciones, saben y consideran que el empleado es importante, se interesan por su individualidad y sus necesidades personales, estimulan la participación de estos para establecer las metas, inspiran confianza y respeto de manera que tengan un buen desempeño.

La orientación hacia la producción y hacia los empleados es expresada en forma paralela por la Universidad de Michigan, como ejemplo lo graficaremos de la siguiente manera:



³⁶ Álvarez Fernández Manuel, El liderazgo de la calidad total, Edit Escuela Española, Madrid España, 1998, Pág. 55.

Los estudios de la Universidad de Michigan según Chiavenato, determinaron que los grupos más productivos de trabajo tenían líderes que se orientaban hacia los empleados, relataron que los líderes más eficaces eran los que tenían relaciones con sus empleados, ya que para la toma de decisiones consultaban a sus empleados de la misma forma que se utilizaba para la fijación de metas.

4.3.3.4 Estilo de liderazgo de la Universidad de Harvard



Cuadro 4. 7 Estilo de liderazgo de universidad de Harvard³⁷

Bales, de la Universidad de Harvard, trabajó mucho en el estudio del comportamiento de grupos pequeños. La mayor parte de los grupos estudiados fueron grupos experimentales de estudiantes y ningún gerente.

A pesar de sus limitaciones en términos de la aplicación de sus hallazgos, su trabajo produjo algunos resultados asombrosos similares a las de las otras dos Universidades Ohio y Michigan.

Se encontró que en un grupo de pequeños emergen dos tipos muy diferentes de líderes. A uno lo denominaron *el líder de tareas*, caracterizado por aquellos que hablan más y que prestan sugerencias; al otro lo denominaron *el líder socio emotivo*, representado por quienes facilitan que otros hablen y que ofrecen apoyo psicológico.

³⁷ A. F. Stoner, James, Administración, Editorial Prentice Hall. Segunda Edición en español, México, 1989

Todo integrante de un grupo debe ser de una de las dos características arriba mencionadas, nunca ambas. El líder de tareas y el líder socio emotivo son dos especies diferentes.

Para que podamos representar estas tres Universidades lo hacemos de la siguiente forma:

Universidad	TAREA	RELACIONES
Estado de Ohio	Estructura	Consideración
Michigan	Centrada en la producción	Centrada en el personal.
Harvard	Líder de tarea	Líder socio emotivo.

Cuadro 4.8 Comparación de tarea y relaciones de las Universidades de Ohio, Michigan y Harvard³⁸.

4.3.3.5 El Grid gerencial de Black y Mounon.

Robert R. Blake y Jane S. Mounon³⁹ inventaron una representación gráfica de la concepción bidimensional del estilo de liderazgo.

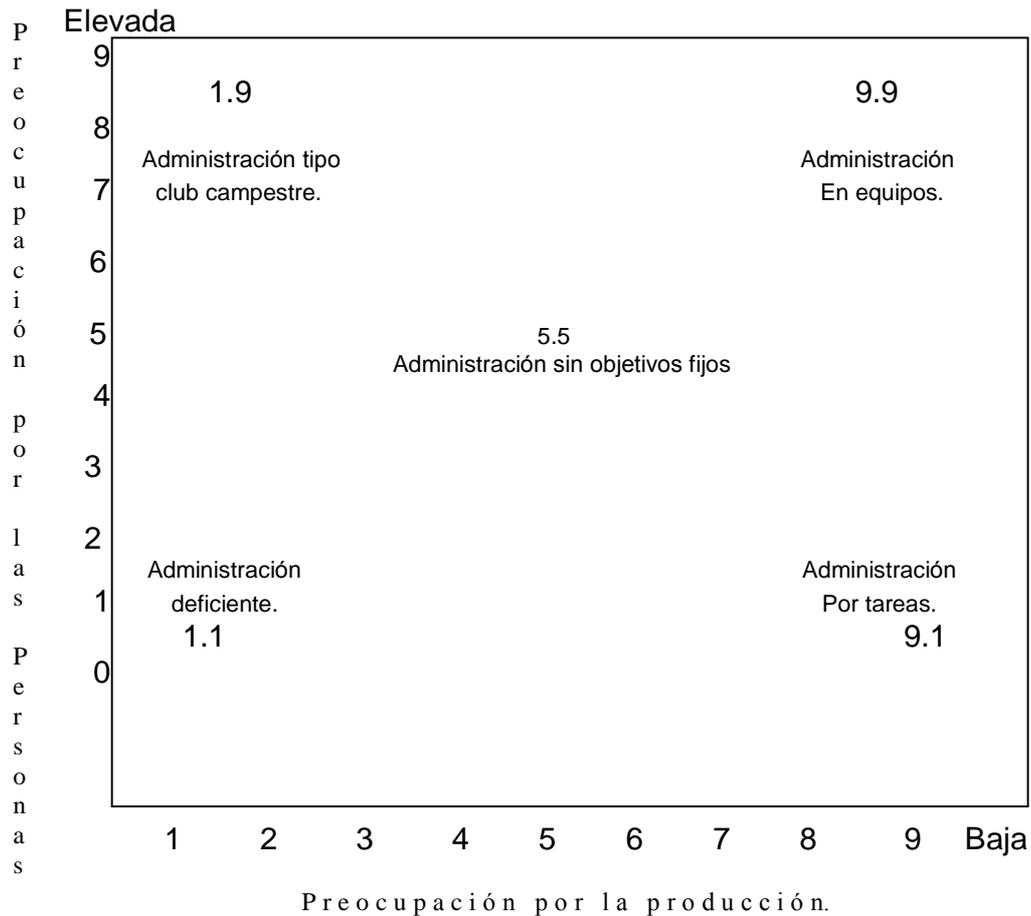
Propusieron una Cuadrícula Gerencial basada en los estilos de “interés por la gente” e “interés por la producción”, rejilla que en esencia representa las dimensiones de consideración e inicio de estructura descubiertas en la Universidad de Ohio o las dimensiones de orientación al empleado y orientación a la producción, aportadas por los estudios de la Universidad de Michigan.

En la Rejilla Administrativa, se encuentran cinco tipos diferentes de liderazgo localizados en cuatro cuadrantes similares a aquellos identificados en los estudios de las anteriores universidades.

³⁸ A. F. Stoner, James, Administración, Editorial Prentice Hall. Segunda Edición en español, México, 1989

³⁹ A. F. Stoner, James, Administración, Editorial Prentice Hall. Segunda Edición en español, México, 1989

El Grid Gerencial.



Cuadro 4. 9 Rejilla de administración adaptada por Blake and Mounon⁴⁰.

Los cuatro estilos extremos. Blake y Mounon identifican cuatro extremos de estilos básicos. Bajo estilo 1.1 los administradores se ocupan muy poco de las personas y de la producción y tienen una mínima participación en su trabajo; han renunciado a todo intento y propósito de trabajar y sólo cuentan el tiempo o actúan como mensajeros que comunican la información de superiores a subordinados. En el otro extremo se encuentran los

⁴⁰ A. F. Stoner, James, Administración. Editorial Prentice Hall. Segunda Edición en español, México, 1989

administradores de estilo 9.9 que muestran en sus acciones la mayor dedicación posible, tanto a personas como a la producción. Éstos son los verdaderos “administradores de equipo” que están en posición de combinar las necesidades de producción de una empresa con las necesidades de las personas.

Otro estilo se identifica como la administración 1.9 en la que los administradores tienen poca o ninguna preocupación por la producción y se ocupan sólo de personas. Propician un medio ambiente en que todos los integrantes del grupo se sienten cómodos, son amistosos y están contentos y nadie se preocupa por hacer esfuerzos coordinados para lograr las metas de las empresas. En el otro extremo se encuentran los administradores del estilo 9.1 se preocupan sólo del mantenimiento de una operación eficiente, tienen poca o ninguna preocupación por las personas y son bastantes autocráticos en su estilo de liderazgo.

Utilizando estos cuatro extremos, se puede colocar en algún punto la rejilla cualquier técnica o estilo de administración. Es claro que los administradores de tipo 5.5 tienen una preocupación media por la producción y las personas. Mantienen una moral y una producción adecuadas pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado elevadas y es posible que tengan una actitud en buena medida autocrática y benevolente hacia las personas.

La rejilla de administración es un dispositivo útil para identificar y clasificar los estilos de administración, pero no indica por qué un administrador cae en una parte o en otra de ella.

El interés por la producción se ilustra en el eje horizontal. La producción se va volviendo más importante para el líder a medida que su clasificación avanza a lo largo de la escala horizontal. El principal interés del líder con una clasificación de nueve en el eje horizontal está en la producción.

El interés por la gente se ilustra en el eje vertical. La gente se vuelve más importante para el líder a medida que su clasificación avanza hacia arriba sobre el eje vertical. Un líder con una clasificación de nueve en el eje vertical tiene un interés máximo por la gente.

4.3.4 TEORÍAS DE CONTINGENCIAS Y SITUACIONALES.

Los que analizaban los fenómenos del liderazgo fueron convenciéndose cada vez más de que predecir el éxito del liderazgo era algo más que el simple aislar de unos cuantos rasgos o conductas preferidas. La importancia de obtener resultados congruentes dio origen a un nuevo énfasis en los factores situacionales. La administración tradicional se basaba en principios que buscaban obtener una dirección eficaz, sin importar cual fuera la situación o la organización que llevan el mismo tipo de liderazgo. Al irse desarrollando los estudios del comportamiento organizacional se estudiaron diferentes situaciones, las diferentes variables requieren de diferentes liderazgos, esto fue apoyado por diferentes personas dando como resultado *el Enfoque de Contingencias*.⁴¹

También se les conoce como Teorías Situacionales, por que las acciones correctas dependen de las variables de las situaciones. Por lo tanto, ayuda a utilizar los conocimientos actuales de la organización. Otro nombre que reciben aunque es menos conocido es llamado *el Enfoque Casuístico* por la acción que se adopta. Las Teorías de Contingencias Situacionales buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto, al contrario que las teorías de rasgos haciendo una comparación podemos mencionar que son simples y limitadas y las teorías conductuales no consideran variables situacionales importantes.

Bavelas, estudioso del liderazgo, elaboró un estudio experimental “un líder depende en gran parte de la posición estratégica que ocupa dentro de la red de comunicaciones, mucho más que sus características de personalidad”.⁴²

Podemos tomar en cuenta aspectos importantes que las Teorías Situacionales consideran necesarias para alcanzar la eficacia del liderazgo.

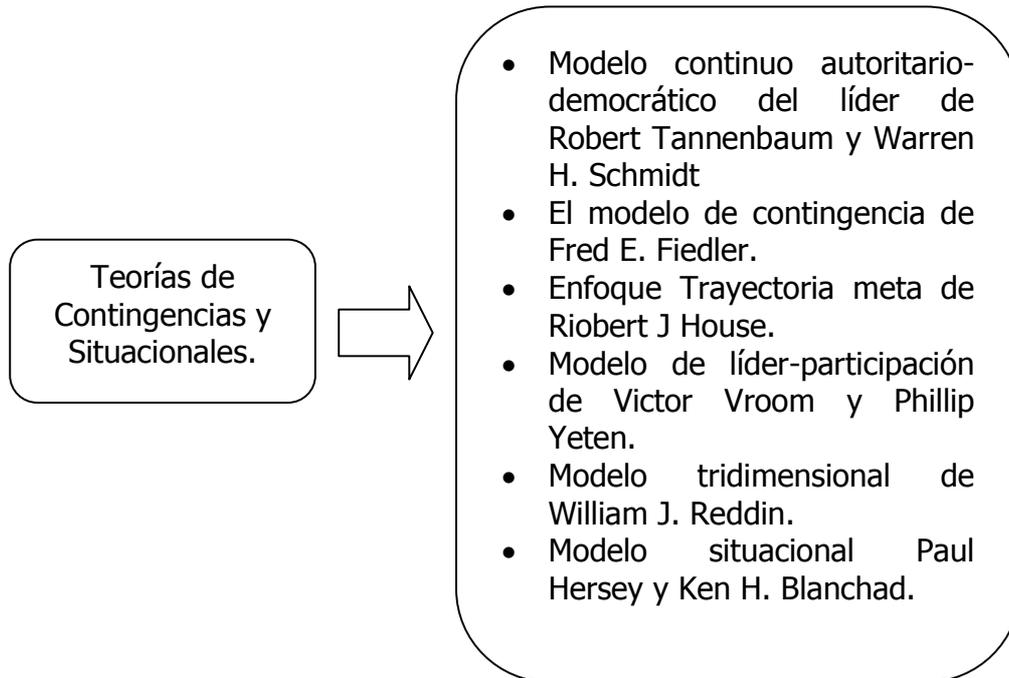
- Temperamento del líder.
- Seguidor.
- Líder.
- Circunstancias de tiempo y lugar.
- Tareas.

⁴¹ Herrera Castro Ana Luisa, Tesis, Un estilo de liderazgo efectivo para una institución educativa, particular y religiosa de nivel superior basado en el modelo de liderazgo situacional, Universidad Salesiana, México, DF.2001, Pág. 139

⁴² Chiavenato, Idalberto, Administración, teoría, proceso y practica, Edit McGrawHill, México, DF 2001, 3ra edición, Pág., 145.

Lo que podemos concluir es que estas teorías tienen factores que identifican circunstancias importantes y adecuan el liderazgo para ellas.

A continuación representamos de manera gráfica la división de las Teorías de Contingencias y Situacionales.



Cuadro 4.11 División de las Teorías de Contingencias y Situacionales.⁴³

4.3.4.1 Modelo Continuo Autoritario-Democrático del líder Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt.

Estos dos autores⁴⁴ son los primeros teóricos en describir los factores que influyen en el liderazgo que es escogido por los gerentes. Menciona que todo gerente debería considerar tres fuerzas antes de escoger su estilo de liderazgo: las fuerzas del gerente, las fuerzas de la situación y las fuerzas de los subordinados.

⁴³ Chiavenato, Idalberto, Administración, teoría, proceso y practica. Edit McGrawHill, México, D.F 2001, 3ra edición, Pág. 145.

⁴⁴ A.F. Stoner, James, Administración, Edit. Prentice Hall, 2a edición, México D.F 1989, Pág. 513.

En este modelo nos mencionan que los gerentes eficaces son flexibles y capaces de seleccionar las conductas que necesitan en una determinada situación. Este está influenciado por su formación, por sus conocimientos, por sus valores y por sus experiencias, sin embargo, también debe tener presente las características de la situación.

Estas últimas como pueden ser los factores ambientales, las tareas o las presiones pueden modificar o afectar a las segundas.

El gerente puede ejercer mayor participación y dar más libertad a sus subordinados cuando estos desean independencia, desean tener más responsabilidades, conocen y entienden las metas de la organización y tienen los suficientes conocimientos y experiencia para enfrentarse a los problemas, cuando esto no ocurre se debe optar por un estilo autoritario.

El modelo que nos proponen estos dos autores donde los líderes pueden decir a sus seguidores lo que pueden hacer o como hacerlo o bien compartir sus responsabilidades de liderazgo con sus seguidores haciéndolos partícipes. Ambas formas de comportamiento del líder se basan en la fuente de poder, autoridad y sus características personales.

4.3.4.2 Modelo de Contingencia de Fiedler.

La teoría de la contingencia, que se puede denominar también enfoque situacional del liderazgo, fue planteado por Fred E. Fiedler. Una variable muy importante en que se basa esta teoría es la puntuación de “estimación hacia el líder por su colaborador menos preferido” (*least Preferred coworker, LPC*). Para obtener esta puntuación el individuo califica al líder con dieciséis escalas bipolares de adjetivos (v. Gr., agradable. . . desagradable); la suma de estas puntuaciones se considera su puntuación LPC. En general esta puntuación ha sido juzgada como una medida de orientación hacia el liderazgo, considerándose que un líder que tiene LPC alta, está orientado hacia las relaciones interpersonales, y al líder con LPC baja, está orientado hacia la tarea.

Para señalar la eficacia del liderazgo, Fiedler utilizó tres aspectos importantes de la situación de tarea del grupo:⁴⁵

1. Relaciones entre el líder y los miembros. Fiedler consideró a esta dimensión como la más importante desde el punto de vista del líder, ya que es probable que el poder otorgado por el puesto y la estructura de las tareas se hallen en gran medida bajo control de la empresa. Esta dimensión tiene que ver con el grado en el que los miembros del grupo se sienten satisfechos con el líder, confían en él y están dispuestos a seguirlo.
2. Estructura de la tarea. Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definitivamente de él a los medios miembros del grupo.
3. Poder del puesto del líder. Es el grado en que el poder otorgado por un puesto (en oposición a otras fuentes de poder, como personalidad o experiencia le permita a un líder conseguir que los miembros del grupo sigan sus instrucciones; en el caso de los administradores, es el poder que procede de la autoridad organizacional. Como señala Fiedler, un líder a quien su puesto le concede un poder claro y considerable puede obtener más fácilmente buenas respuestas de sus seguidores que uno carente de ese poder.

Se emprende la evaluación de la relaciones entre el líder y los miembros mediante una escala de atmósfera de grupo, que indica el grado en que el líder se siente aceptado por sus subordinados. La atmósfera puede ser de cualquier tipo: amistosa o inamistosa, relajada o tensa, reforzada o amenazadora. La estructura de la tarea se evalúa por claridad de metas, verificabilidad de las decisiones tomadas, especificidad de las soluciones y multiplicidad de opciones para resolver problemas.

El poder del puesto del líder se determina por el grado de influencia que ejerce el líder en recompensas y castigos y por su autoridad.

Dicotimizando cada uno de estos aspectos, se identifican ocho tipos de situaciones de tarea del grupo:

⁴⁵ Koontz Harold, Administración una perspectiva global, Editorial Mcgrawhill, onceava edición Pág.545, 546.

<u>Situación</u>	<u>Relación entre Líder y los Miembros</u>	<u>Estructura de la tarea</u>	<u>Poder del puesto del líder.</u>
1	Buenas	Estructurada	Alto
2	Buenas	Estructurada	Bajo
3	Buenas	No estructurada	Alto
4	Buenas	No estructurada	Bajo
5	Malas	Estructurada	Alto
6	Buenas	Estructurada	Bajo
7	Malas	No estructurada	Alto
8	Malas	No estructurada	Bajo

Se afirma que estas situaciones diferirán en el grado en que el líder pueda influir en sus miembros y controlarlos. Más específicamente, se espera que el líder ejerza su máxima influencia en la situación 1 y relativamente poca influencia en la situación 8. Las pruebas de la investigación indican que los líderes con la LPC alta (líderes controladores, orientados hacia la tarea) tienden a actuar bien en situaciones muy fáciles o muy difíciles (situaciones 1, 2, y 8) en cambio los líderes con una LPC baja (líderes considerados y permisivos) actúan bien en situaciones de dificultad media (situaciones 4, 5 y 6). Así, la puntuación LPC se diferencia entre líderes eficaces e ineficaces en una variedad de situaciones.

Un ejemplo de una situación tratada por la teoría de la contingencia de Fiedler es la del grupo de trabajo que se enfrenta a un problema no estructurado con un líder que tiene poca autoridad formal o poder de posición. Tal situación es típica de muchas comisiones interdepartamentales y grupos de resolución de problemas en organizaciones del gobierno y de la iniciativa privada y de comisiones de organizaciones de voluntarios. En tales situaciones, la teoría del Fiedler propone que la eficacia dependerá en alto grado de otras dos variables: si el estilo del líder se orienta hacia la tarea y sus resultados, o si se orienta hacia la persona y las relaciones, y si las relaciones entre el líder y los miembros del grupo son buenas o malas. El modelo de contingencia predice que en un grupo con malas relaciones entre el líder y sus miembros los mejores resultados se obtendrán con un líder altamente orientado hacia la tarea, mientras que en un grupo con buenas relaciones entre el líder y sus miembros el líder orientado hacia las relaciones actuará más eficazmente.

Se han efectuado muchos estudios para someter a prueba el modelo o varios aspectos de él. Un análisis de estos estudios, que

representa una prueba bastante exacta del modelo de contingencia apoya generalmente el modelo. Estudios de campo para probar el modelo indican, en conjunto una relación muy estrecha entre la curva predicha y la curva que se obtiene. Así, el concepto de que la eficacia del liderazgo es contingente de variables situacionales es realista según la investigación actual. Pero se debe hacer constar que gran parte de las pruebas empíricas para estos estudios no se obtuvieron de organizaciones industriales. Fiedler da un paso en la dirección correcta.

4.3.4.3 Enfoque Trayectoria Meta de Robert J. House.

Este enfoque postula que la principal función del líder es aclarar y establecer metas con sus subordinados, ayudarles a encontrar la mejor ruta para el cumplimiento de esas metas y eliminar obstáculos.⁴⁶

La teoría del camino–meta es un modelo de contingencia del liderazgo que se inspira en los estudios de Ohio State referentes a la consideración e iniciación de estructura.

En este enfoque se postula que un líder eficaz se aprecia por el impacto positivo en los subalternos al motivarlos adecuadamente.

La teoría se denomina Trayectoria–Meta, ya que se centra en la concepción que tienen los seguidores de las metas de trabajo y de su desarrollo, siendo el líder quien influye en ellos haciéndolos que perciban de alguna manera esas metas, además de las trayectorias para poder alcanzar esas metas.

El líder tiene como misión el ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y proponerles suficiente dirección y apoyo para garantizar que sus metas sean compatibles con los objetivos globales del grupo u organización. La expresión “camino–meta” deriva de la creencia de que un buen líder aclara el camino con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores. La iniciación de estructura sirve para aclarar el camino y la consideración facilita el recorrido.

⁴⁶ Koontz Harold, Administración una perspectiva global, Editorial Mcgrawhill, ..., onceava edición Pág. 550

Cuando los líderes manifiestan mucha consideración, los subordinados seguramente sentirán mayor satisfacción; en cambio una gran iniciación de estructura aclara los roles y debe favorecer el desempeño.

A este enfoque se encuentra la *Teoría de las Expectativas*, en la cual se afirma que las actitudes, la satisfacción en el trabajo, la conducta y el esfuerzo en el puesto de un individuo, se pueden predecir si se conoce lo siguiente:

El líder motiva a sus subalternos, dependiendo de su estilo de liderazgo e influyendo en las expectativas (trayectoria hacia la metas) y en las valencias (atractivo o recompensas de la meta).

En esta teoría se involucran cuatro tipos específicos de conducta del líder: directiva, de apoyo, con participación y de logro y tres tipos de características o actitudes de los subalternos: satisfacción en el puesto, aceptación hacia el líder, expectativas de esfuerzo, desempeño y recompensa.

El líder directivo.

Informa a sus subalternos o seguidores lo que se espera de su esfuerzo.

El líder de apoyo.

Se desenvuelve en un ambiente de igualdad de circunstancias con todos sus subalternos.

El líder participativo.

Interactúa con sus subalternos y aprovecha sus ideas antes de tomar una decisión.

El líder con orientación a logro.

Traza metas retadoras, impulsando el progreso de sus subalternos y esperando que se desarrollen al más alto nivel.

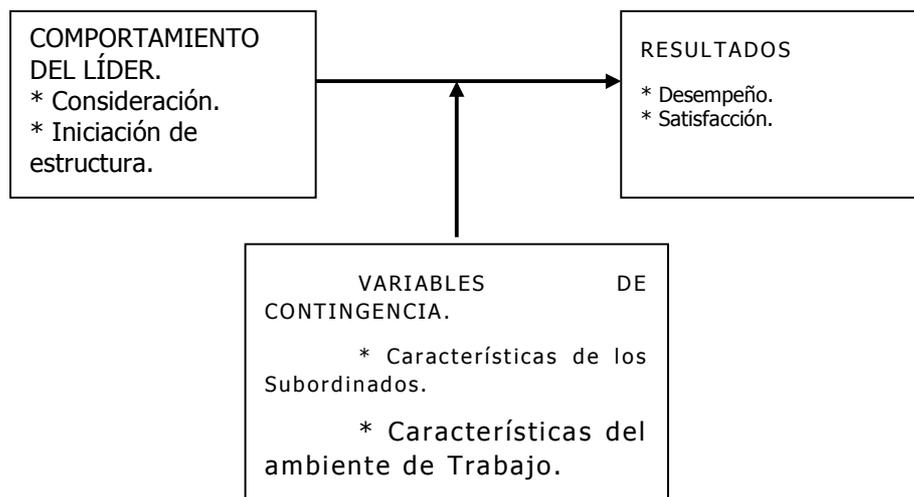
Estos cuatro estilos se pueden llevar a la práctica por un mismo líder en diferentes situaciones; ya que van en contra de la idea de Fiedler en lo que se refiere a la dificultad de alterar el estilo.

Existen dos proposiciones de la Trayectoria-Meta:

- La primera postula que para que la conducta de un líder sea satisfactoria y aceptable, el subalterno debe percibir esa conducta como fuente de satisfacción presente o futura.

- La segunda postula que para que la conducta del líder sea motivadora, esta debe hacer que la satisfacción de las necesidades de los subalternos actué en función del desempeño eficaz.

Dos tipos de variables situacionales se involucran en las Trayectoria–Meta, las características personales de los subalternos y las presiones del medio ambiente a las que se enfrentan los subalternos al tratar de conseguir las metas de trabajo.



Cuadro 4.12 Modelo Simplificado de la Teoría del Camino–Meta.

Es de suma importancia la percepción que tengan los subalternos de su propia capacidad, ya que a medida que esta es más alta en relación con las exigencias de la tarea, habrá menos probabilidad de que sea aceptado un estilo directivo por parte del líder.

Este modelo integra varias etapas de un proceso de liderazgo que se consideran:

ETAPA 1

Establecimiento de Metas:

El establecimiento de metas desempeña un papel central en el proceso de Trayectoria–Meta. Consiste en el establecimiento de estrategias y objetivos para el desempeño exitoso, tanto a largo

plazo como a corto plazo. El proceso del establecimiento de metas requiere cuando menos cuatro pasos: definir las metas, establecer metas específicas, hacerlas desafiantes y dar retroalimentación acerca de su cumplimiento.

a) Definición de Metas:

Una adecuada definición de metas requiere que el líder explique los propósitos que existen detrás de ellas y la necesidad de conseguirlas. Cualquiera que sea la situación, la gente necesita metas que le sean importantes, para que se sienta completamente motivada.

b) Metas Específicas:

Las metas deben ser tan específicas como sea posible, para que los empleados sepan cuándo se alcanzan. No es suficiente decir: "haz lo mejor que puedas", porque esa clase de meta no es suficientemente específica para la mayoría de las personas.

c) Dificultades de las Metas:

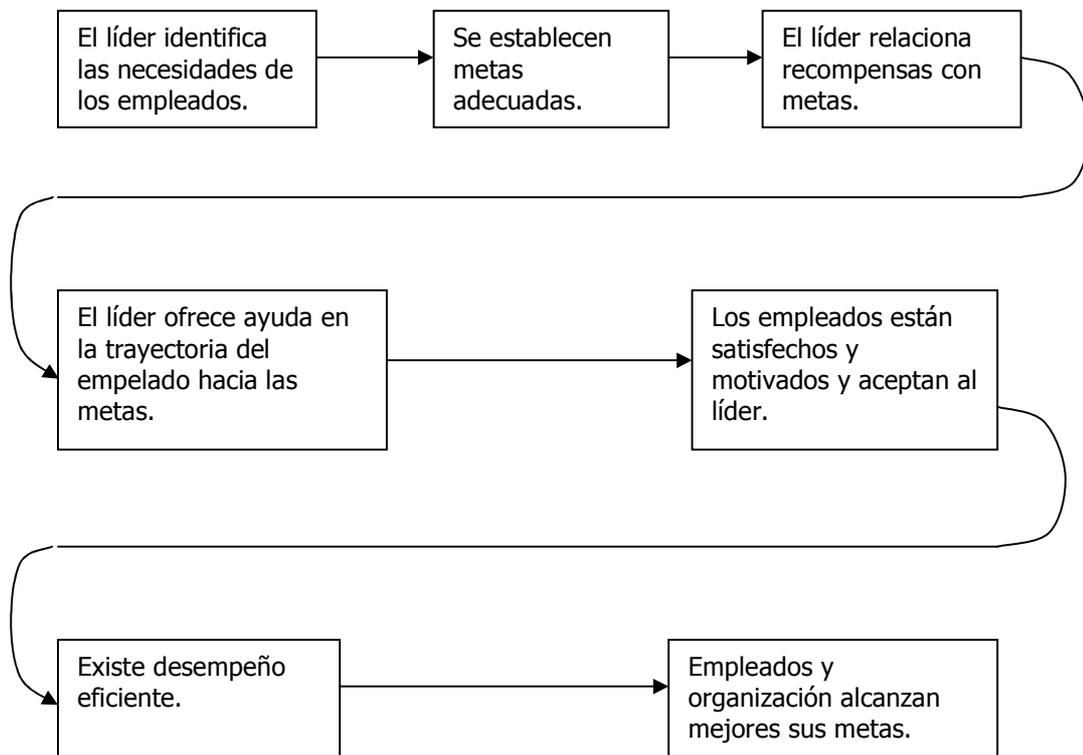
Las metas difíciles ofrecen un reto que atrae el deseo de logro de los empleados. Sin embargo, para lograr el cumplimiento de metas difíciles, los gerentes usualmente invitan a los empleados a participar en el proceso del establecimiento de metas.

De esta manera, los empleados adoptan un compromiso consciente de alcanzar la meta.

d) Retroalimentación sobre el avance hacia las metas:

Cuando la gente tiene metas bien definidas, necesita retroalimentación acerca de qué también las está alcanzando. De otra manera está "trabajando en la oscuridad" y no tiene forma de saber qué tanto éxito logró.

La retroalimentación sobre el trabajo tiende a propiciar un mejor desempeño, y la retroalimentación autogenerada es particularmente una herramienta poderosa de motivación.



Cuadro 4. 13 Modelo de la Trayectoria-Metas de Robert J. House

ETAPA 2

MEJORAMIENTO DE LA TRAYECTORIA.

Los pasos que implican el establecimiento de metas representan solamente la mitad del proceso de liderazgo de trayectoria–meta.

Los líderes también necesitan considerar algunos factores contingentes (tales como las características de la personalidad del empleado y la naturaleza de la tarea), antes de decidir que hacer para facilitar la trayectoria hacia la meta.

De esta manera, los líderes deben tomar en cuenta el proporcionar a sus empleados tanto apoyo a la tarea como el apoyo psicológico siendo que los líderes deben alentar a la gente a que desee realizar el trabajo.

4.3.4.4 Modelo de Líder-Participación de Víctor Vroom y Philip Yetton⁴⁷

Cuando se habla de la conducta óptima de liderazgo, se le daba una orientación autócrata donde el líder tomaba las decisiones, daba órdenes a los subalternos, vigilaba y controlaba su desempeño. Sin embargo, actualmente la toma de decisiones es más participativa.

En este modelo se muestran diferentes estilos de liderazgo a utilizar en situaciones diversas, especificando que no hay un estilo de liderazgo para todas las situaciones.

Desde este modelo se observan dos criterios de eficacia y de decisión siendo: *la calidad de la decisión y la aceptación de la misma*.

Calidad de la Decisión: contempla los aspectos reales y objetivos que se involucran en la misma, los cuales afectan el desempeño de los seguidores, conjuntamente con aspectos motivacionales. Este modelo propone al líder utilizar un procedimiento de decisiones en el que los subalternos puedan participar y tomar decisiones.

Aceptación de la Decisión. Contempla el compromiso que se debe tener por parte de los subalternos con la decisión.

Desde el punto de vista de Vroom y Yetton, es importante tomar en cuenta tres estilos en la toma de decisiones que son: los Estilos Autócratas, los Estilos Consultivos, además del Estilo de Conjunto o de Grupos.

Para definir en un momento dado un estilo de liderazgo óptimo a una situación determinada, es importante varios aspectos como son:

- 1) El tiempo en la toma de la decisión;
- 2) La capacidad de conocimientos del líder;
- 3) Las preferencias;
- 4) La experiencia;
- 5) Los conocimientos de los subalternos.

⁴⁷ Stoner A. F. James, Wankel Charles. Administración. Editorial Prentice Hall, Tercera Edición, México Pág. 524

4.3.4.5 Modelo Tridimensional de William J.Reddin.

Este modelo fue presentado por W. J.Reddin En 1970. El modelo maneja estilos positivos y negativos al analizar la efectividad gerencial o directiva pero ¿qué es la efectividad?

La efectividad del liderazgo se refiere a la habilidad que requiere el líder para producir resultados excelentes, dicho de otra manera es la suma de la eficiencia (virtud y facultad mental que logra un efecto determinado) y de la eficacia (fuerza y poder para actuar).

También la efectividad se puede definir como el conjunto de energía o proceso sinérgico que realiza el líder y sus seguidores para determinar el comportamiento y los resultados. Cada acción refleja los resultados de la efectividad en el liderazgo del líder obteniendo tres resultados.

- La efectividad alta; describe el criterio de excelencia que se le asigna los expertos en dirección de grupos de trabajo.
- La efectividad promedio; describe con frecuencia condiciones mediocres de operación y funcionamiento, a la evaluación de los grupos de trabajo.
- La efectividad baja; describe condiciones deficientes, empobrecidas e inaceptadas por los líderes inadecuados.

La efectividad gerencial se define por lo que el gerente logra y no tanto por lo que hace, esta se encausa hacia lo que un gerente en una situación, piensa en términos de desempeño y no en términos personales.

Cada una de las tareas que realiza el gerente (tareas gerenciales) tienen áreas de efectividad las cuales están asociadas con la misma, estas áreas pueden o no estar escritas y conocidas por los subordinados.

La descripción de las tareas conduce a conocer el grado de desempeño.

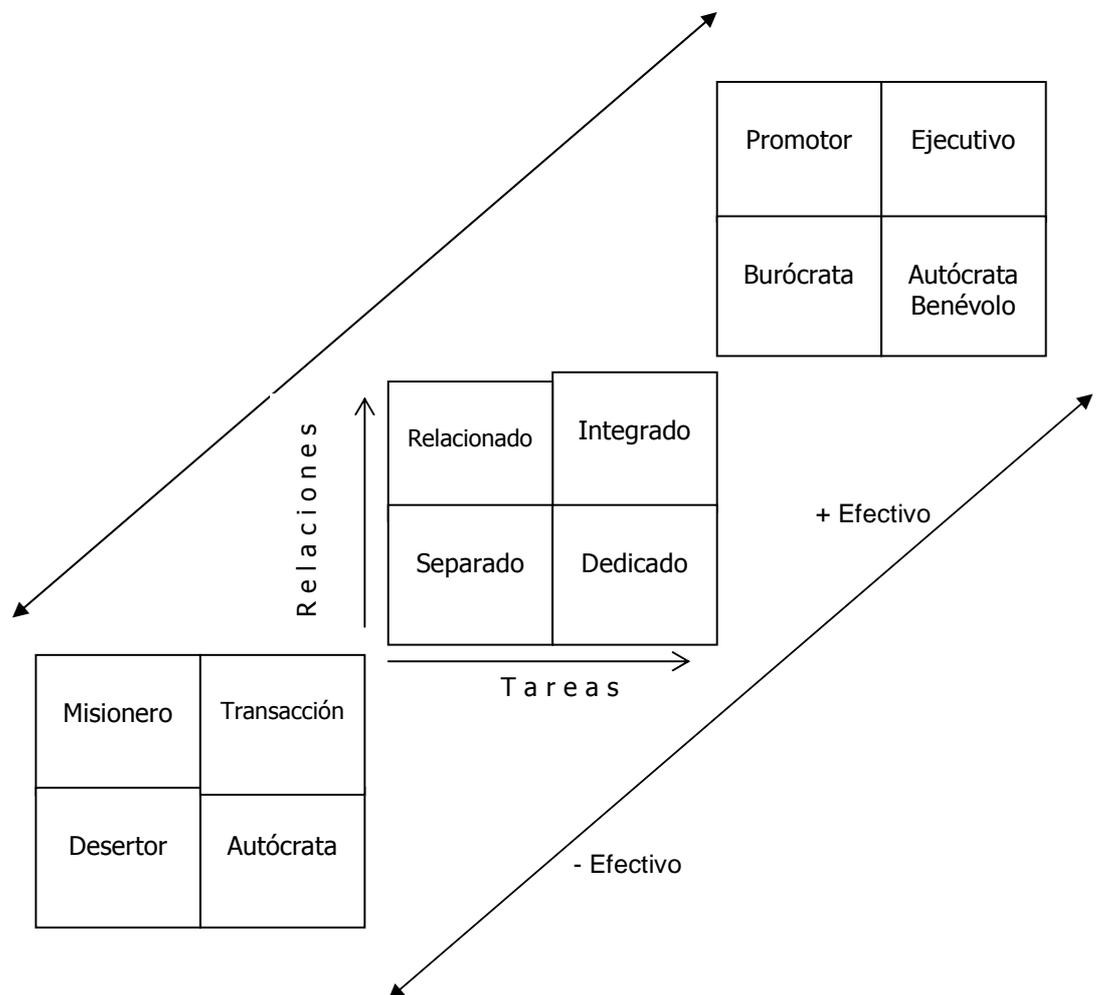
El enfoque del modelo Tridimensional está dirigido al incremento de la efectividad gerencial a partir de situaciones específicas.

Este modelo determina dos elementos del comportamiento gerencial:

- La orientación a la tarea.
- La orientación a las personas.

Estos elementos llevaron a Reddin a formar cuatro estilos básicos de liderazgo: relacionado, integrado, separado y dedicado. El relacionado y el integrado están orientados hacia la tarea y el separado y dedicado están orientados a las relaciones.

Cada uno de ellos es no menos efectivo con otros de más efectividad llegando a una combinación de ocho estilos gerenciales.



Cuadro 4. 14 Estilo de una efectividad promedio (básico).⁴⁸

⁴⁸ J. Ganna, Martín, administración por resultados, Editorial CECSA. Primera edición México, 1994.

Características de los estilos:

- a. Estilo Relacionado; los seguidores están en primer término, se destaca el desarrollo personal, existen largas conversaciones, el líder es considerado y amistoso, crea una atmósfera adecuada.
- b. Estilo Integrado; el líder deriva autoridad de los objetivos, define las metas y políticas de acción, integra al seguidor con el grupo de trabajo, desea participación por parte de sus seguidores, prefiere compartir los objetivos y responsabilidades, se interesa por las técnicas motivacionales del grupo.
- c. Estilo Separado; el líder es cauteloso, ordenado conservador, prefiere todas las cosas por escrito, busca principios establecidos, es exacto, preciso, correcto y perfeccionista, constante, paciente, modesto, calmado, discreto y consiente.
- d. Estilo Dedicado; decidido, agresivo, confiado en sí mismo, activo, iniciador, fija tareas individuales al igual que responsabilidades y normas, para él la tarea es primero, es seguro e independiente y ambicioso.

Estilos menos efectivos:

- a. Estilo Misionero; evita el conflicto, es agradable, amable y cálido, dependiente, busca la aceptación de sí mismo, facilita las cosas, es pasivo, no da indicaciones y no se preocupa por las tareas, normas y controles.
- b. Estilos de Transacción; emplea de forma excesiva la participación, es débil, cede ante las situaciones, evita tomar decisiones, destaca la tarea y las relaciones cuando son inapropiadas, es idealista, ambiguo y desconfía de él mismo.
- c. Estilo Desertor; trabaja según lo fijado, las tareas se desarrollan al mínimo, rehuye la responsabilidad y el compromiso, da pocas opiniones y sugerencias, no posee demasiada creatividad y criterio, obstaculiza el desarrollo de los demás dificultándose las cosas, no se comunica con sus seguidores, no coopera y es renuente al cambio.
- d. Estilo Autócrata; toma todas las decisiones, siempre crítica y amenaza, exige obediencia, quiere resultados inmediatos, se comunica solo hacia abajo, crece de popularidad, es exigente y duro.

Estilos más efectivos.

- a. *Estilo Promotor*; mantiene los canales de comunicación libre, presta atención a sus seguidores y desarrolla el talento de ellos, siempre coopera, existe una confianza de él hacia sus seguidores y viceversa, trabaja bien con los demás.
- b. *Estilo Ejecutivo*; utiliza el trabajo en equipo para la toma de decisiones, utiliza la participación, estimula un mejor desempeño por parte de sus seguidores, es coordinador e induce al compromiso.
- c. *Estilo Burocrático*; el líder sigue las órdenes, reglas y procedimientos, es confiable y digno de fe, mantiene al grupo en marcha, observa todos los detalles, es lógico, imparcial, justo, equitativo, posee un autocontrol, es racional.
- d. *Estilo Autócrata–Benévolo*; es decidido, tiene demasiada iniciativa, es enérgico, trabajador, dedicado, evalúa el rendimiento de sus seguidores, el tiempo y la calidad, logra resultados óptimos, está consiente de los costos, del compromiso y de los ideales de la organización.

Un líder dentro de este modelo se puede desplazar a lo largo del modelo, adecuado el estilo a sus necesidades.

La situación en este modelo está integrada por la organización; incluye a todos los que influyen en la conducta del sistema; la tecnología, es la forma de cómo se puede hacer el trabajo, el superior, es la persona quien tiene la autoridad sobre el gerente y es responsable de lo que haga él, los colegas son los individuos con quienes trabaja con el, y los subordinados, son los individuos sobre los cuales el gerente tiene una autoridad y es responsable de cada uno.

4.3.4.6 Liderazgo Transformacional.

Este tipo de liderazgo articula una visión e inspiran a sus seguidores. Poseen asimismo la capacidad de motivar, de conformar la cultura organizacional y de crear un ambiente favorable para el cambio organizacional. Existen muchas semejan entre los líderes transformacionales y los carismáticos, aunque los primeros se distinguen en particular por promover el cambio y la innovación. Cuando se piensa en líderes carismáticos, vienen de

inmediato a la mente personas como Martín Luther King y la Madre Teresa, quien inspiró a muchas personas gracias a sus desinteresados servicios a favor de los pobres⁴⁹

Como hecho concreto la efectividad significa hacer bien las cosas; este hacer bien las cosas en la cotidianidad implica un reto para el dirigente, ya que consiste en lograr objetivos precisos de la organización utilizando una serie de recursos es decir, lograr una adecuación óptima de medidas y fines, dado que la efectividad implica la consecución de resultados en tiempo, cantidad y calidad, el jefe que pretenda ser efectivo debe condicionar el comportamiento del proceso de trabajo, considerando tanto los factores técnico-administrativos, como los del comportamiento humano dentro de la organización.

Para el logro de la efectividad es condición primaria poner en claro los objetivos y determinar qué acciones que habrán de tomarse?, por quién?, cuándo?, mediante qué métodos? y a qué costo?; a fin de alcanzar las metas deseadas, lo que evitará las discontinuidades que producen acciones ciegas embarazosas y torpes que ocasionan decisiones precipitadas que impactan en forma desfavorable la tarea de realzar y generar conflicto en los equipos de trabajo. Queda claro que el dirigente de un equipo de trabajo debe conocer perfectamente el objetivo u objetivos que se planean y pretenden lograr con la participación conjunta de individuos bajo su dirección, así como los procedimientos a seguir por cada uno de los integrantes, determinando los puntos de control y evaluación de las acciones, para corregir con oportunidad las desviaciones detectadas y ver qué tanto se ha logrado en relación con las metas propuestas, estableciendo un sistema de comunicación, adecuado como base de la coordinación y ayuda que debe existir en todo equipo de trabajo, que se precise de ser eso, equipo de trabajo, no en la teoría, sino en la ejecución y operación diaria de sus actividades.

Si consideramos que la dirección no es solamente el ejercicio vertical de la autoridad, sino más bien el esfuerzo vigoroso y eficaz de todos los componentes de un equipo de trabajo, de acuerdo con su grado de autoridad y responsabilidades, estaremos en vías de dar un gran salto, cualitativo y cuantitativo hacia el ejercicio pleno de un estilo de liderazgo transformacional.

⁴⁹ Koontz Harold, Administración una perspectiva global, Editorial Mcgraw-Hill, onceava edición. Pág. 552.

Es común, que los equipos de trabajo sean puestos a laborar, sin antes haber hecho algún esfuerzo por integrarlos como unidad funcional y casi nunca se registran los procedimientos o se comenta acerca de cómo se sienten los miembros respecto a lo que está ocurriendo, ni se averigua con qué están dispuestos a ayudar. Se presupone que los miembros saben cómo ser eficaces y responsables, se da por hecho que cada quien sabe lo que tiene que hacer, situación que generalmente es cierta, pero se descuida ese aspecto básico que es el que los individuos tomen consciencia de cómo sus acciones repercuten con los de otros dentro de un equipo de trabajo y cómo al ser unidades funcionales generan vínculos de interdependencia donde los aciertos o errores no son fenómenos aislados sino que repercuten en un sentido o en otro a todos los que conforman y a la tarea conjunta en sí.

El enfoque de liderazgo transformacional está dirigido a neutralizar valores culturales de carácter individualista cuya postura es ganar, ser el primero, derrotar al otro, que dan como resultado conductas altamente competitivas que se expresan como: “en este mundo, comes o te comen” o “aquí se aplica la ley del más fuerte”, “si no están conmigo están contra mí” ¿Quién manda aquí?” si doy todo, no me quedará nada”, etc. Posturas que determinan en la práctica modelos de relaciones humanas de ganar-perder, donde el que cree ganar muchas veces pierde más de lo que él piensa, pues los individuos bajo su dirección acatan indicaciones y realizan la tarea con un gran desgaste de energías, siendo en el mejor de los casos más temido que respetado y convirtiendo los espacios laborales en muchas ocasiones, en pequeños infiernos donde lo que prevalece es la apatía, el desinterés y la agresión, con el consecuente impacto que esto genera en la tarea conjunta a realizar. Y por otro lado a la insatisfacción por parte del dirigente con éstas características, al comprobar que los resultados obtenidos no son satisfactorios, fenómeno que por otro lado siente y percibe como ajeno a su comportamiento, que de todas formas lo afecta y quizá de manera más terrible al no ser capaz de identificar y reconocer en él, el origen de muchos conflictos y por tanto no poder darse la oportunidad de crecimiento y desarrollo personal.

La actitud del líder transformacional es que está consciente de que con su conducta puede promover más el que los individuos quieran hacer las cosas y que no tengan que hacer como manera de imposición logrando al involucrarse y comprometerse con la tarea del equipo de manera auténtica que este a su vez lo haga,

primero tal vez en forma parcial, pero como en todo proceso cuando existe constancia y perseverancia poco a poco en forma total y a la larga formando y consolidando un verdadero equipo de trabajo donde el resultado mayor proviene del hecho de ser producto de un equipo integrado, que siempre es superior a la suma de sus partes, por que el modelo de relaciones humanas aplicado es el de ganar-ganar completamente diferente al de ganar-perder.

El líder transformacional desarrolla varias capacidades como: capacidad de concertación, capacidad de convocatoria, capacidad de negociación etc., sabe detectar y aprovechar las oportunidades que se presentan, es flexible, por lo que ejerce un estilo de liderazgo situacional, esto es, considera y analiza la situación, determinando la función de esta y el tipo de actuación que la misma le demanda.

Tiene la habilidad de ser confiable y consistente, de manera que hace sentir a sus elementos que pueden contar con él.

Sabe reconocer la necesidad de revitalización de su equipo, es capaz de crear una nueva visión, clarifica en su caso las funciones y responsabilidades de los integrantes del equipo, evalúa y analiza el desempeño del mismo, da apoyo emocional en forma individual o de grupo cuando este es necesario, reconocer abierta y públicamente las contribuciones, aportaciones y logros del equipo, facilita la interacción entre los miembros, lo que favorece el trabajo de equipo, ha aprendido a tener control sobre sus emociones, pues está consciente de que estas pueden ser el detonador de situaciones difíciles de manejar.

4.3.5 Liderazgo situacional.

El Liderazgo Situacional situacional se basa en la interacción de el grado de conducción y dirección (comportamiento de tarea) que ofrece el líder; el grado de apoyo social y emocional (comportamiento de relaciones personales) que brinda, y el nivel de preparación que muestran los seguidores al desempeñar cierta tarea, función u objetivo.

Aunque son importantes todas las variables situacionales (líder, seguidores, administración general, asociados, organización, requerimientos de trabajo y tiempo), el Liderazgo Situacional insiste en el comportamiento del líder con relación a los seguidores; en todas las situaciones son vitales los seguidores, no solo porque cada uno acepta o rechaza al líder, sino porque como grupo de hecho determinan qué tanto poder personal tenga.

De acuerdo con este Liderazgo, no hay un medio óptimo de influir en la gente. ¿Qué estilo de liderazgo se deba usar con individuos o grupos?, depende del grado de preparación de la gente en la que el líder pretende ejercer su influencia.

Podemos decir que el estilo de liderazgo es el comportamiento del líder según lo perciben los seguidores para esto es importante clasificar las conductas del líder incluyendo la identificación del comportamiento de tareas y el comportamiento de relación.

El comportamiento de tarea se define como el grado al que el líder detalla el deber y las responsabilidades del individuo o el grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo, dónde y por quién.

El comportamiento de relación se define como el grado al que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

Los comportamientos de tarea y relación son dimensiones distintas, se colocan en dos ejes diferentes en una gráfica plana, en la que los cuatro cuadrantes sirven para identificar los cuatro estilos básicos del liderazgo que son:⁵⁰

Estilo 1 (S1): se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio, y un comportamiento de relación por debajo.

Estilo 2 (S2): se reconoce porque ambos comportamientos están por encima del promedio.

⁵⁰ Paúl Hersey y Kennet Blanchard, administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional, séptima edición, Edit. Pearson, Pág. 192

Estilo 3 (S3): este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea esta por debajo.

Estilo 4 (S4): es el que ocurre cuando tanto el comportamiento de relación como el de tarea están por debajo del promedio.



En el cuadrante anterior manejamos las capacidades del Líder pero también es importante mencionar a los seguidores y es probable que el líder tenga que estimar el grado de preparación del propio grupo en particular si interactúa frecuentemente en la misma área de trabajo, por ejemplo los estudiantes en una aula con su profesor. Los principales componentes de la preparación son la capacidad y la disposición.

La capacidad es el conocimiento, la experiencia y las habilidades que el individuo o el grupo aportan a determinada tarea o actividad.

La disposición es el grado al que el individuo o el grupo muestran la confianza, el compromiso y la motivación para realizar cierta tarea.

Estos dos conceptos son diferentes pero es importante recordar que son un sistema, esto significa que un cambio considerable en uno afectará al todo. El grado al que los seguidores aportan su disposición a cierta situación influye en la capacidad que despliegan y esto atañe al grado al que crecerán y desarrollarán competencias y capacidades. Esta preparación de los seguidores puede dividirse en cuatro niveles⁵¹ de los que cada uno representa una combinación diferente de su capacidad y disposición o confianza.

R1 *incapaz e indispuesto o inseguro*. El seguidor es incapaz y no está comprometido ni motivado.

R2 *incapaz pero dispuesto o confiado*. El seguidor no tiene la capacidad pero está motivado y se esfuerza.

R3 *capaz pero indispuesto o inseguro*. El seguidor tiene la capacidad para desempeñar la tarea, pero no está dispuesto a aplicarla.

R4 *capaz y dispuesto o confiado*. El seguidor tiene la capacidad para desenvolverse y se siente comprometido.

4.3.6 LIDERAZGO SITUACIONAL EN EL AMBIENTE EDUCATIVO.

Los ambientes educativos nos ofrecen numerosos ejemplos del Liderazgo Situacional en operación por ejemplo: *Relaciones entre maestro y alumno*. En los medios educativos el Liderazgo Situacional⁵² se utiliza para estudiar las relaciones de maestros y alumnos, de directores y maestros, etc., Paúl Hersey realizó un

⁵¹ Paúl Hersey y Kenneth Blanchard, administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional, séptima edición, Edit. Pearson, Pág. 195

⁵² Hersey, Paúl y H. Blanchard, Kenneth, Estilo eficaz de dirigir Liderazgo Situacional. no existen dos situaciones iguales. Edición IDH, Primera Edición en español México 1981, Pág. 220.

estudio de Liderazgo Situacional en la enseñanza que pretendió comparar las calificaciones de la eficacia del aprendizaje de alumnos en cursos con relaciones convencionales con los maestros (grupos de control) con las calificaciones de estudiantes de aulas en las que el propio maestro aplicaba el Liderazgo Situacional (grupos experimentales). En las clases de los grupos de control prevalecían las lecciones, pero se añadieron discusiones grupales, auxiliares audiovisuales y otros recursos de participación. En las clases experimentales, el nivel de preparación de los estudiantes (su disposición y capacidad para dirigir su propio aprendizaje y brindarse su propio esfuerzo) fue desarrollado paulatinamente mediante cambios sistemáticos en el estilo de liderazgo.

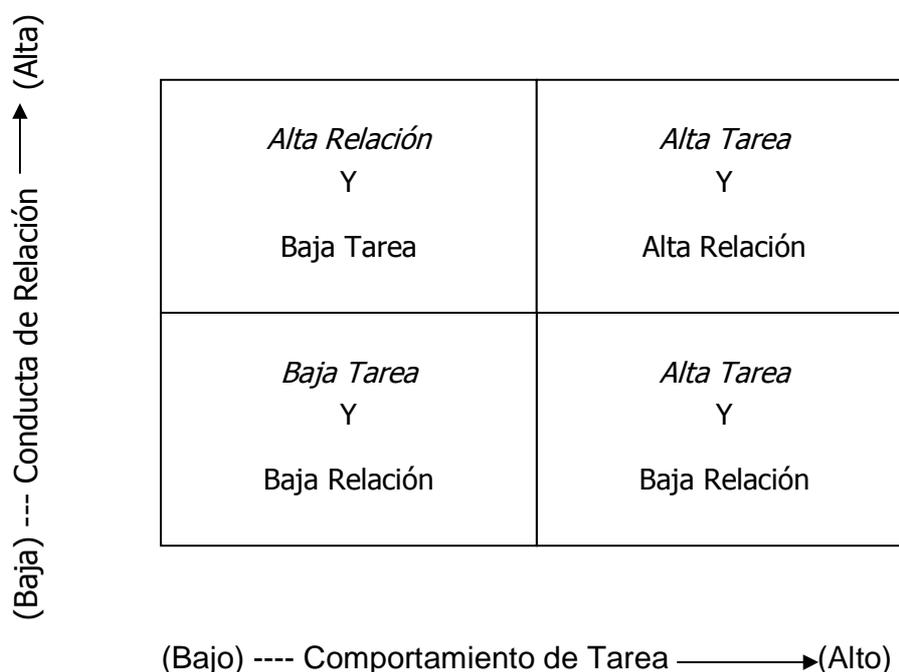
El estilo del maestro comenzó en S1 (tarea alta y relación baja), y daba la lección desde el frente; en seguida paso a S2 (tarea y relación altas) y dirigía la conversación del grupo sentado en círculo; en seguida a S3 (relación alta y tarea baja) y participaba en las discusiones del grupo como miembro de apoyo y no directivo; y por ultimo paso a S4 (tarea y relación bajas) e intervenía solo si el grupo lo pedía. La preparación de los estudiantes se desarrollo con lentitud al principio, con una disminución gradual de las instrucciones del maestro y un aumento paulatino de su apoyo. Cuando los estudiantes demostraron su capacidad no solo para asumir cada vez más responsabilidades en la dirección de su propio aprendizaje, sino para brindarse su propio reforzamiento (gratificación personal) hubo una disminución en el apoyo socio emocional acompañado de una disminución continua en la dirección del maestro.

4.3.7 Modelo Situacional tridimensional de la eficacia del líder por Paúl Hersey y Ken H. Blanchard.⁵³

El concepto de Liderazgo Situacional tiene cabida en cualquier situación en la que la gente trata de influir en el comportamiento de los demás debido a que se trabaja en diversos medios o ambientes organizacionales, el lenguaje tiene que ser adaptado para adecuarse a los vocabularios respectivos por lo cual no se puede decir que tiene un concepto o lenguaje propio.

⁵³ Hersey, Paúl y H. Blanchard, Kenneth, Estilo eficaz de dirigir Liderazgo Situacional, no existen dos situaciones iguales. Edición IDH, Primera Edición en español México, 1981.

En este modelo de liderazgo empleamos los términos *comportamiento de tarea* y *comportamiento de relaciones* para conceptos similares a la *estructura inicial* y la *consideración* de los estudios de Ohio. Los cuadrantes básicos del comportamiento del líder llevan los rótulos tarea alta y relaciones bajas, tarea alta y relaciones altas, relaciones altas y tarea baja y por ultimo relaciones bajas y tareas bajas.



Cuadro 4.16 Estilos Básicos de Comportamiento de Líder.⁵⁴

Estas cuatro combinaciones básicas retratan diferentes estilos de liderazgo. El estilo de cada quien es la pauta de comportamiento, como lo perciben los demás, que exhibe cuando trata de influir en las actividades de otros. Puede ser muy distinta del propio punto de vista del individuo, lo que definiremos como auto percepción en vez de estilo. El estilo de liderazgo de uno comprende cierta combinación de comportamiento de tarea y comportamiento de relaciones. Ambos procederse, que son parte

⁵⁴ Hersey, Paúl y H. Blanchard, Kenneth, Estilo eficaz de dirigir Liderazgo Situacional, no existen dos situaciones iguales. Edición IDH, Primera Edición en español México, 1981.

fundamental del concepto del estilo de liderazgo, se definen como:⁵⁵

Comportamiento de tarea: El grado al que los líderes se inclinan a organizar y definir las funciones de los miembros de su grupo (los seguidores) y a explicar que actividades hace quién y cuándo, dónde y cómo, se realizarán las tareas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y medios de cumplir el trabajo.

Comportamiento de relaciones: El grado al que los líderes, para mantener las relaciones personales entre ellos y los miembros de su grupo (los seguidores), se inclinan a abrir canales de comunicación, brindar apoyo socioeconómico, escuchar en forma activa, dar sacudidas psicológicas y facilitar las conductas.

El haber encontrado la tarea de conducta y la tarea de relación, como dos dimensiones críticas de la conducta directiva, ha sido una parte importante de la investigación acerca de la dirección en las últimas décadas.

Estas dos dimensiones han sido llamadas de muy variadas formas: Autocrática, que es la medida en que el líder se orienta a la estructuración de tareas y utilizan el poder que le confiere su posición. Democrática, que es la medida en que el líder se orienta a la relación humana y utiliza el poder que le confiere el grupo.

Por algún tiempo se creía que el estilo de dirección orientado a la tarea era incompatible con el estilo orientado a la relación, y que se podía representar como un continuo, que se desplaza de una conducta muy autoritaria hasta terminar en una conducta muy democrática por parte del líder y viceversa.

En los últimos años esta idea de dos estilos extremos ha desaparecido. En particular los estudios que se han hecho en la Universidad de Ohio han puesto en duda estas observaciones y han demostrado que están equivocados. En esta universidad se observó la conducta de dirigentes en una cantidad de situaciones y se llegó a la conclusión de que se pueden clasificar la mayoría de las conductas de los que dirigen en dos categorías de comportamiento, las llamaron “iniciación de estructura” (comportamiento de tareas) y “consideración” (comportamiento de relación).

⁵⁵ Paúl Hersey y Kenneth Blanchard, administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional, Edit. Pearson, séptima edición, Pág. 134

Creemos que buena parte del problema viene de la incapacidad que tienen algunos teóricos y profesionales para distinguir entre un modelo de actitudes y uno de conductas: por ejemplo:⁵⁶ al examinar las dimensiones de la Rejilla Gerencial (interés por la producción e interés por la gente) y las de la teoría tridimensional del estilo de liderazgo de Reddin (orientación a las tareas y orientación a las relaciones personales), se aprecia que todas son de actitudes. El interés a la orientación es un sentimiento o una emoción hacia algo. Y lo mismo puede decirse de los postulados acerca de la naturaleza humana de la teoría X (describe los sentimientos negativos respecto a la gente) y la teoría Y (describe los sentimientos positivos respecto a la gente) de MC Gregor, estos modelos describen actitudes y sentimientos.

Por otro lado, las dimensiones del modelo tridimensional de la eficacia del líder de Hersey y Blanchard (comportamiento de tareas y comportamiento de relaciones) atañen a la conducta observada, así el modelo explica cómo se conduce la gente mientras que la Rejilla Gerencial, el modelo tridimensional del estilo de liderazgo y las teorías X y Y, describen actitudes o predisposiciones hacia la producción y la gente.

Es muy difícil predecir la conducta a partir de actitudes y valores, de hecho, se ha descubierto que en realidad se predicen mejor valores y actitudes a partir del comportamiento. Si usted quiere conocer el interior de una persona, observe lo que hace, preste atención a su conducta.

Es importante modificar el empleo de diversas palabras puesto que un concepto clave en todas las ciencias de la conducta es la comunicación.

Si el gerente usa actualmente un estilo que resulta adecuado para el nivel de preparación de su grupo, un indicador que puede utilizar para decidir cuándo y en qué medida cambiar su estilo es el rendimiento o resultados.

Si el rendimiento ha crecido, la preparación para la tarea ha aumentado, y sería adecuado que el gerente desplazara su estilo a la izquierda en la función curva del modelo de liderazgo situacional.

⁵⁶Hersey y Kenneth Blanchard, administración del comportamiento organizacional, liderazgo situacional, Edit. Pearson, séptima edición, Pág. 140

Si los resultados del desempeño van a la baja, será necesario que mueva su comportamiento como líder a la derecha de la curva.

Una de las principales ventajas del enfoque de Liderazgo Situacional es la posibilidad de que un dirigente pueda asumir un modelo científico de apreciación y diagnóstico de la conducta de sus seguidores. En el desarrollo de habilidades de diagnóstico por el dirigente puede mejorar en mayor grado la eficacia de su gestión.

La hipótesis primordial de dicha teoría es la apreciación de que “no existe un estilo único y más eficaz de dirigir que pueda ser usado en todas las situaciones”. Por lo que la base de la eficacia se centra en la capacidad de diagnóstico y adaptación del dirigente hacia las distintas condiciones o situaciones que se presentan en el ambiente y el grupo de trabajo.

La teoría del Liderazgo Situacional puede ayudar a todas las personas que dirigen a que aprendan a diagnosticar las exigencias de su propia situación. Esta teoría se basa en la ACTIVIDAD (conducta de tarea) y el soporte SOCIO-EMOCIONAL (Conducta de relación) que un líder debe proporcionar en una situación particular teniendo en cuenta el nivel de “madurez” de cada una de los seguidores del grupo.

El comportamiento de tarea se da en la medida en que el dirigente se comunica en un sentido explicando que es lo que cada seguidor tiene que realizar, lo mismo ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, y ¿Dónde? se tienen que realizar estas tareas.

El comportamiento de relación se da cuando el dirigente se comunica en dos sentidos, de soporte socio emocional y emite comportamiento de facilitador. El comportamiento de algunos líderes se caracteriza principalmente por actividades de estructuración y de sus seguidores en término de la realización de la tarea.

A continuación explicamos los estilos básicos del liderazgo:

Alta Tarea / Baja Relación (E1).

Se refiere a DECIR (telling), este estilo se caracteriza por que tiene comunicación en un sentido, en el que el líder define el papel de los seguidores y les dice ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con quién? van a ejecutar la (s) tarea (s).

Da soluciones específicas y supervisa el desempeño de cerca, es decir existe una alta conducta de tarea (Conducta de dirección) por parte del líder. Cuando se trata de influir sobre los niveles bajos de madurez (M1), que es cuando el seguidor se encuentra incapaz e indispuesto. A este estilo (E1), con el nivel bajo de madurez requiere la acción de *dirigir*, pues el ejecutivo va a proporcionar los papeles antes mencionados, pero siempre cuidando de no excederse en la conducta de relación.

Alta Tarea / Alta Relación (E2).

Se refiere a VENDER (selling) o PERSUADIR, en este estilo ejerce la mayor parte de la dirección. El intenta a través de una comunicación en dos sentidos y soporte socio emocional, hacer que el seguidor compre psicológicamente las decisiones que se tienen que ejecutar.

Explica las decisiones y da oportunidad para aclaraciones. Al igual que en el anterior existe una alta conducta de tarea (Conducta de dirección), así como una alta conducta de relación (Conducta de apoyo). El estilo tiene que influir sobre los niveles bajos o moderados de madurez (M2), que es cuando el seguidor se encuentra incapaz pero dispuesto. En este estilo (E2), es necesario *persuadir*, por que es todavía el líder el que proporciona dirección y guía, es decir, "se le da carta abierta al seguidor para que ponga en practica sus ideas, sin descuidarlo".

Baja Tarea / Alta Relación (E3).

Se le llama PARTICIPAR (participating), en este estilo el líder y los seguidores participan en la toma de decisiones a través de una comunicación en dos sentidos. Hay más comportamientos de facilitador de parte del líder, ya que el seguidor tiene la habilidad y el conocimiento para ejecutar la tarea.

Comparte ideas y facilita decisiones, en este estilo (E3), se influye sobre los niveles moderados o altos de madurez (M3), que es cuando el seguidor se encuentra capaz pero indispuesto. Aquí tanto el líder como el seguidor requieren de *participar*, pues ambos comparten los lineamientos y dirección (pudiéndose reflejar este hecho en forma explícita como implícita). En este caso el papel del

líder es facilitar y alentar el ingreso de información y la participación del seguidor.

Baja Tarea / Baja Relación (E4).

Lleva la etiqueta de DELEGAR (delegating), el estilo implica dejar al seguidor administrar su propia actividad, a través de la delegación. Aquí la supervisión es general, ya que el seguidor tiene una alta madurez tanto en la tarea como psicológica.

Da al seguidor la responsabilidad de las decisiones y su instrumentación. El estilo (E4) encaja cuando el nivel de madurez del seguidor es alto (M4), que es cuando el seguidor se encuentra capaz y dispuesto. El líder va a *delegar* la responsabilidad y la instrumentación de la toma de decisiones.

ORDENAR	(E1)	Proporciona instrucciones específicas y supervisión cercana.
PERSUADIR	(E2)	Explicar decisiones y dar oportunidad para aclarar dudas.
PARTICIPAR	(E3)	Comparte ideas y ayuda en la toma de decisiones.
DELEGAR	(E4)	Traslada la responsabilidad de la toma de decisiones y su ejecución.

4.3.7.1 Eficacia de Liderazgo

Reconocimiento que la Eficacia de los Líderes depende de la forma en que su Estilo de Liderazgo se interrelaciona con la situación en que opera, deberá agregarse según Blachard y Hersey una dimensión de eficacia del Modelo Bidimensional, donde operan las dimensiones de conducta hacia la tarea y hacia la relación con los parámetros alto y bajo. De ahí, que los autores del Liderazgo Situacional retomarán los fundamentos de la teoría del Estilo Tridimensional de Administración de William Reddin, quien fue el primero en agregar una dimensión de eficacia a las preocupaciones por la tarea y por las relaciones de modelos anteriores sobre actitud como el de la Rejilla Administrativa ver figura 4.18.

Lo que determina la eficacia o ineficacia es la interacción del Estilo Básico con el medio. A la tercera dimensión se le denomina Eficacia porque en la mayoría de los entornos de organización se usan diferentes criterios de desempeño para medir el grado de Eficacia o Ineficacia del administrador o líder. Se puede considerar que el Estilo Básico del Líder es un estímulo particular. Y lo que puede considerarse como eficaz o ineficaz es la respuesta a este estímulo.

Aun cuando en este modelo, la eficacia parece ser una situación en que se tiene que decidir su existencia o inexistencia, para los autores, consideran que debe representarse como un continuo.

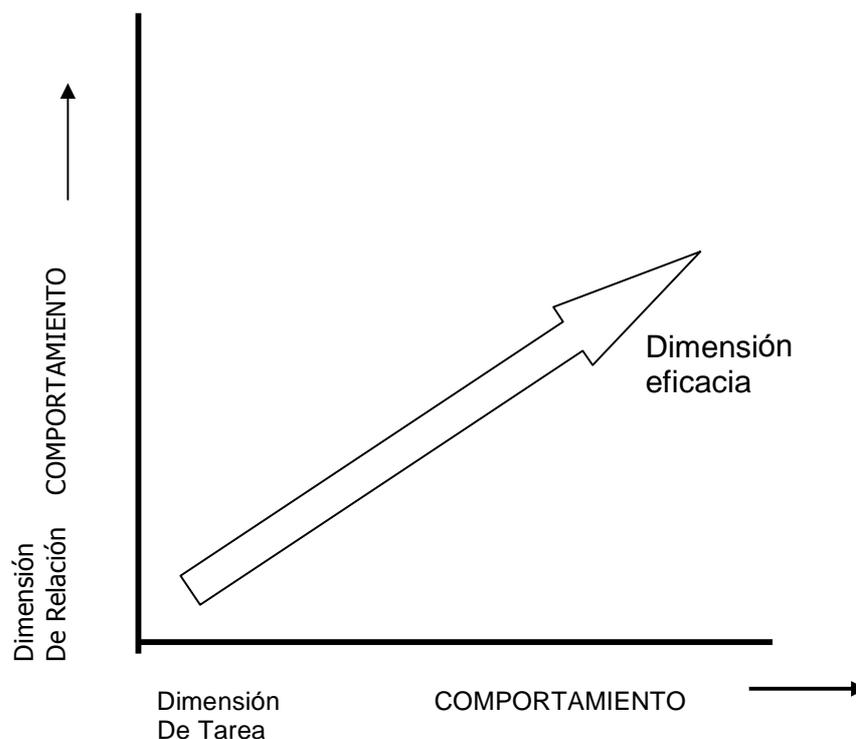


Figura 4. 18 Dimensión de la eficacia.⁵⁷

⁵⁷ J. Ganna, Martín, administración por resultados, Editorial CECSA. Primera edición México, 1994.

inmadurez psicológica, a la fase final se le da el nombre de madurez en la tarea y madurez psicológica.

El concepto general de madurez comprende dos factores:

a. Madurez en el trabajo (TAREAS).

Se refiere a la habilidad de hacer o realizar algo. Incluye la habilidad y conocimientos técnicos para hacer la tarea.

b. Madurez Psicológica.

Se refiere a la voluntad o incentivo que existe para hacer algo. Consiste en el sentimiento de auto confianza y auto respeto de uno mismo o individuo.

c. Madurez de los Seguidores del Grupo.

La tarea de Liderazgo Situacional define la madurez como la combinación de tres variables son:

- *La capacidad de establecer metas altas pero alcanzables. (Motivación al logro) prefieren un grado moderado de riesgos por que en esa clase de situaciones sus esfuerzos y situaciones reales van a influir en el resultado.*
- *La disponibilidad y capacidad de tomar responsabilidades en el concepto de responsabilidad (Motivación) y capacidad de dar una respuesta-cumplimiento de la tarea (competencia).*

Con estos dos factores podemos hacer cuatro combinaciones:

- Seguidores que no están ni dispuestos ni capaces para asumir responsabilidades.
- Seguidores que están dispuestos, pero no capaces para asumirlas.
- Seguidores que no están dispuestos y son capaces para asumirlas.
- Seguidores que están dispuestos y son capaces para asumirlos.

La educación y la experiencia de un seguidor o de un grupo. Se puede tener una madurez en la tarea, ya sea con educación o con experiencia o con una combinación de las dos.

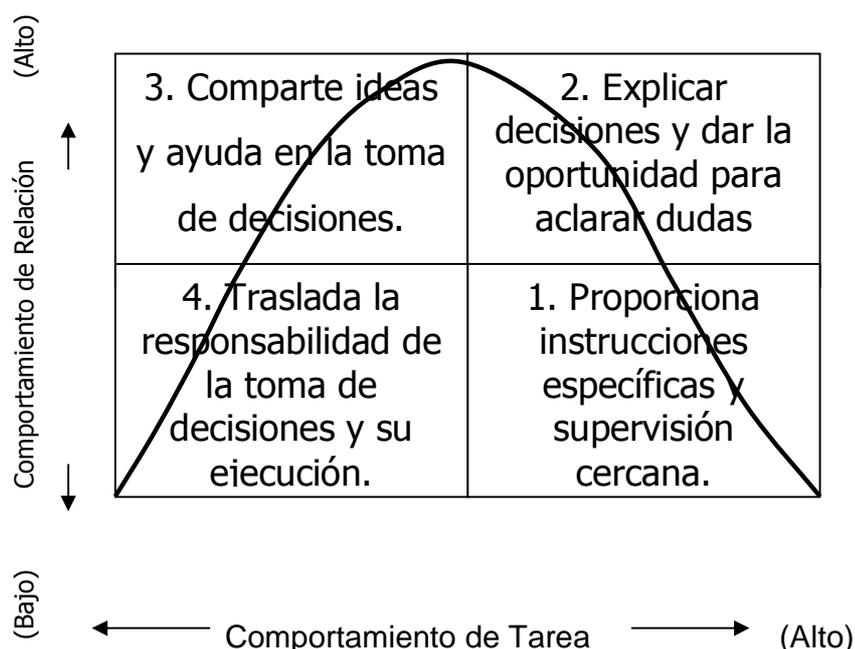
La diferencia entre educación y experiencia, es que la primera se refiere a las experiencias o aprendizajes de tipo de formas adquirido en un salón de clase, y la segunda comprende el aprendizaje extraescolar, es decir, la autoformación y la práctica en el trabajo.

Estas variables de madurez *deben ser consideradas solamente en relación a una tarea específica* que debe ser ejecutada, esto quiere decir que no se considera a un seguidor o a un grupo como maduro o inmaduro, en un sentido total todos los seguidores tienen una mayor o menor madurez en relación a una función u objetivo concreto que el líder pretende alcanzar a través de sus esfuerzos.

Estas variables de madurez servirán también al líder pero para diagnosticar el nivel de madurez no solo de cada individuo de un grupo, sino también el nivel de madurez del grupo, esto es con el fin de que el líder conozca que estilo de dirección requiere el individuo o el grupo.

4.3.7.2 Adecuación de los estilos de Liderazgo en función de la Madurez.

De acuerdo con el liderazgo situacional no existe la mejor manera de influir sobre las personas. El estilo de dirección que debe utilizar un líder con individuos o grupos depende del nivel de madurez de las personas sobre las que pretende influir.



<i>Habilidad</i> Persona <i>Capaz</i> (Tiene el Conocimiento Necesario)	4	3	2	1
	Mucha	Bastante	Algo	Poca

MADUREZ EN EL TRABAJO

<i>Disposición</i> Persona <i>Dispuesta</i> (Tiene la Confianza y se ha Comprometido)	Generalmente	A menudo	En ocasiones	Pocas veces
	4	3	2	1

MADUREZ PSICOLÓGICA

MADUREZ DEL SEGUIDOR.

Cuadro 4. 19 Componentes principales que entran en el Juego del Liderazgo Situacional.

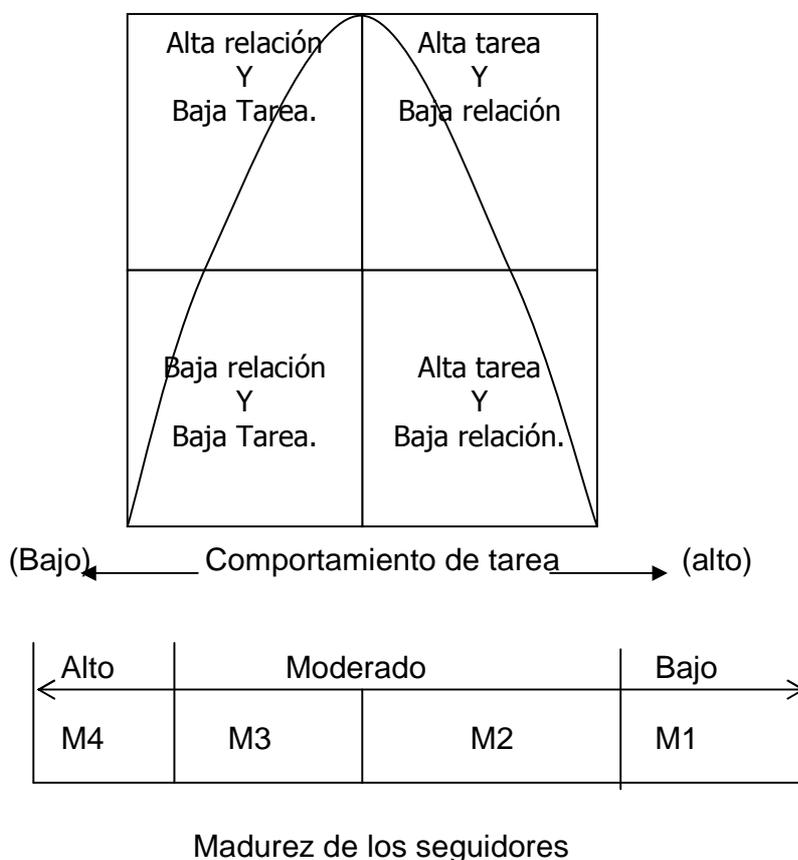
4.3.7.3 Estilo del líder frente a la Madurez de los seguidores.

El siguiente esquema, pretende representar la relación que existe entre la madurez pertinente al trabajo y a los estilos de liderazgo apropiados que deben utilizarse según los seguidores van avanzando de la inmadurez a la madurez. El esquema representa dos fenómenos diferentes. El estilo de liderazgo (estilo del líder) apropiado a niveles de madurez de los seguidores representados por la “curva prescriptiva” porque demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente.

Cada uno de los cuatro estilos de liderazgo (“ordenar”, “persuadir”, “participar” y “delegar”) identificados en el esquema, es una combinación de comportamiento hacia la tarea y de relación. El comportamiento hacia la tarea es el grado de dirección que proporciona un líder indicándoles lo que deben de hacer, cuándo deben hacerlo, dónde y cómo realizarlo. Significa fijar sus metas y definir sus papeles.

El comportamiento de relación es el grado en que el líder se comunica en forma bilateral con las personas proporcionando apoyo, estímulos, “apoyos psicológicos” y facilitando su conducta. Significa que los escucha activamente y respalda sus esfuerzos. La madurez de los seguidores es cuestión de grado. Como puede verse en el esquema para determinar el estilo de liderazgo apropiado se proporcionan indicadores de madurez dividiendo la escala de madurez en cuatro niveles, bajo (M1), de baja a moderada (M2), de moderada a alto (M3) y alto (M4).

El Liderazgo Situacional define a la madurez como “la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento”.⁵⁹



Cuadro 4.20 Liderazgo Situacional “Estilo del líder frente a la madurez de los seguidores”.

⁵⁹ Hersey, Paúl y H. Blanchard, Kenneth “Estilo eficaz de dirigir Liderazgo Situacional, no existen dos situaciones iguales”, Edición IDH, Primera Edición en español México, 1981, Pág. 223

CASO PRÁCTICO

PERFIL DE LA INSTITUCIÓN

La Institución se fundó el primero de Octubre de 1970 bajo la dirección del

Q.B.P. Dr. José de Jesús Corona Zapien. De 1970 a 1982

Lic. Enrique Morales Gutiérrez de 1982 a 1985.

Ing. Ambrosio Lebidid Pérez Espinosa. De 1985 a 1997.

Ing. Luís Raúl Aceves Jiménez. De 1997 a 2003

Lic. Rafael Barjau Córdova. De 2003.

La escuela se inició con solo 300 alumnos de primeros años (turno matutino) en el ciclo 1970 - 1971 con 25 personas laborando en la misma. Hoy cuenta con aproximadamente 190 alumnos de primero 205 de segundo y 385 de tercero.

Cuando inició la Institución se contaba con el edificio de talleres (electrónica, electricidad y carpintería) y laboratorio, el cual se construyó en 1972 al mismo tiempo se quitó el alambrado y se construyó la barda.

En 1985 en los Sismos hubo fracturas en los Edificios de los cuales donde se localizan las aulas fue reforzado con columnas por lo tanto se construyeron aulas provisionales en el patio.

En el 2000 se construyó el taller de contabilidad y el Salón de Artísticas.

En el 2004 se instaló el circuito cerrado que es una TV y un DVD por aula y por taller y el sistema de Credencial de banda magnética y lector óptico denominada tarjeta inteligente.

Actualmente la Institución cuenta con un Director, dos Subdirectores uno para cada turno 4 coordinadores 2 por cada turno, llamados Cuerpo Directivo. Cuenta con una plantilla docente de 73 personas, 22 Administrativos, 9 manuales y 9 prefecto.

CARACTERÍSTICAS FÍSICAS.

Superficie del terreno: 5780 m²
Superficie construida 4650 m²
Capacidad 1800 alumnos
Capacidad Real T. M: 874 alumnos
Capacidad Ideal T. M: 850 alumnos
Capacidad Real T. V: 593 alumnos
Capacidad Ideal T. V: 800 alumnos

Número de aulas. 18
Edificio A: 18 aulas 2 talleres
Edificio B: 4 talleres y 1 laboratorio Poli funcional.
Edificio C Oficinas y Laboratorio de Computo.
Cooperativa 1
Servicio Médico 1
Servicio Dental 1
Local de Orientación
Talleres:
Carpintería
Contabilidad
Dibujo industrial
Electricidad
Electrónica
Secretariado

MISIÓN¹

La educación es una labor social, para ello debemos tener en cuenta que el fin de la misma es generar relaciones sociales, es decir, que los individuos estén en posibilidad de convivir armónicamente, de responder a las necesidades de su comunidad y vivir satisfecho en la misma. Por lo tanto la actividad formativa y de enseñanza se puede lograr propósitos cabalmente.

VISIÓN²

Transformar la actividad escolar, académica, y social incorporando en ellas las necesidades de conocimiento y formación de los alumnos, docentes personal directivo, personal de apoyo, administrativo, padres de familia y toda persona que participe en la

¹ Se toma esta referencia de un cuadro que esta en el interior de la escuela ubicado en la entrada del plantel.

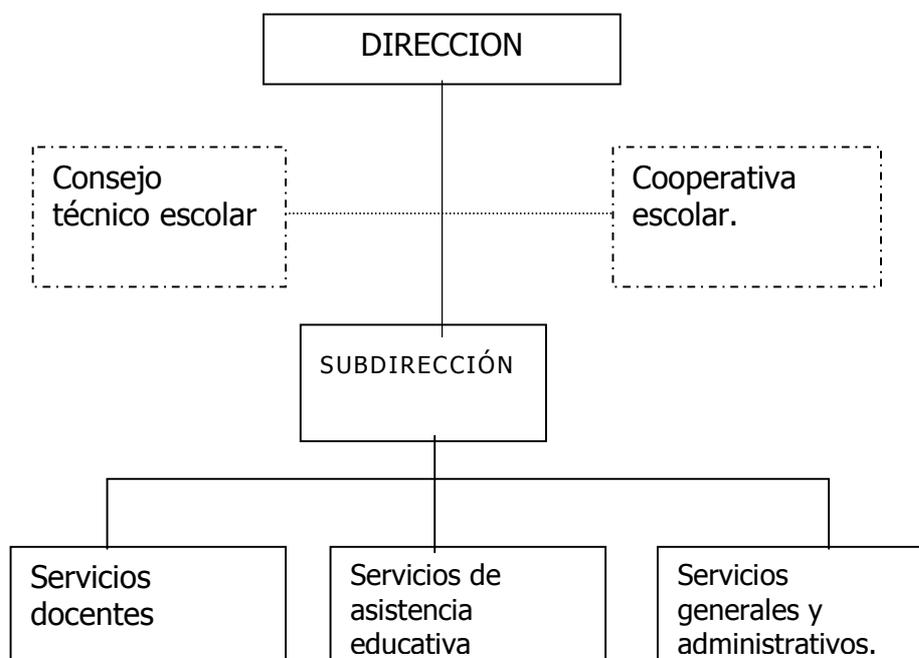
² Ibíd.

labor educativa del plantel. Innovar en los campos didácticos, pedagógicos, tecnológicos y administrativos para elevar la calidad de la educación.

OBJETIVO³

Lograr un mejor nivel de aprovechamiento escolar a través del desarrollo y fomento de las habilidades de expresión oral y lectura, así como estrategias de aprendizaje para los alumnos y trazar mecanismos de seguimiento y evaluación del aprendizaje que valores con equidad y precisión la enseñanza.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



³ Ibid.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

No un gen del liderazgo, solo es una cuestión de voluntad y esfuerzo. Se deben descubrir las claves para dirigir el éxito de la organización. Una de ellas es el liderazgo, parte fundamental y estratégica de cualquier tipo de organización.

El autoritarismo en el ejercicio del liderazgo directivo es un fenómeno instalado poderosamente en la cultura de la escuela. A tal punto, que para muchos es difícil visualizarlo como un problema ya que este parece inherente al cargo directivo; es decir o se invisibiliza partir del acostumbramiento y la obviedad o se le hace a través de formas aparentemente democráticas de ejercerlo.

Contribuir a la detección y comprensión del fenómeno del ejercicio de liderazgo en la escuela es una tarea importante, en el contexto de los procesos de democratización a nivel de la sociedad y, en particular, al interior de la escuela.

A temprana edad, internalizamos un modelo jerárquico de las relaciones humanas que nos lleva a aceptar como natural que en el sistema en que vivimos exista quien dirija y determine lo que hacemos. A tal grado parece natural ejercer la autoridad de un modo autoritario que, inclusive personas se han rebelado al ser tratadas de esta forma repiten el mismo modelo cuando llegan a ocupar puestos jerárquicos. Sin embargo en algunos procesos históricos, el autoritarismo como practica social, pierde legitimidad. Así los líderes formales e informales intentan dolorosamente algunas transformaciones, no siempre exitosas, pero posibles y deseables.

La organización y las sociedades autoritarias suelen categorizar a la gente en tres tipos : una pequeña cantidad de personas bien dotadas y capaces, algunas escasamente dotadas, pero que si son bien guiadas pueden obtener algunos logros, y muchas que no tienen otra capacidad que la de obedecer órdenes precisas, claras y terminantes; en consecuencia, aquellas personas más capacitadas, deberán ordenar, planificar, sugerir, decidir lo que hace la mayoría, mientras que las restantes deberán atenerse a las orientaciones, ideas, sugerencias u obedecer normativas, instrucciones y decisiones que le sean dadas, de acuerdo a su pertenencia al segundo o tercer grupo.

Mandar a otros es fuente de bienestar para muchas personas, pues suele favorecer la formación de valía personal y social. El que

manda se ha asegurado un sitio en la pirámide social que le permite identificarse a sí mismo no como "cualquier persona". El razonamiento lógico que sustenta el discurso de estas personas es que siempre tiene que haber alguien que mande y, por lo tanto, les parece altamente gratificante el no formar parte de los que sólo obedecen o de los que se ubican en el último tramo de la escala social. "Entre más poder tengo. Más valgo".

De esta manera, los liderazgos formales en la empresa o la escuela se constituyen en la convicción de que la autoridad se ejerce concentrando el poder, desplegando ordenes, controlando a los subordinados y desconfiando sistemáticamente de la capacidad de éstos para levantar liderazgos paralelos que contribuyan a la tarea institucional y a los fines buscados. Los subordinados deben limitarse a ser los medios a través de los cuales se cumplen fines pensados por la autoridad jerárquica, quien suele decidir, además, la forma en que ello se llevara a efecto.

El liderazgo autoritario es relativamente reciente en la escena educativa nacional, adoptan la forma de la democracia en las relaciones con estos consultándoles permanentemente, hasta detalles innecesarios.

Existen diferentes tipos de liderazgo pero el que pondremos en práctica es el liderazgo situacional adaptándolo a la educación.

Se ha descubierto que el Liderazgo Situacional tiene aplicaciones en toda clase de organizaciones, en los negocios y la industria, en la educación, en el gobierno e incluso en el núcleo familiar.

El concepto de liderazgo Situacional tiene cabida en cualquier situación en la que la gente trata de influir en el comportamiento de los demás.

El problema por el cual atraviesa el liderazgo situacional es que debido a que se trabaja en diversos medios o ambientes organizacionales el lenguaje tiene que ser adaptado para adecuarse a los vocabularios respectivos por lo cual se puede decir que se tiene un concepto o lenguaje propio.

A continuación presentamos los resultados obtenidos gráficamente y su respectivo análisis.

En todas las graficas abreviaremos frecuencias con una "F".

Encuesta a Directivos

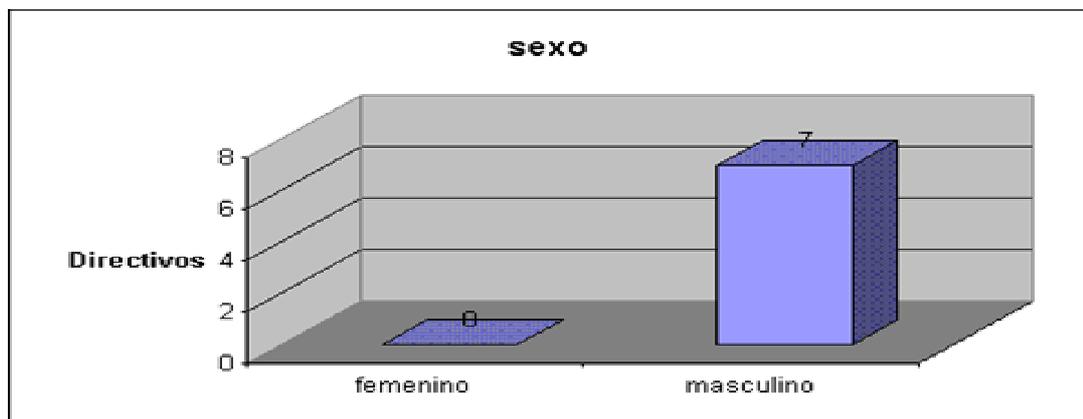
Para abreviar frecuencia en cada grafica utilizaremos una "F"

1. ¿Qué nivel directivo ocupa?	F
a) Director	1
b) Subdirector	2
c) Coordinador	4



En esta institución en nivel de responsabilidad está conformado por un Director, dos Subdirectores y cuatro Coordinadores.

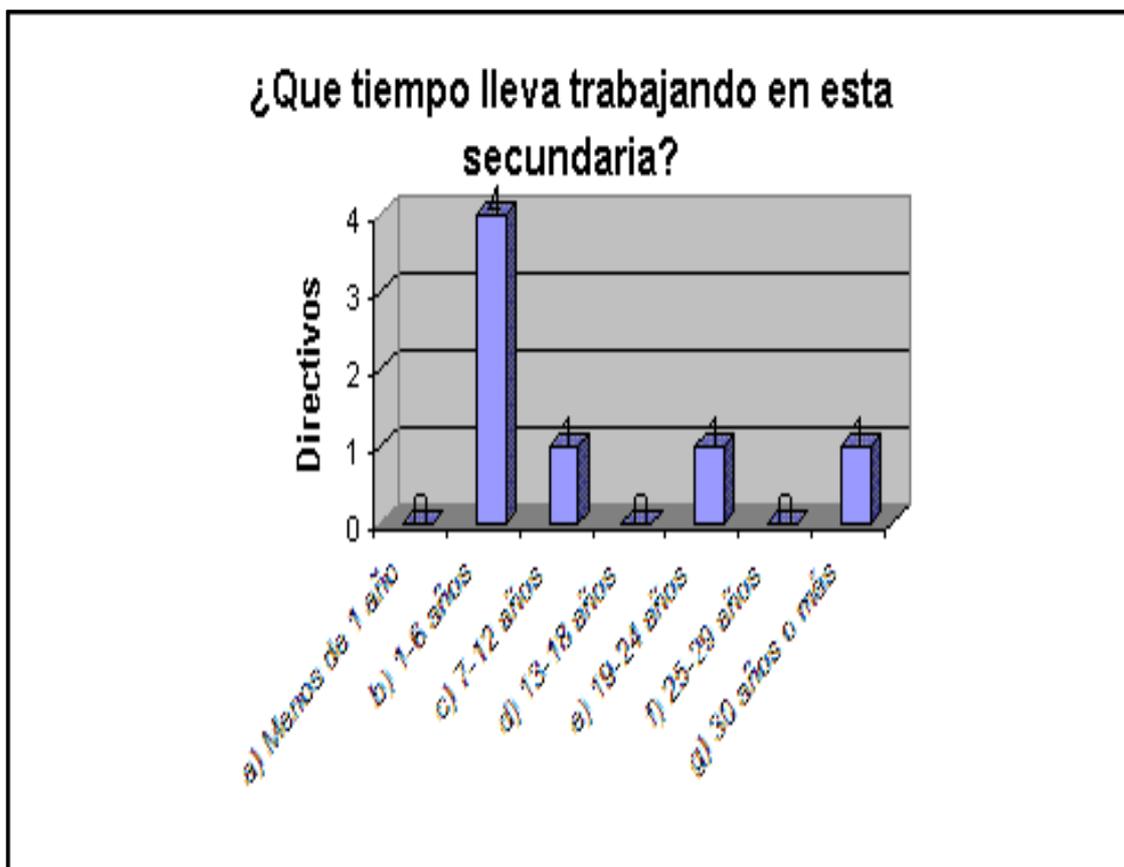
2. Sexo.	F
femenino	0
masculino	7



De las personas encuestadas el 100 % son hombres.

De las personas encuestadas el 100 % son hombres.

3. ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta secundaria?	F
a) Menos de 1 año	0
b) 1-6 años	4
c) 7-12 años	1
d) 13-18 años	0
e) 19-24 años	1
f) 25-29 años	0
g) 30 años o más	1



El tiempo predominante que lleva trabajando el personal directivo en esta Institución es de 1 a 6 años, tomando este dato como mínimo podemos decir que ninguno ha trabajado en un rango menor de 1 año, lo que quiere decir que conocen la institución de manera moderada.

4. ¿Qué nivel máximo de estudios tienen?
 Sí su respuesta es el inciso c,e,f, o g especifique F
- | | |
|--------------------|---|
| a) Secundaria | 1 |
| b) Preparatoria | |
| c) Carrera Técnica | 1 |
| d) Normalista | |
| e) Licenciatura | 5 |
| f) Maestría | |
| g) Doctorado | |



Los Directivos de esta Institución cuentan con un buen nivel de estudios, teniendo los conocimientos necesarios para desempeñar bien su puesto, ya que tienen las herramientas necesarias para desempeñar correctamente sus funciones. De las personas encuestadas tenemos una persona con nivel de estudio hasta secundaria, posteriormente otra persona tiene carrera técnica y 5 de ellos tienen una licenciatura, ninguno cuenta con algún postgrado.

5. ¿A parte de trabajar en esta Institución, trabaja en otro lado?

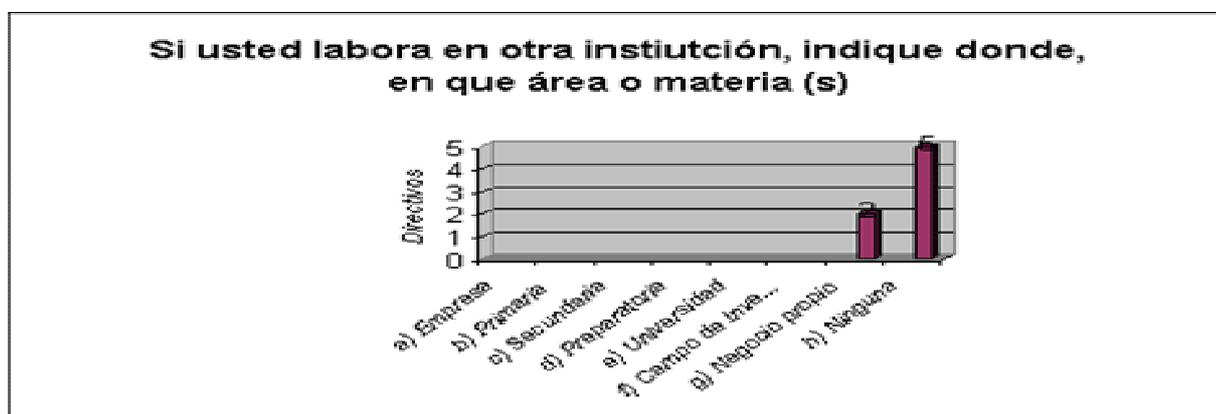
	F
Si	2
No	5



Solamente 2 de las 7 personas encuestadas laboran en otro lugar y los 5 restantes solamente en la Secundaria, por lo tanto podemos decir que solo 2 adquieren experiencia en otro lugar permitiendo tener un amplio conocimiento en el campo laboral para poder retroalimentarse.

6. Sí usted labora en otra institución indique dónde qué área o materia (s)

	F
a) Empresa	
b) Primaria	
c) Secundaria	
d) Preparatoria	
e) Universidad	
f) Campo de Investigación	
g) Negocio propio	2
h) Ninguna	5

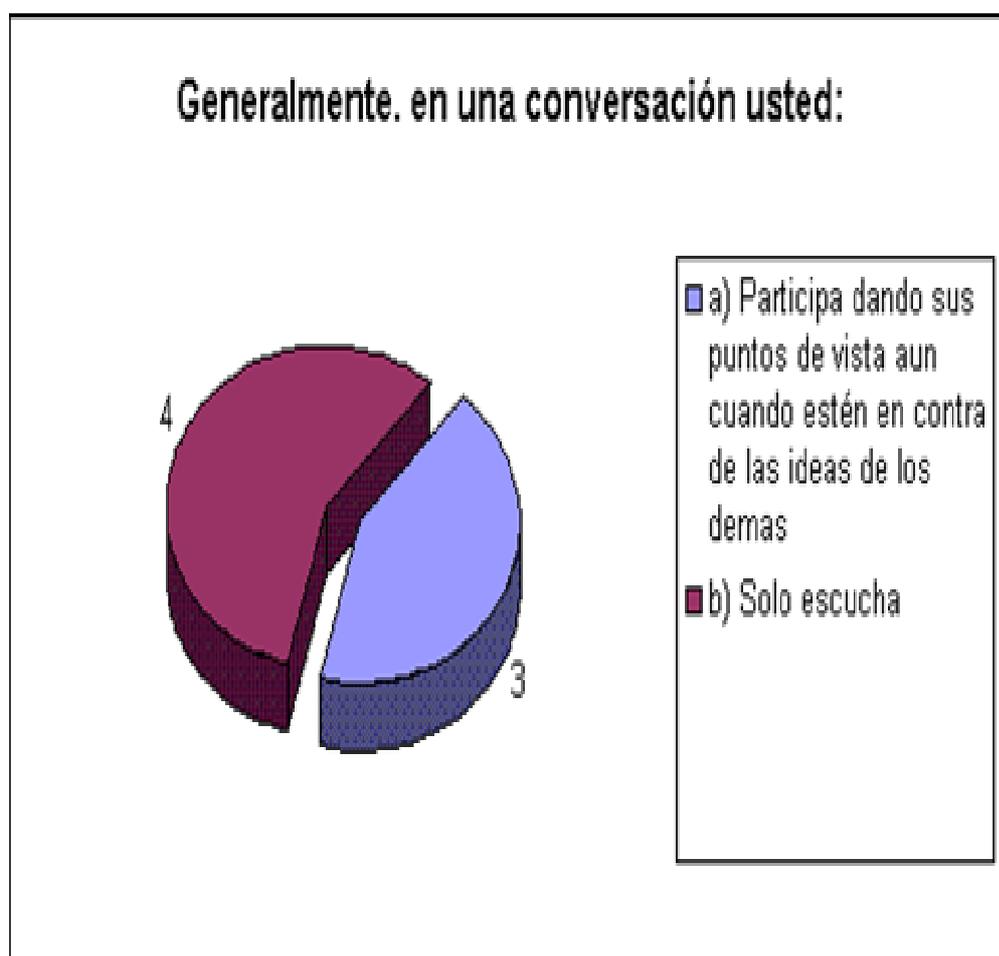


Las 2 personas que laboran en otro lugar tienen su negocio propio por lo tanto tienen una visión emprendedora y sus conocimientos pueden ser transmitidos para bien de la Institución, los 5 restantes no tienen otra actividad antes mencionada.

7. Generalmente. En una conversación usted:

- a) Participa dando sus puntos de vista aun cuando estén en contra de las ideas de los demás
- b) Solo escucha

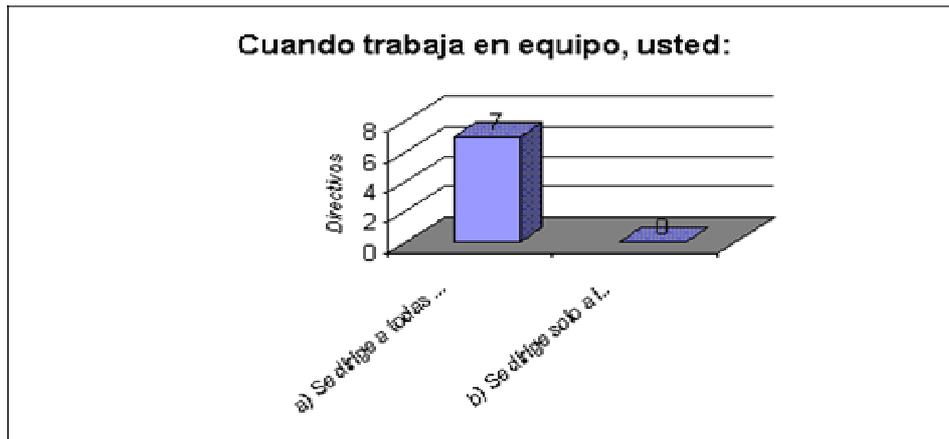
F
3
4



De las 7 personas encuestadas 4 de ellos solo se limitan a escuchar y a realizar lo que se les indica percatándonos de la falta de comunicación y 3 de ellos hacen valer su participación para que exista una mejor comunicación.

8. Cuando trabaja en equipo, usted:

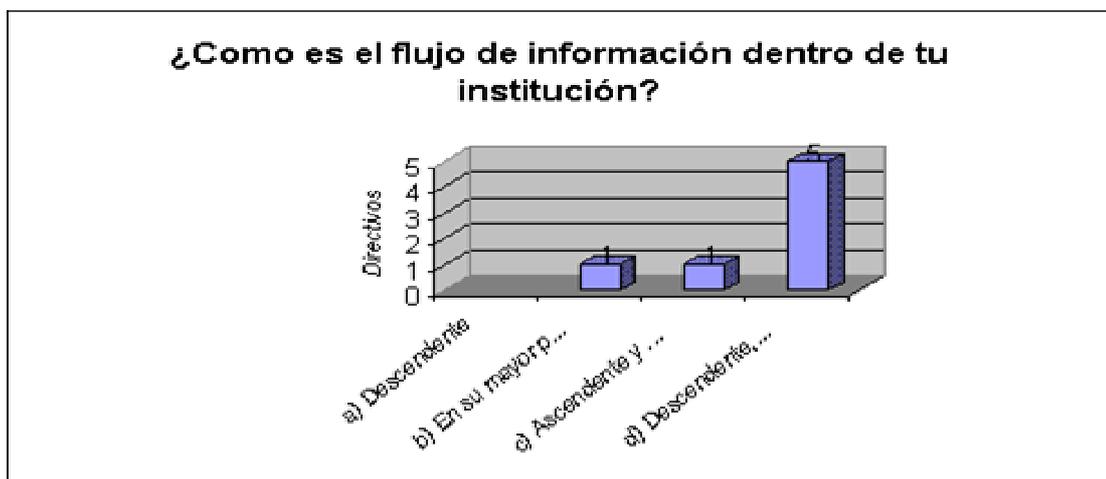
	F
a) Se dirige a todas las personas	7
b) Se dirige solo a las que muestran interés	0



El 100 % del nivel directivo se dirige a todas las personas adquiriendo una alta relación y responsabilidad para proyectar su objetivo y exista una mejor comunicación.

9. ¿Cómo es el flujo de información dentro de tú Institución?

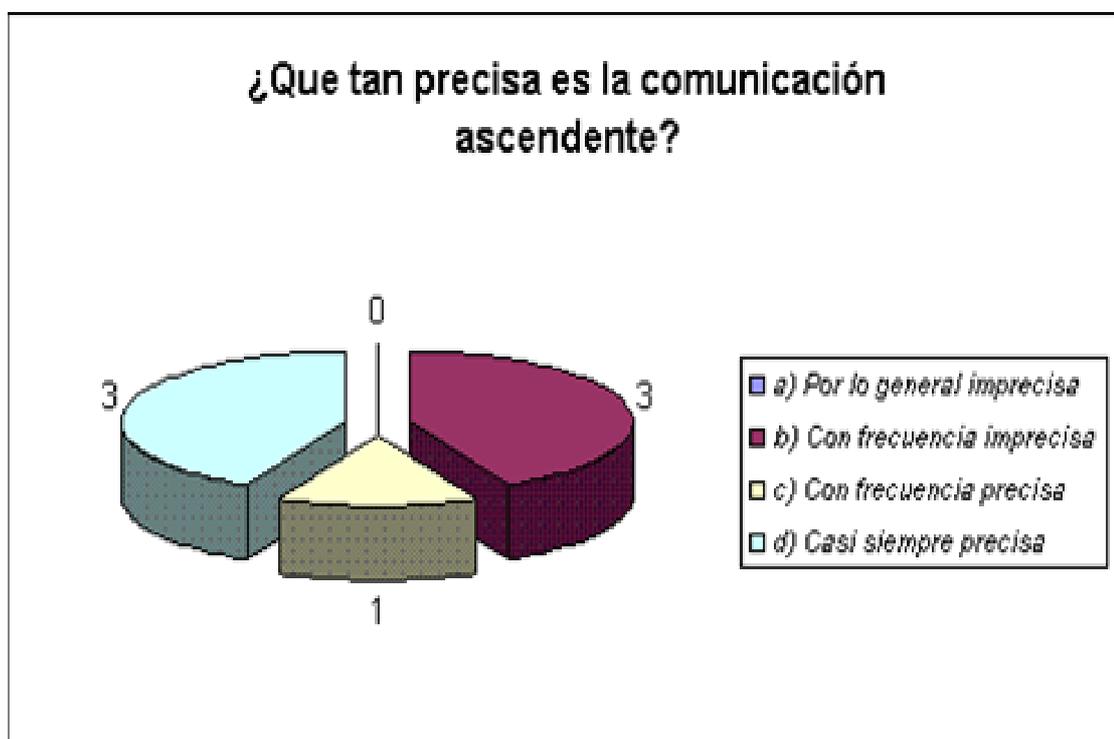
	F
a) Descendente	
b) En su mayor parte ascendente.	1
c) Ascendente y descendente	1
d) Descendente, ascendente y lateral	5



La grafica nos indica que la comunicación en su mayoría es variada (descendente, ascendente y lateral) lo cual es una buena comunicación pero también una persona nos dice que el flujo de información es ascendente y otra persona dice que es 50 % y 50% por lo tanto consideramos que hay buen flujo de información.

10. Qué tan precisa es la comunicación ascendente?

	F
a) Por lo general imprecisa	0
b) Con frecuencia imprecisa	3
c) Con frecuencia precisa	1
d) Casi siempre precisa	3



En esta grafica los resultados dicen que por lo general la comunicación nunca es imprecisa por 3 de ellos nos dicen que la comunicación es con frecuencia imprecisa y otros 3 dicen que es siempre precisa, tomaremos en cuenta la opinión de la ultima persona para definir esta balanza y podemos concluir que la comunicación es con frecuencia precisa ya que la grafica se inclina hacia la comunicación precisa.

11. ¿En que medida conocen sus superiores los problemas que los subordinados enfrentan?

	F
a) No muy bien	3
b) Bien	2
c) Muy bien	2



El 42% de los Directivos no conocen los problemas que sus subordinados enfrentan y el 29% dice que si conocen la problemática y el otro 29% dice que muy bien, podemos concluir que en su mayoría si conocen y tiene noción de los problemas que sus subordinados pueden presentar ya que en una grafica anterior analizamos la comunicación es buena y precisa.

12. ¿Qué tan libre se siente de hablar con sus superiores acerca del trabajo?

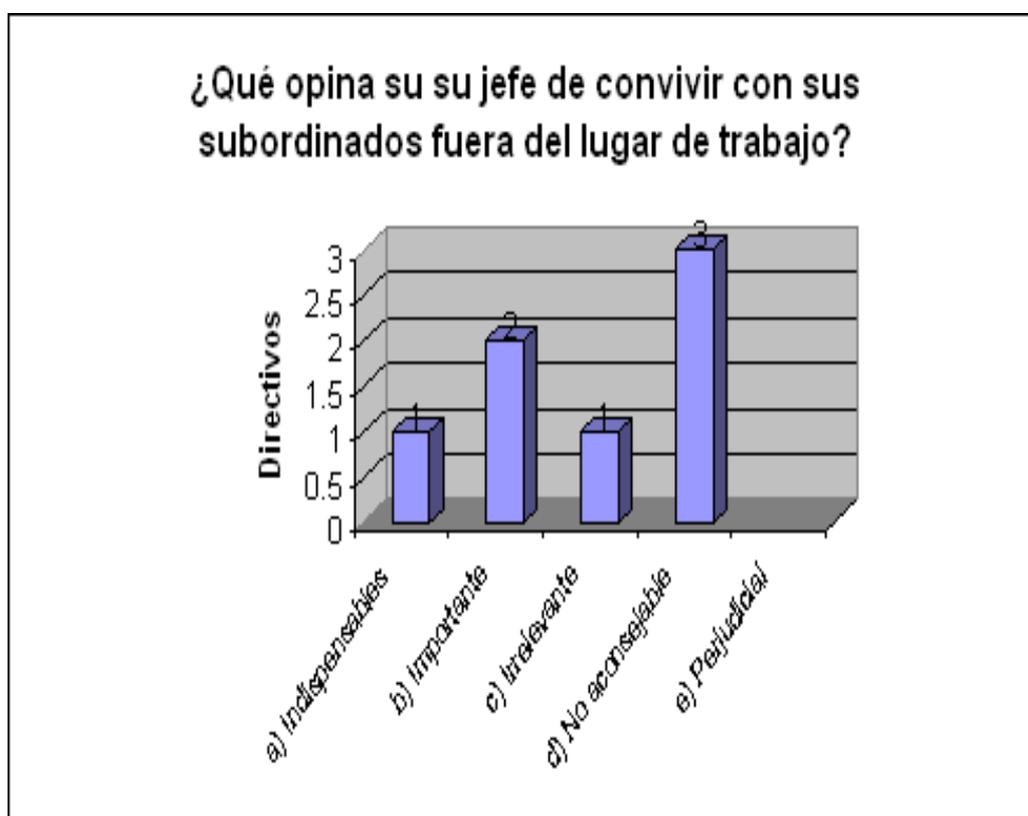
	F
a) No muy libres	0
b) Un tanto libres	4
c) Muy libres	3



Del personal Directivo encuestado el 57% se siente un tanto libre de hablar con sus superiores, el 43% se siente muy libre de alguna manera podemos decir que la comunicación es buena. Y el grado de seguridad en ellos es considerable para dar a conocer sus puntos de vista.

13. Qué opina su jefe de convivir con sus subordinados fuera del lugar de trabajo?

- | | |
|-------------------|---|
| a) Indispensables | 1 |
| b) Importante | 2 |
| c) Irrelevante | 1 |
| d) No aconsejable | 3 |
| e) Perjudicial | 3 |



De los siete directivos 3 opinan que no es aconsejable convivir con sus subordinados fuera del lugar de trabajo, 2 que si es importante, 1 dice que es indispensable y un último opina que es irrelevante, podemos concluir que hay un equilibrio dependiendo de cada persona ya que algunos se inclinan hacia la relación y la otra mitad solo a tareas, consideramos que es importante conocer a su personal no solo en el ámbito laboral sino personal ya que nos da otra visión de las personas.

14. Conoce la misión, propósito, políticas, objetivos, y filosofía de la Institución? Si su respuesta es Afirmativa mencione algunas.

	F
Si	6
No	1

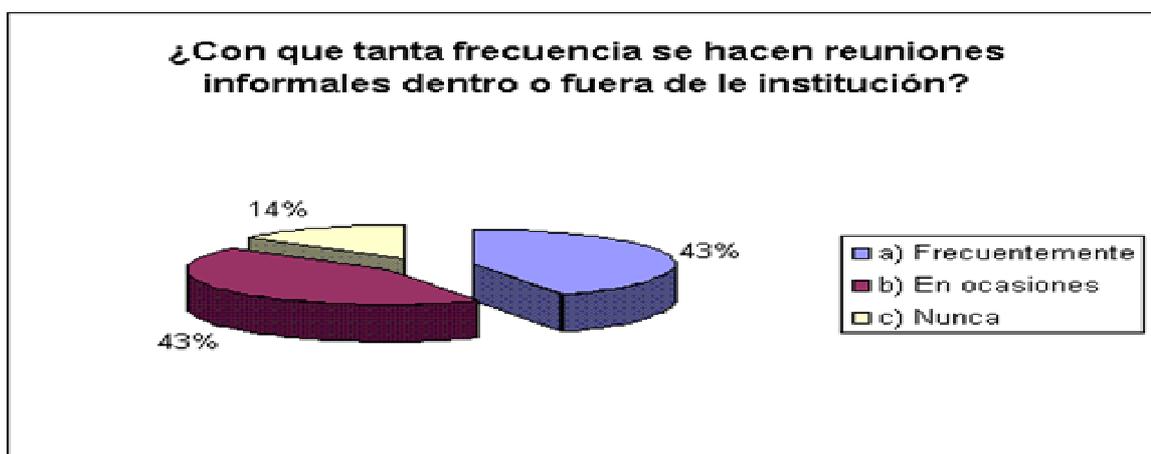


Se les pregunto si conocían la misión, propósito, políticas, objetivos y filosofía de la institución, 6 de los siete directivos si conocen estos puntos y solo uno no pero en realidad es preocupante la falta de estos conceptos ya que les dijimos que mencionaran las que conocen y en realidad están carentes de estos conceptos, esto afecta al liderazgo por que no se enfocan al logro de estos, también afecta la comunicación, motivación e identificación con la institución ya que también se ve reflejado en la falta de su aplicación dentro de los salones de clase y con los profesores.

15. ¿Con que tanta frecuencia se hacen reuniones informales dentro o fuera de le institución

F

- | | |
|-------------------|---|
| a) Frecuentemente | 3 |
| b) En ocasiones | 3 |
| c) Nunca | 1 |

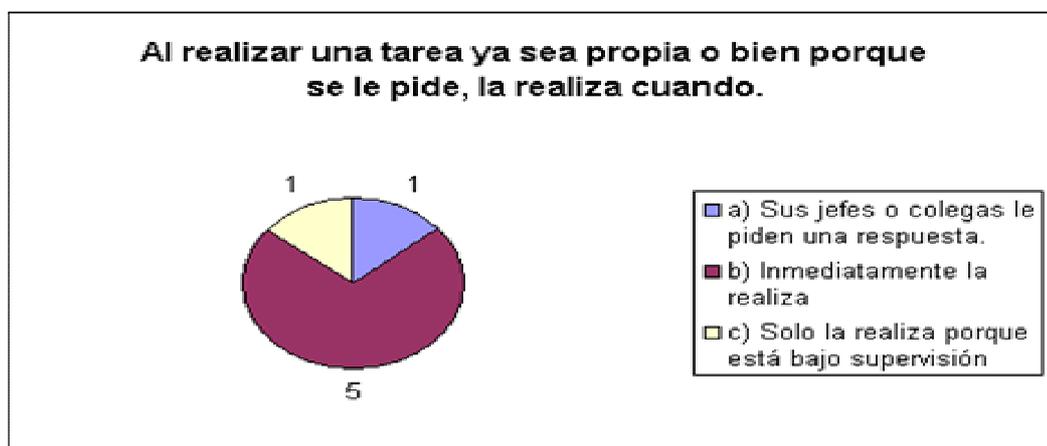


En esta pregunta nos referimos a las relaciones informales entre directivos y maestros ya que en estas reuniones se permite conocer a las personas en otro ambiente que no es el laboral esto se refiere a que los conocemos como son como hijos, papas, hermanos y algunas facetas de su personalidad por lo tanto podemos analizar con mayor profundidad el comportamiento de las personas y dar una opinión mas concreta de ellas.

16. Al realizar una tarea ya sea propia o bien porque se le pide, la realiza cuando.

F

- | | |
|---|---|
| a) Sus jefes o colegas le piden una respuesta. | 1 |
| b) Inmediatamente la realiza | 5 |
| c) Solo la realiza porque está bajo supervisión | 1 |



De las 7 personas que encuestamos a nivel directivo solo 5 de ellas realizan sus tareas inmediatamente, de las 2 personas restantes una la realiza cuando se le pide su respuesta y la otra porque lo hace bajo supervisión. Podemos concluir que la mayoría es responsable en cuanto a sus funciones y tiene interés de realizar bien su trabajo por lo tanto no necesitan de supervisión para cumplir con sus funciones y las otras 2 personas no tienen la disponibilidad de realizar sus tareas.

17. ¿Qué tipo de tareas prefiere realizar más frecuentemente?

	F
a) Las tareas relacionadas con el trato de personas	5
b) Las tareas de escritorio	2

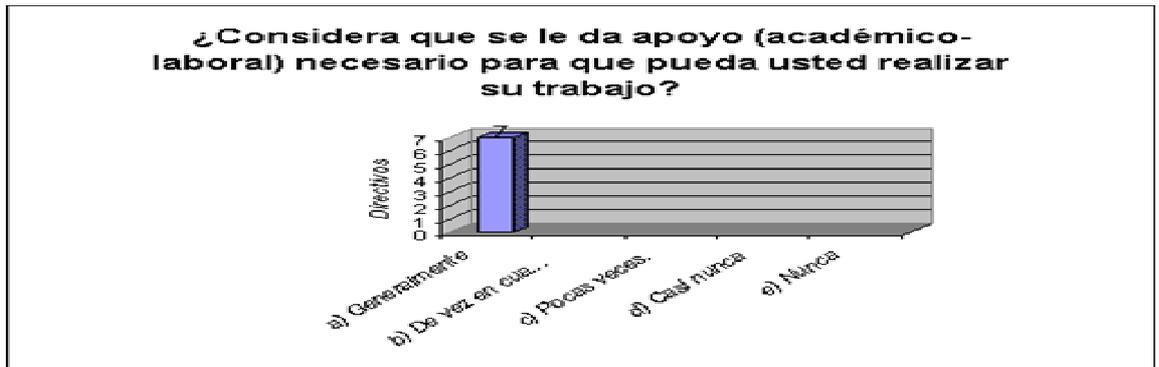


En el modelo situacional de Paul Hersey tenemos cuatro cuadrantes uno de ellos está enfocado hacia (1er) la baja tarea y alta relación y (2do) viceversa. A 5 de nuestros directivos los pondremos en el 1er cuadrante ya que se inclinan hacia las relaciones personales por lo tanto hay muy buena relación.

18. ¿Considera que se le da apoyo (académico-laboral) necesario para que pueda usted realizar su trabajo?

- a) Generalmente
- b) De vez en cuando.
- c) Pocas veces.
- d) Casi nunca
- e) Nunca

F
7



El 100% de los encuestados considera que si se le da el apoyo académico necesario para poder realizar sus funciones, lo que quiere decir es que para desempeñar sus funciones cuentan con lo necesario por lo tanto llegan al cumplimiento de sus objetivos académicos y lo pondremos en el cuadrante de alta tarea y alta relación ya que debe existir una buena comunicación para poder pedir lo necesario para realizar sus funciones.

19. ¿Qué tanto trabajo cooperativo de equipo existe?

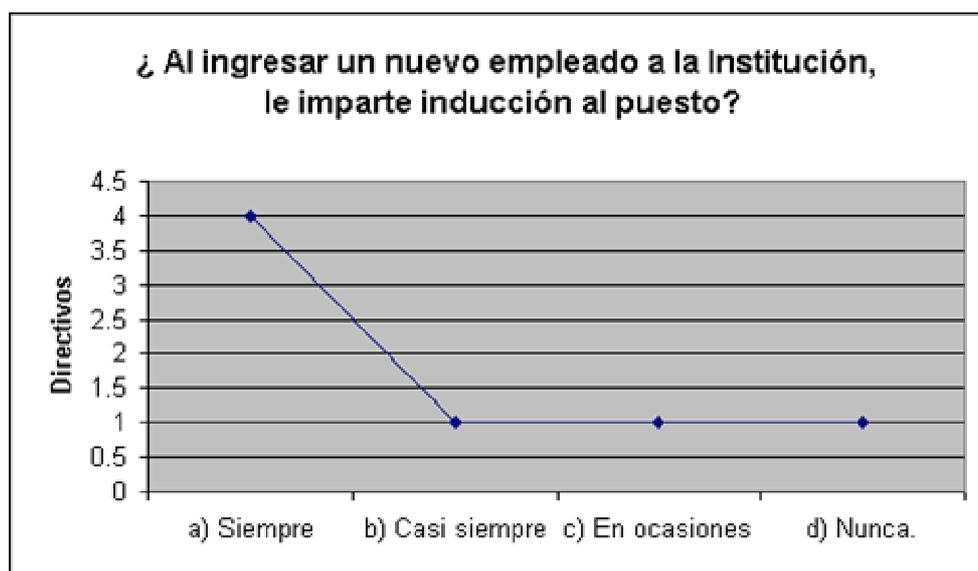
Porcentaje	Frecuencia
100%	2
75%	2
50%	1
25%	1



Esta grafica se inclina hacia el lado positivo que es la cooperación pero para esto el nivel directivo necesita utilizar los recursos antes mencionados que es la delegación de responsabilidades y haciendo participe a todo su equipo de trabajo para obtener óptimos resultados y llegar a una institución de gran valor educativo.

20. ¿Al ingresar un nuevo empleado a la Institución, le imparte inducción al puesto?

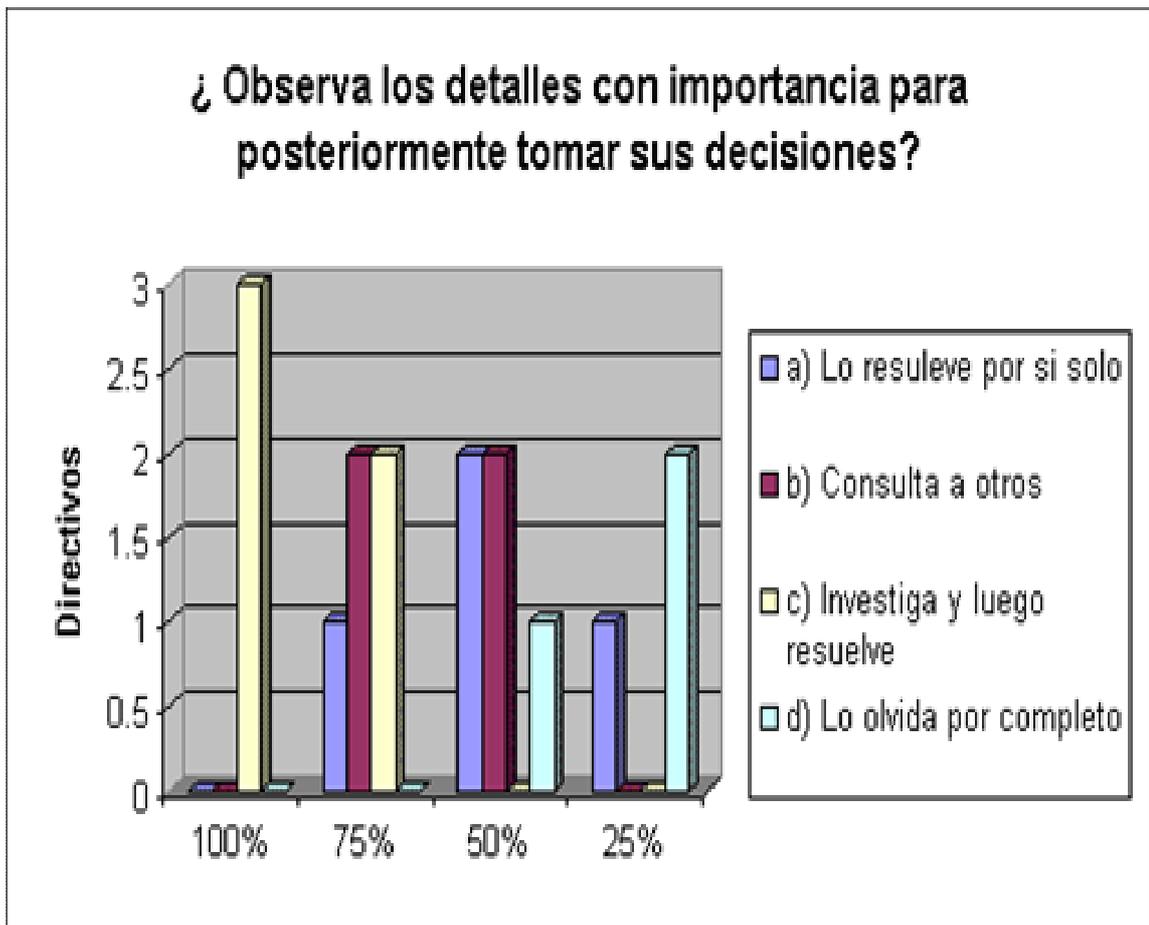
	F
a) Siempre	4
b) Casi siempre	1
c) En ocasiones	1
d) Nunca.	1



De las siete personas encuestadas 4 respondieron que siempre se le da la inducción a un nuevo empleado para ingresar al puesto, la quinta persona contestó que casi siempre, La sexta persona dice que en ocasiones y la séptima persona dice que nunca. Consideramos que siempre que una persona llega a su nuevo sitio de trabajo se le debe dar un curso de inducción y capacitación para el puesto y en esta pregunta nos dice que los directivos cumplen con su función de capacitación al personal para una mejora de la calidad de educación.

21. ¿Observa los detalles con importancia para posteriormente tomar sus decisiones?

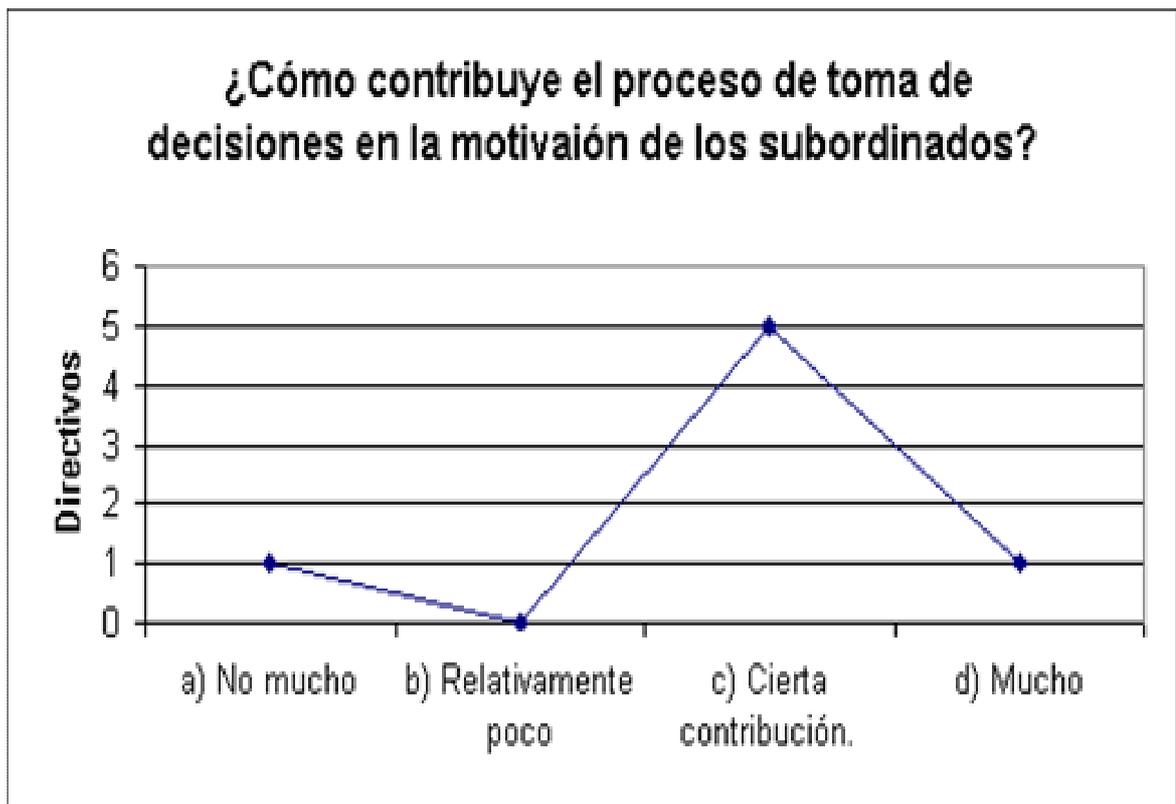
	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%
a) Lo resuelve por si solo	0	1	2	1
b) Consulta a otros	0	2	2	0
c) Investiga y luego resuelve	3	2	0	0
d) Lo olvida por completo	0	0	1	2



Los directivos permiten la participación de los demás solo uno de los siete encuestados toma las decisiones y resuelve los problemas por si solo los demás lo hacen en conjunto con sus otros compañeros lo que quiere decir que los toma en cuenta y hace que participen en las decisiones con el fin de que estas sean las más adecuadas para la institución y no solo favorezca a unos cuantos.

22. ¿Cómo contribuye el proceso de toma de decisiones en la motivación de los subordinados?

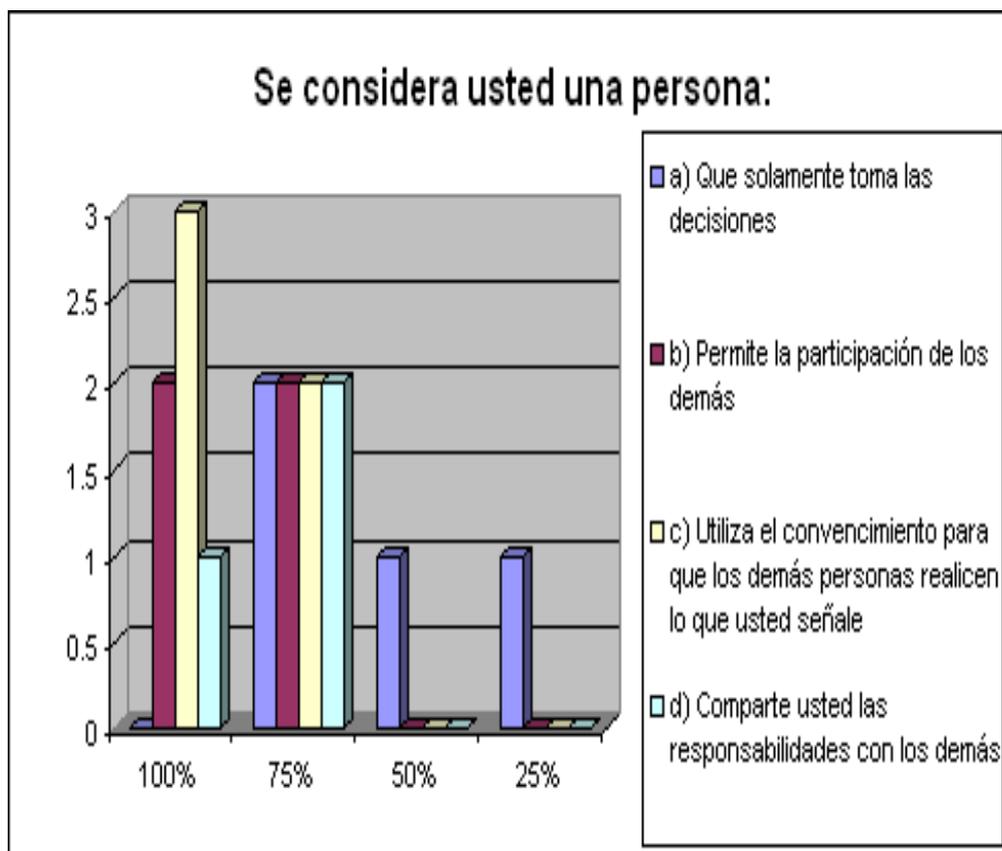
	F
a) No mucho	1
b) Relativamente poco	0
c) Cierta contribución.	5
d) Mucho	1



Siempre es agradable que hagan valer tu opinión y escuchen tus puntos de vista los que te indica que eres parte de la institución y lo que se haga beneficia a todos de alguna manera para motivar e impulsar el trabajo en equipo, 4 de los encuestados dicen que hay cierta contribución en el proceso de toma de decisiones en la motivación de los subordinados, otro dice que mucho, una quinta persona dice que la participación es relativamente poca y el ultimo dice que no es mucha. Si tomamos una decisión adecuada es beneficio para ambos tanto para directivos como par subordinados y puede ser motivante si se explica adecuadamente el objetivo de los puntos a tratar.

23. Se considera usted una persona:

	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%
a) Que solamente toma las decisiones	0	2	1	1
b) Permite la participación de los demás	2	2	0	0
c) Utiliza el convencimiento para que los demás personas realicen lo que usted señale	3	2	0	0
d) Comparte usted las responsabilidades con los demás	1	2	0	0



Por el cargo que ocupan respectivamente los encuestados tienen la responsabilidad de ser ellos quien tomen las decisiones de la institución pero también permiten la participación de los demás aunque ellos den la ultima palabra, utilizando el dialogo y queriendo convencer a los demás para realizar las actividades señaladas haciendo uso de su poder pero solo dos de ellos comparten su responsabilidad con los demás lo cual nos indica que hay cierta inclinación hacia la delegación de responsabilidad.

24. ¿Cómo considera que debe ser un líder?

	F
a) honesto	1
b) responsable	1
c) ejemplar	1
d) comprometido	1
c) visión	1
d) motivante	1
e) arriesgado	1
f) preparado	1

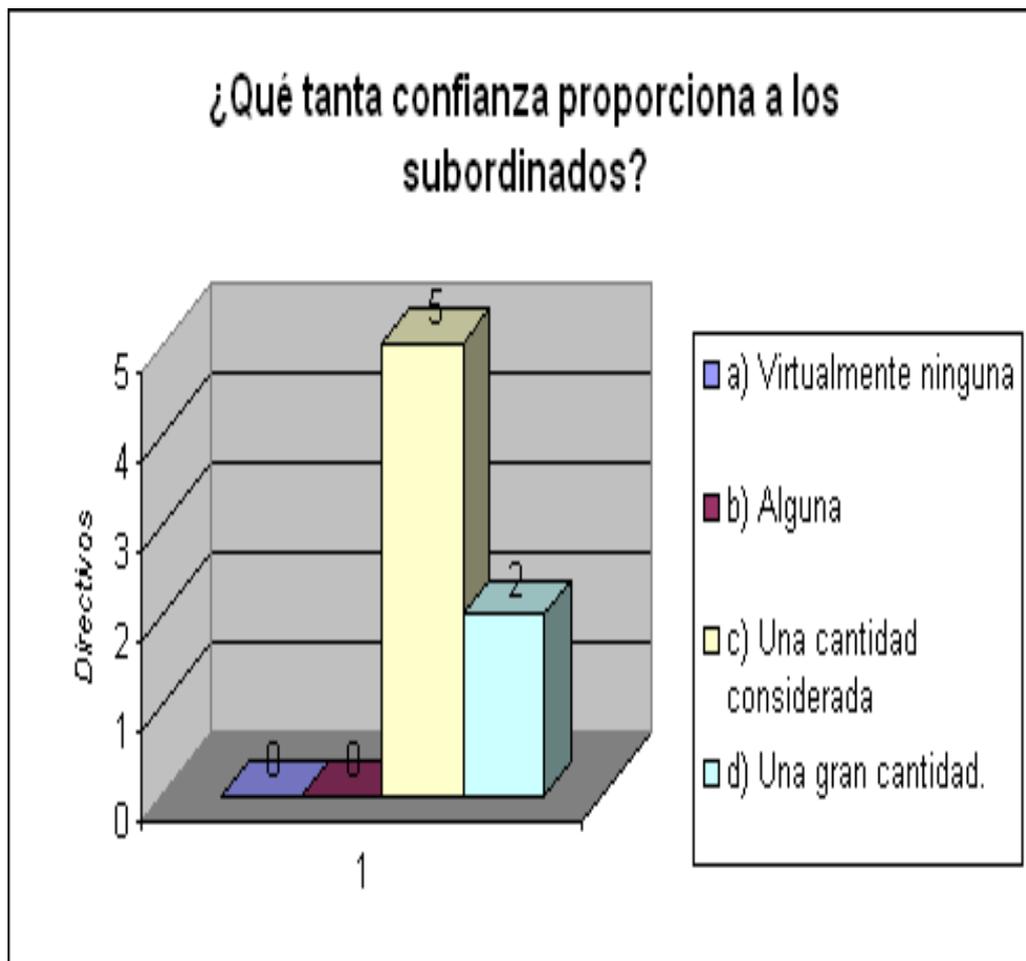


Esta pregunta la hicimos abierta y las personas encuestadas nos dieron características que ellos consideran que debe tener un líder y nos mencionan que deben ser honestos, responsables, que motiven a su gente, que se comprometan en su trabajo, que deben predicar con el ejemplo. Para analizar esta pregunta tenemos que ver como consideramos al líder y las características que ellos nos dan para definir nosotras al líder que esta en la institución.

25. ¿Qué tanta confianza proporciona a los subordinados?

- a) Virtualmente ninguna
- b) Alguna
- c) Una cantidad considerada
- d) Una gran cantidad.

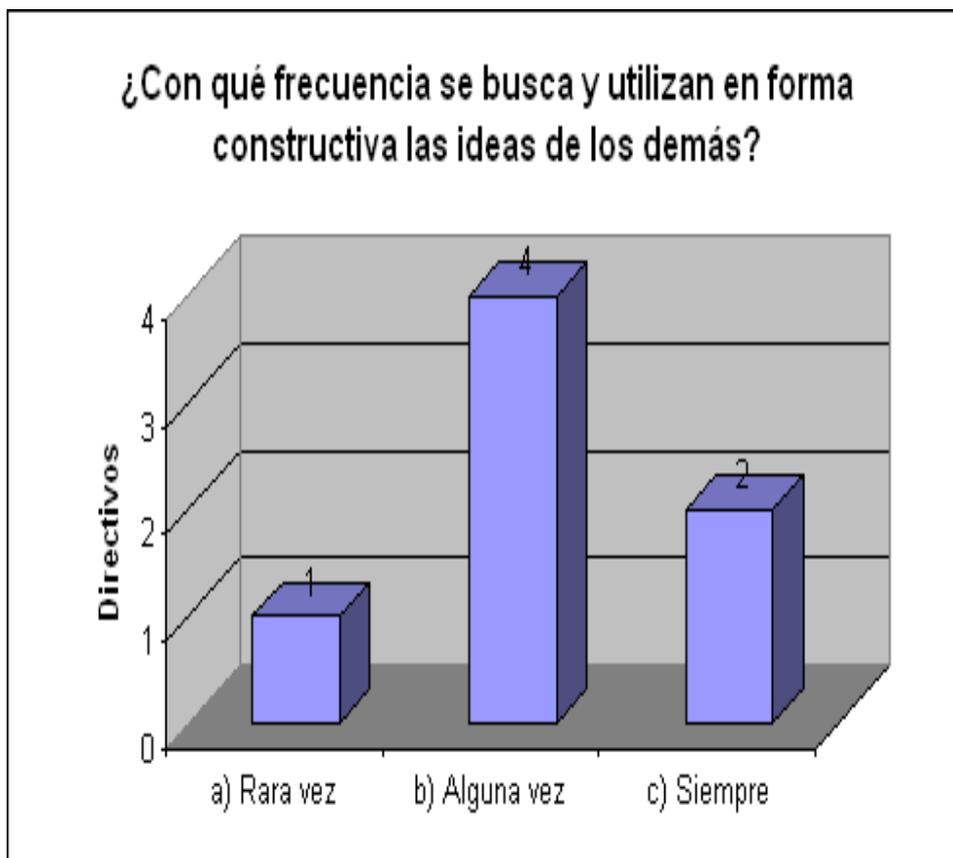
F
0
0
5
2



De las personas encuestadas 5 de ellas proporcionan una cantidad considerada de confianza a los subordinados y dos de ellas en gran cantidad, podemos deducir que hay un alto grado de confianza y delegación de responsabilidades ya que sus compañeros de trabajo son responsables y realizan de manera correcta sus funciones por lo tanto inspiran confianza y tranquilidad.

26. ¿Con qué frecuencia se busca y utilizan en forma constructiva las ideas de los demás?

	F
a) Rara vez	1
b) Alguna vez	4
c) Siempre	2



Para que la institución funcione, necesitamos de personal emprendedor y en gran medida de la creatividad de ellos, lo que nos dicen los directivos (4) es que alguna vez se buscan y utilizan las ideas de sus subordinados y, de ellos siempre toman en cuenta las ideas de los demás y uno de ellos se limita a su función y no tiene interés en conocer las ideas de sus subordinados.

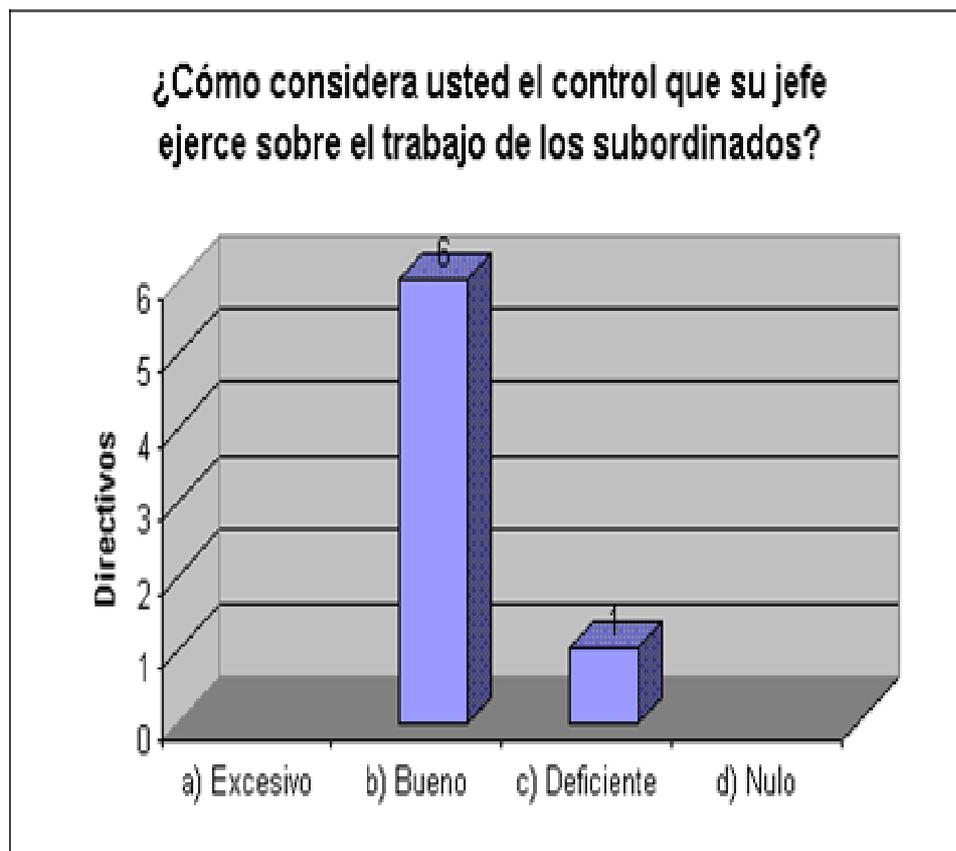
27. ¿Cómo considera usted el control que su jefe ejerce sobre el trabajo de los subordinados?

- a) Excesivo
- b) Bueno
- c) Deficiente
- d) Nulo

F

6

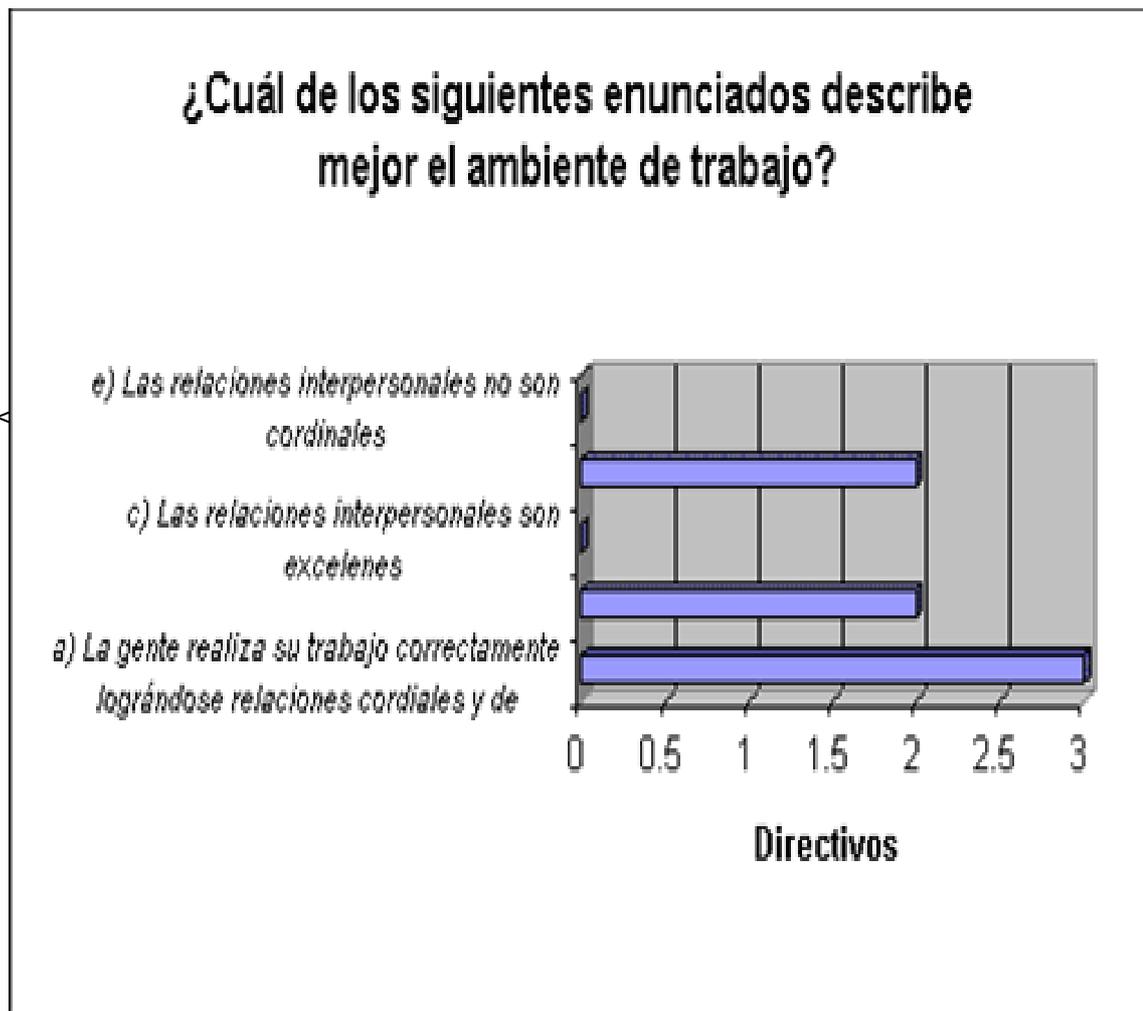
1



Seis de las personas encuestadas consideran que el control que su jefe ejerce sobre sus subordinados en cuestión trabajo es bueno solo uno de ellos dice que es deficiente, podemos concluir que el grado de responsabilidad, de los directivos en cuanto al desempeño de sus funciones es bueno.

28. ¿Cuál de los siguientes enunciados describe mejor el ambiente de trabajo?

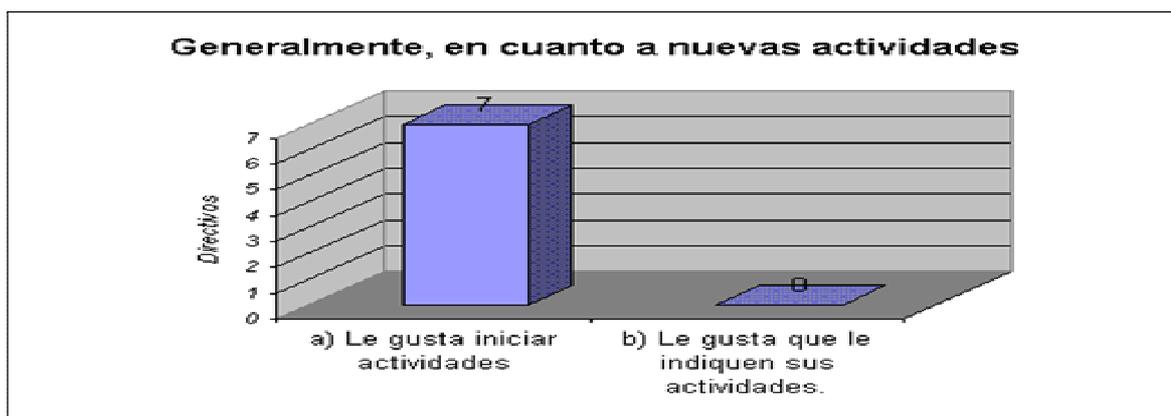
	F
a) La gente realiza su trabajo correctamente lográndose relaciones cordiales y de bienestar	3
b) La gente realiza bien su trabajo y no existen conflictos interpersonales.	2
c) Las relaciones interpersonales son excelentes	0
d) No se supervisa el trabajo de la gente ni las relaciones interpersonales	2
e) Las relaciones interpersonales no son cordiales	0



Para que exista un buen funcionamiento de la organización se necesita un ambiente de trabajo agradable y los directivos consideran que así es, el resultado de sus funciones lo dice ya existe el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos hacia la institución y en el modelo situacional lo podemos poner en el cuadrante de alta tarea y alta relación.

29. Generalmente, en cuanto a nuevas actividades:

	F
a) Le gusta iniciar actividades	7
b) Le gusta que le indiquen sus actividades.	0



El 100% de los encuestados son emprendedores, ya que les gusta iniciar nuevas actividades indicando su grado de persistencia y tenacidad para alcanzar sus metas, ya que tienen buena relación y buen ambiente de trabajo para realizar sus actividades y la gente emprendedora es motivante. Los directivos tienen creatividad, innovación y el empuje para iniciar nuevos proyectos por lo tanto demuestran interés por las tareas y actividades correspondientes a su nivel.

30. ¿Con quién se comparte la responsabilidad para el logro de los objetivos?

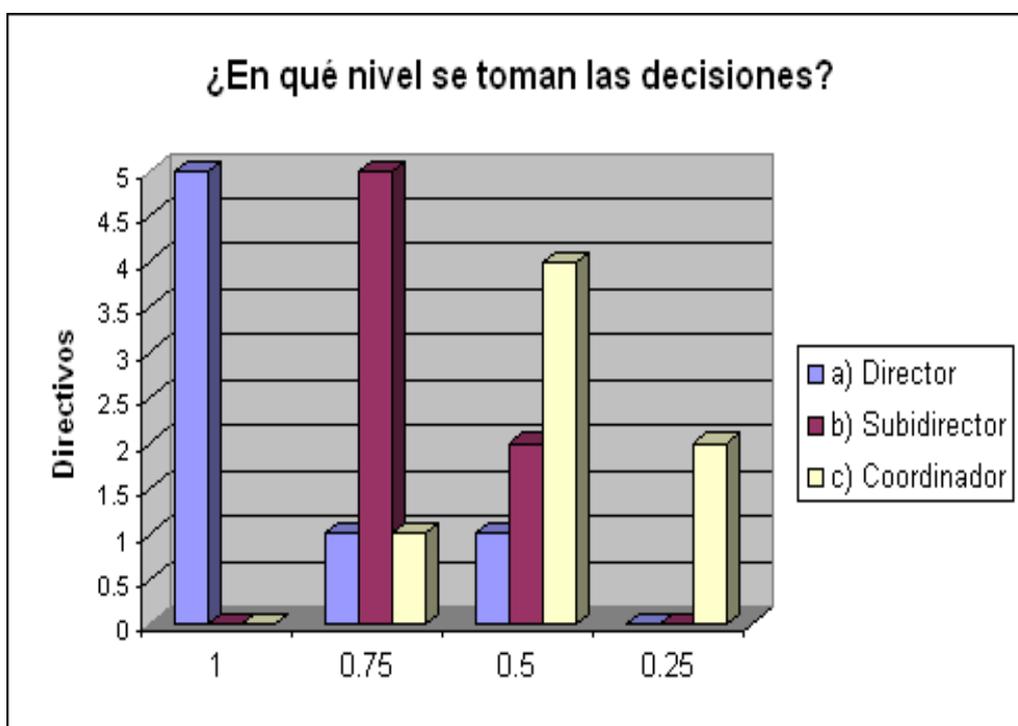
	F
a) Principalmente en la parte superior	3
b) En la parte media	0
c) En todos los niveles.	4



Cuatro de las 7 personas encuestadas dicen que en todos los niveles de la organización se comparte la responsabilidad del logro de los objetivos, y tres de ellos dicen que recae en la parte superior, lo que predomina más es el trabajo en equipo, ya que la organización es un todo y es un trabajo en equipo, pero también podemos decir que hay un cierto grado de autoritarismo.

31. ¿En qué nivel se toman las decisiones?

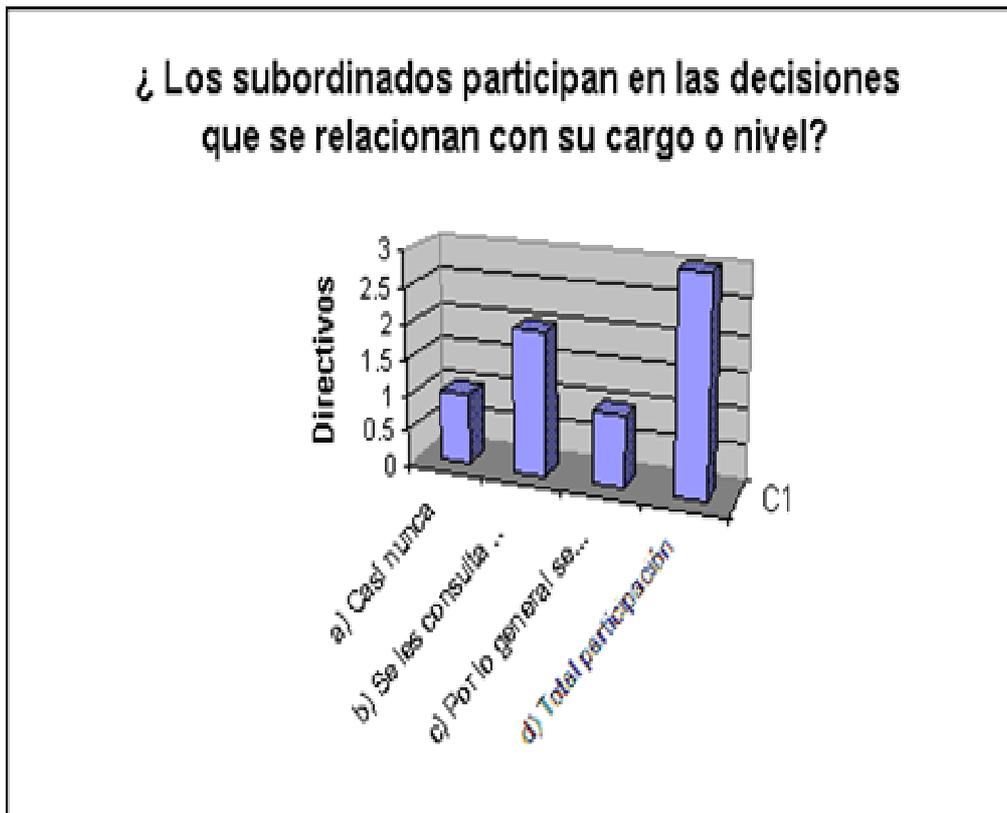
	F 100%	F 75%	F 50%	F 25%	
a) Director	5	1	1	0	
b) Subdirector	0	5	2	0	
c) Coordinador	0	1	4	2	



El director y el subdirector son los que generalmente toman las decisiones y dan la respuesta final aunque tengan ya la colaboración de otras personas, para algunas tareas el que tiene la decisión es el coordinador dependiendo de sus funciones tiene que tomar la mejor decisión para la organización sin perjudicar a esta misma.

32. ¿Los subordinados participan en las decisiones que se relacionan con su cargo o nivel?

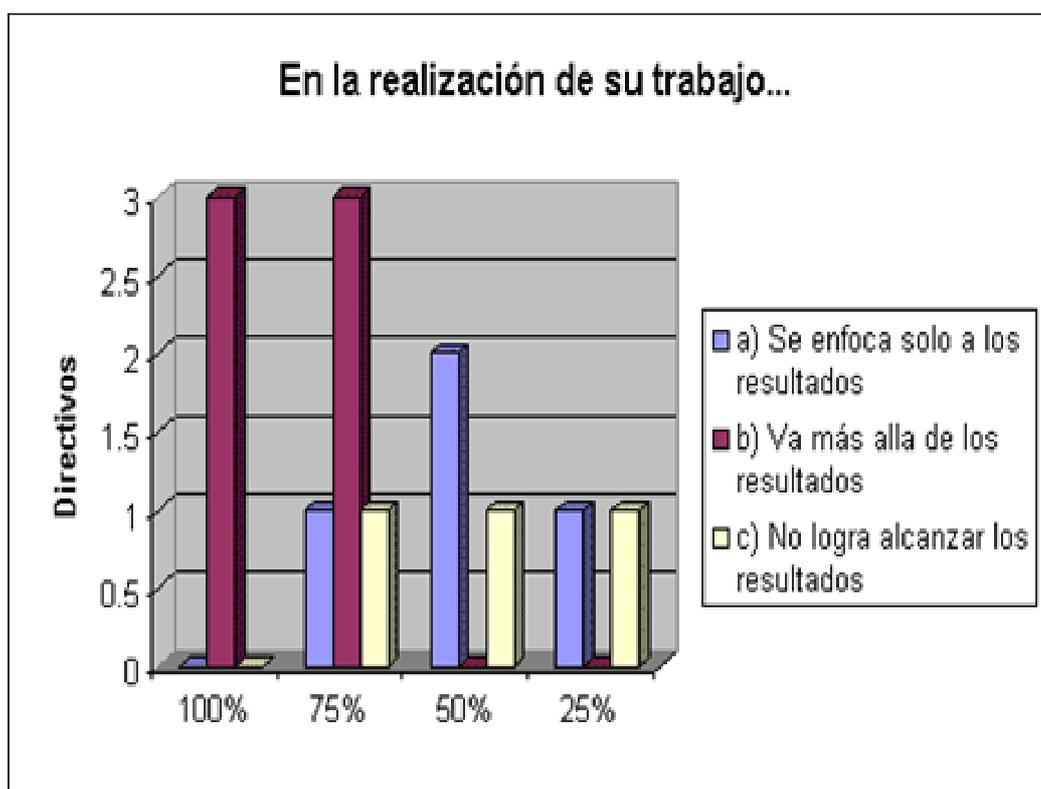
- | | F |
|-----------------------------------|---|
| a) Casi nunca | 1 |
| b) Se les consulta en ocasiones | 2 |
| c) Por lo general se les consulta | 1 |
| d) Total participación | 3 |



Tres de las personas encuestadas nos dicen que los subordinados participan siempre en la toma de decisiones de su cargo del puesto que desempeñan, dos de ellos dicen que en ocasiones se les consulta, otro dice que por lo general se les consulta y un ultimo dice que casi nunca. Para algunos puntos se les pide la opinión de los subordinados y se cuenta con su participación ya que es importante conocer sus puntos de vista para tomar la decisión mas adecuada y lograr la meta deseada.

33. En la realización de su trabajo:

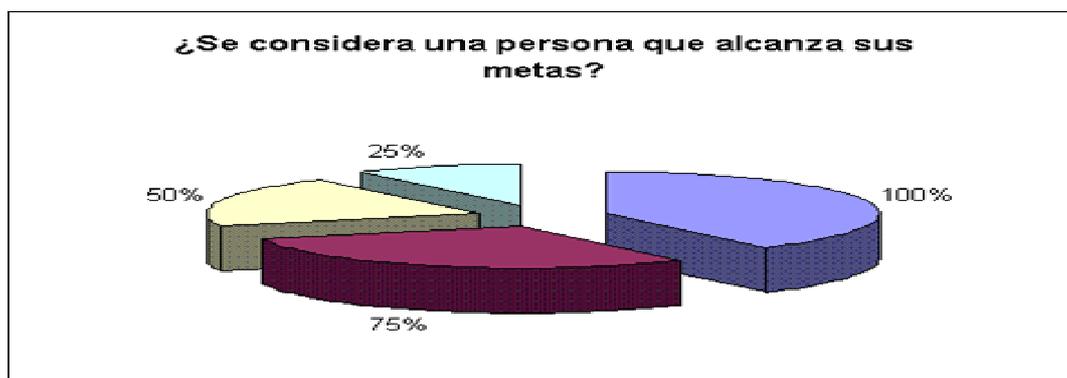
	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%
a) Se enfoca solo a los resultados	0	1	2	1
b) Va más allá de los resultados	3	3	0	0
c) No logra alcanzar los resultados	0	1	1	1



Nos interesa saber que tanta visión tiene los directivos y si logran los objetivos que se proponen, en su mayoría se enfocan a los resultados y van más allá de ellos, por lo tanto determinan un alto grado de responsabilidad y desempeño. También su autoestima es alta porque tienen seguridad, confianza y el pensamiento de superación. Esto nos da un grado de confianza alto ya que tendríamos una educación de calidad.

34. ¿Se considera una persona que alcanza sus metas?

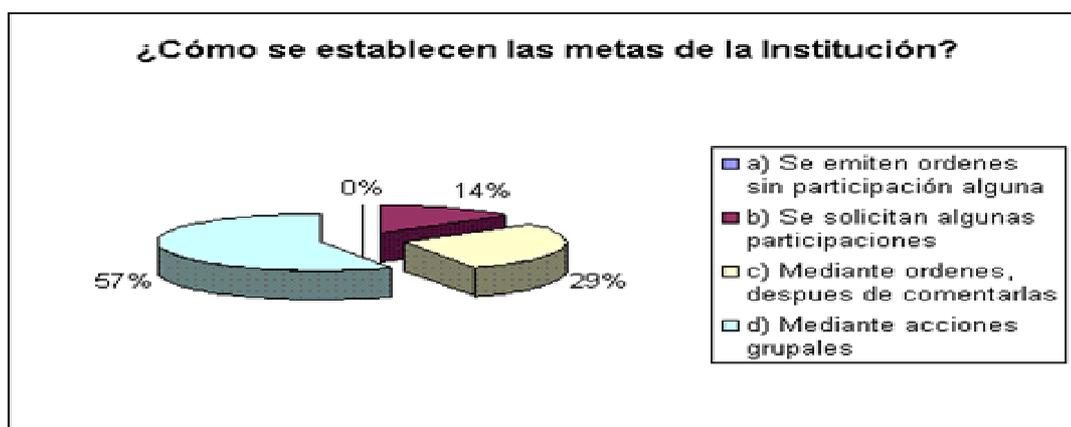
	F
100%	7
75%	0
50%	0
25%	0



El 100% de los directivos se consideran unas personas que alcanzan sus metas por lo tanto son responsables, decisivas, seguras e innovadoras. Podemos contar con ellos para que la institución salga adelante cumpliendo con sus objetivos, filosofía, etc. Tiene un alto grado de responsabilidad hacia las tareas.

35. ¿Cómo se establecen las metas de la Institución?

	F
a) Se emiten ordenes sin participación alguna	0
b) Se solicitan algunas participaciones	1
c) Mediante ordenes, después de comentarlas	2
d) Mediante acciones grupales	4



El 57% de los encuestados nos dicen que las metas de la institución se establecen mediante acciones grupales, el 29% dice que se establecen mediante órdenes después de comentarlas y el 14% solo se emiten órdenes sin participación alguna. Podemos deducir que las metas de la institución son gracias a un trabajo grupal por lo tanto tenemos líderes participativos ya que se les toma en cuenta a los subordinados.

36. ¿Qué tanta resistencia existe hacia el logro de metas?

	F
a) Fuerte resistencia	1
b) Resistencia moderada	2
c) Cierta resistencia en ocasiones	4
d) Ninguna	0

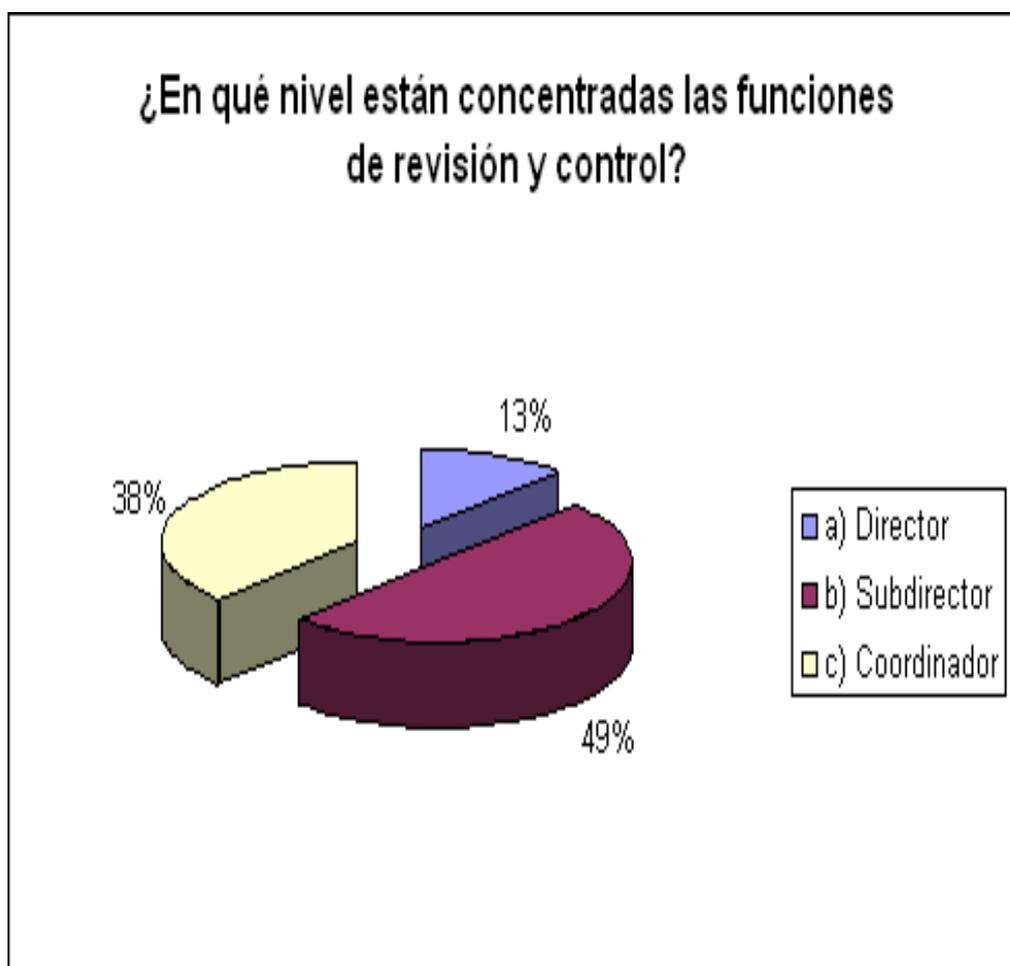


Ninguno de los directivos ponen resistencia a los cambios ya que la misma sociedad va cambiando y por lo tanto la institución tiene que ir al nivel de la exigencia de calidad por lo tanto 4 de ellos aceptan los cambios pero con sus limitantes, 2 de ellos están al pendiente de las metas que tienen por lograr y las aceptan de acuerdo a su conveniencia y solo uno de los 7 pone fuerte resistencia al logro de las metas de la institución por lo tanto siendo a nivel

directivo es una persona negativa y con anhelos muy bajos para la institución y para su misma persona.

37. ¿En que nivel están concentradas las funciones de revisión y control?

	F
a) Director	1
b) Subdirector	4
c) Coordinador	2



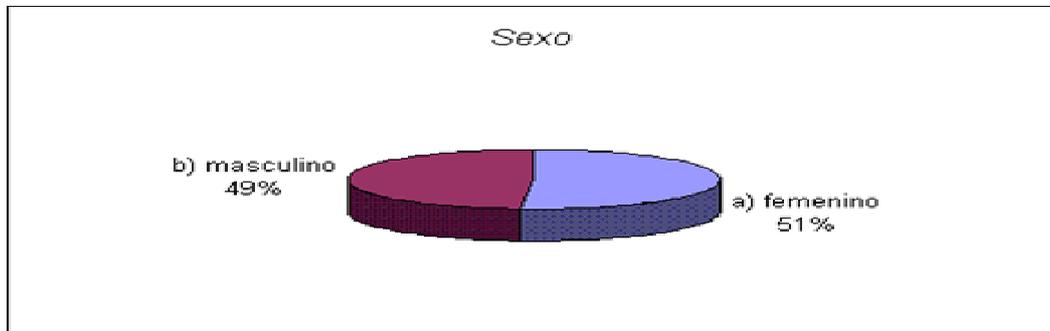
Podemos decir que el subdirector tiene la función de revisar y controlar el trabajo de la institución aliado con el coordinador y rindiendo informe al director por lo tanto concluimos que el subdirector debe estar muy bien enterado de las necesidades de la institución y apoyándose con su coordinador tomar las decisiones pertinentes para la mejora continua del nivel educativo de esta institución.

Encuesta a Profesores

Análisis de encuesta a Profesores

1. Sexo.

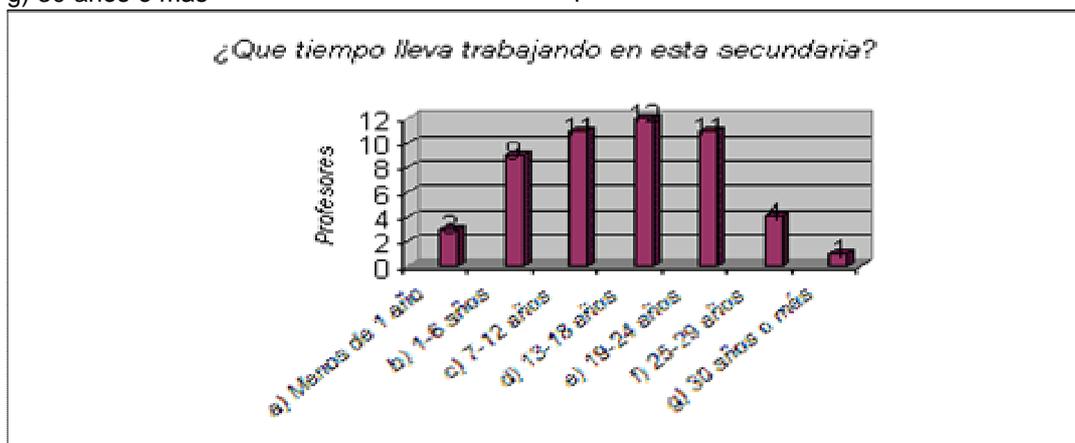
	F
a) femenino	26
b) masculino	25
	51



De los profesores encuestados el 49% son hombres y el 51% son mujeres por lo tanto podemos darnos cuenta que el sexo predominante es el femenino y a nivel directivo es el masculino.

2. ¿Qué tiempo lleva trabajando en esta secundaria?

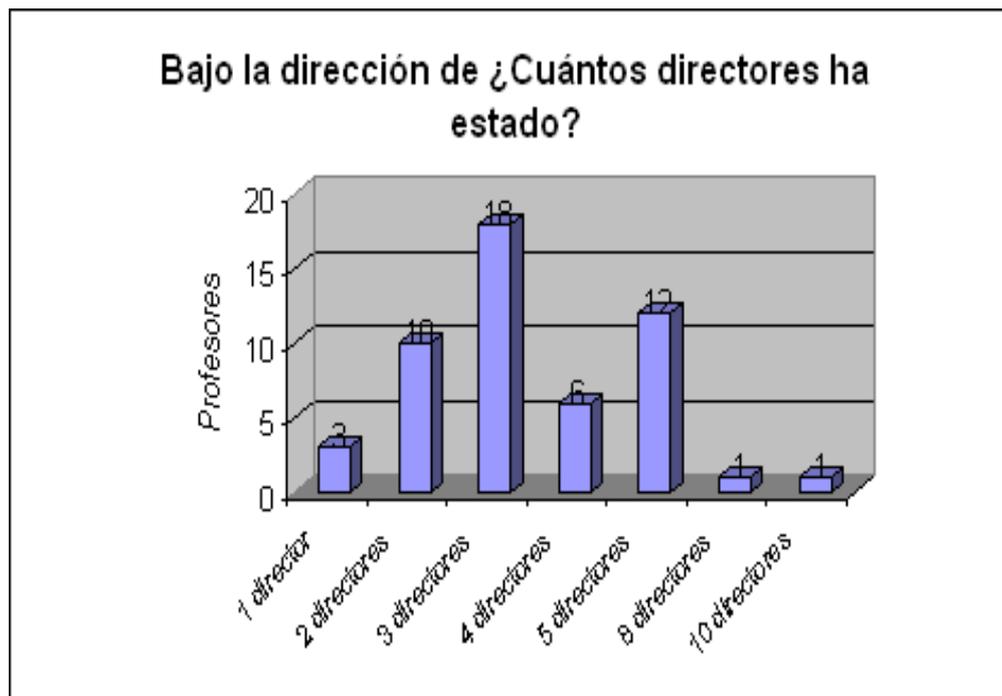
	F
a) Menos de 1 año	3
b) 1-6 años	9
c) 7-12 años	11
d) 13-18 años	12
e) 19-24 años	11
f) 25-29 años	4
g) 30 años o más	1



El tiempo que llevan trabajando los 51 profesores en esta institución es: menos de 1 año (3), de 1 a 6 años (9), de 7 a 12 años (11), de 13 a 18 años (12), de 19 a 24 años (11), de 25 a 29 años (4) y 30 años o más (1), podemos decir que la mayoría de ellos tienen un tiempo considerable trabajando en esta institución por lo tanto tienen cierto grado de pertenencia y conocimiento de ella además se dan cuenta de las necesidades de la misma.

3. Bajo la dirección de: ¿Cuántos directores ha estado?

	F
1 director	3
2 directores	10
3 directores	18
4 directores	6
5 directores	12
8 directores	1
10 directores	1
	51

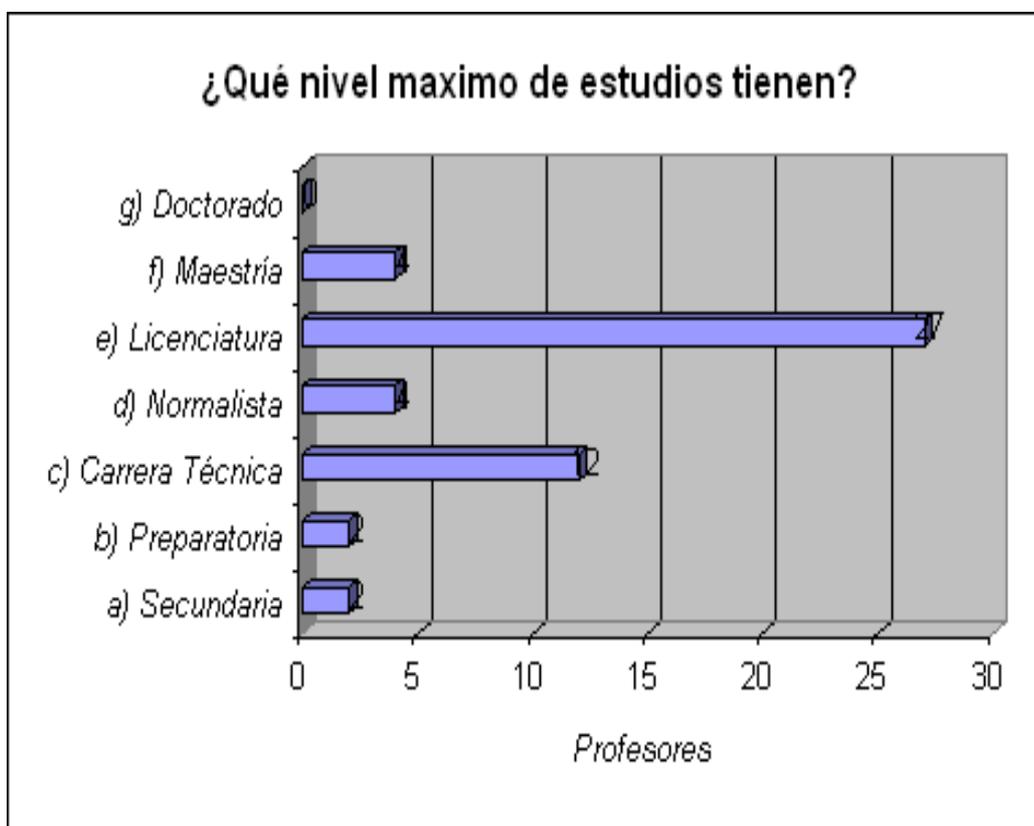


De los 51 profesores encuestados (3) han estado bajo la dirección de 1 director, (10) bajo la dirección de 2 directores, (18) bajo la

dirección de 3 directores, (6) bajo la dirección de 4 directores, (12) bajo la dirección de 5 directores, solo (1) bajo la dirección de 8 directores y (1) ultimo bajo la dirección de 10 directores, con esta pregunta sabremos que tan amplio criterio tienen para evaluar el nivel directivo y en su mayoría pueden dan un opinión veraz.

4. ¿Qué nivel máximo de estudios tienen?
 Sí su respuesta es el inciso c,e,f, o g especifique

	F
a) Secundaria	2
b) Preparatoria	2
c) Carrera Técnica	12
d) Normalista	4
e) Licenciatura	27
f) Maestría	4
g) Doctorado	0
	51

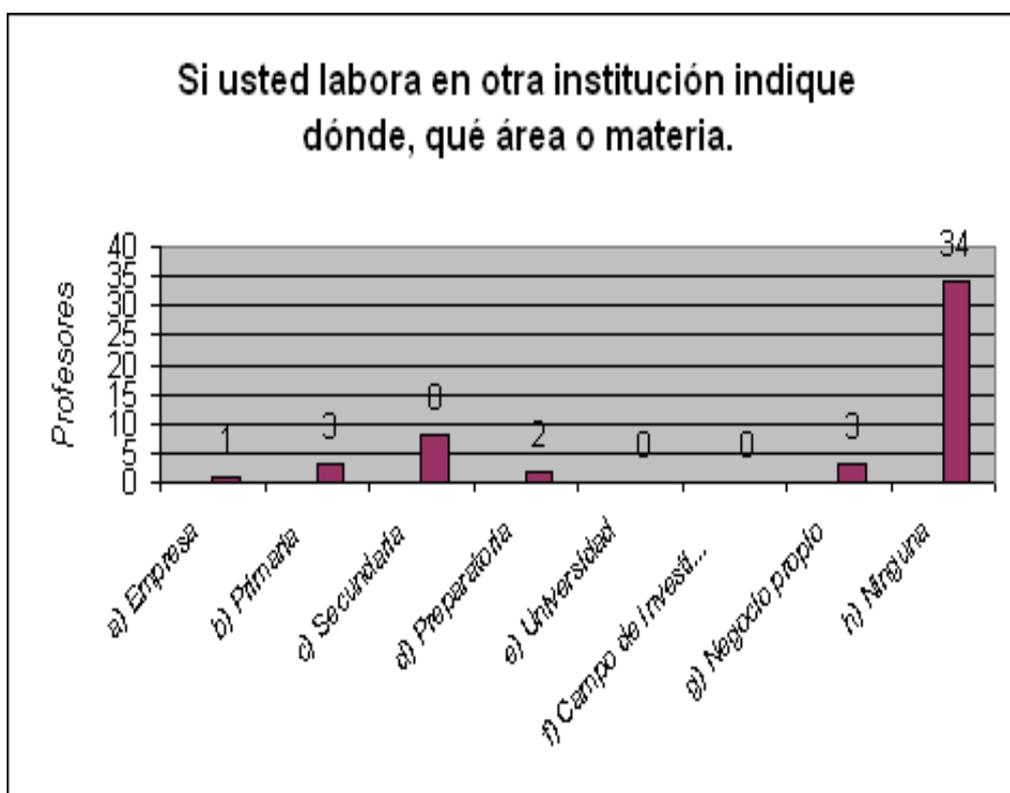


En su mayoría de los profesores de esta institución tienen buen nivel de estudios por lo tanto tienen los conocimientos necesarios para cubrir con

las necesidades que los alumnos requieren y les transmiten un nivel de conocimiento alto. 27 de los profesores cuentan con licenciatura, 12 con carrera técnica, 4 son normalista, 4 más cuentan con maestría, 2 tienen terminada la secundaria y 2 más cuentan con preparatoria.

5. Sí usted labora en otra institución indique dónde qué área o materia (s)

	F
a) Empresa	1
b) Primaria	3
c) Secundaria	8
d) Preparatoria	2
e) Universidad	0
f) Campo de Investigación	0
g) Negocio propio	3
h) Ninguna	34



De los profesores encuestados 34 de ellos solo laboran en esta institución, 3 tienen negocio propio, 8 laboran en otra secundaria, 1 labora en una empresa, 2 imparten clases en una preparatoria, 3 imparten clases en una primaria. Podemos observar que la mayoría de los profesores no tienen contacto con otro campo laboral pero sin embargo tratan de transmitir sus experiencias al alumno y los otros profesores cada vez enriquecen más los conocimientos de los alumnos.

6. Imparte clases de acuerdo a su perfil académico?

	F
Si	34
No	17
	51



El 67% de los profesores si imparte clases de acuerdo a su nivel académico por lo tanto tiene los conocimientos necesarios para impartir sus clases y tener un desempeño correcto, el 33% no imparte clases de acuerdo a su perfil más sin embargo tiene buen desempeño. Mientras mejor este preparado el profesor en mejor su enseñanza.

7. Generalmente. En una conversación usted:

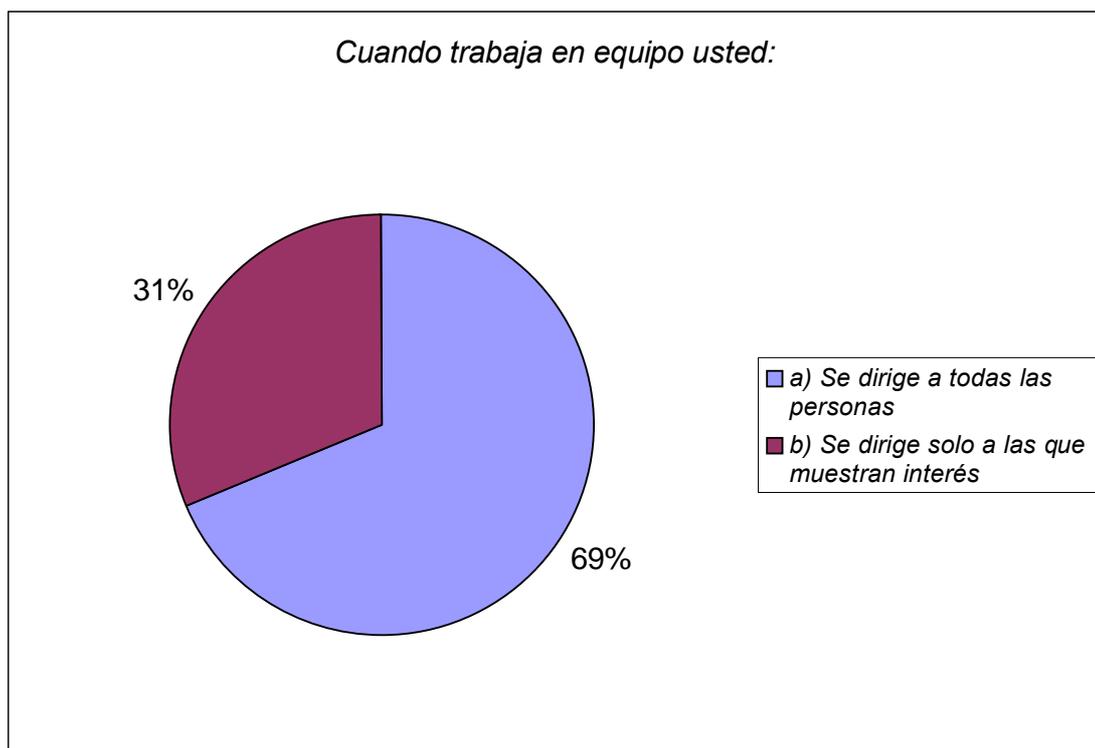
	F
a) Participa dando sus puntos de vista aun cuando estén en contra de las ideas de los demás	35
b) Solo escucha	16
	51



Con esta pregunta nos podemos dar cuenta de la motivación que tienen los profesores para participar dando sus puntos de vista y el 69% es participativo dando sus puntos de vista aun cuando estén en contra de las ideas de los demás y el 31% solo escucha, no tienen la seguridad de hacer valer su opinión y su auto confianza solo se limita a recibir indicaciones.

8. Cuando trabaja en equipo, usted:

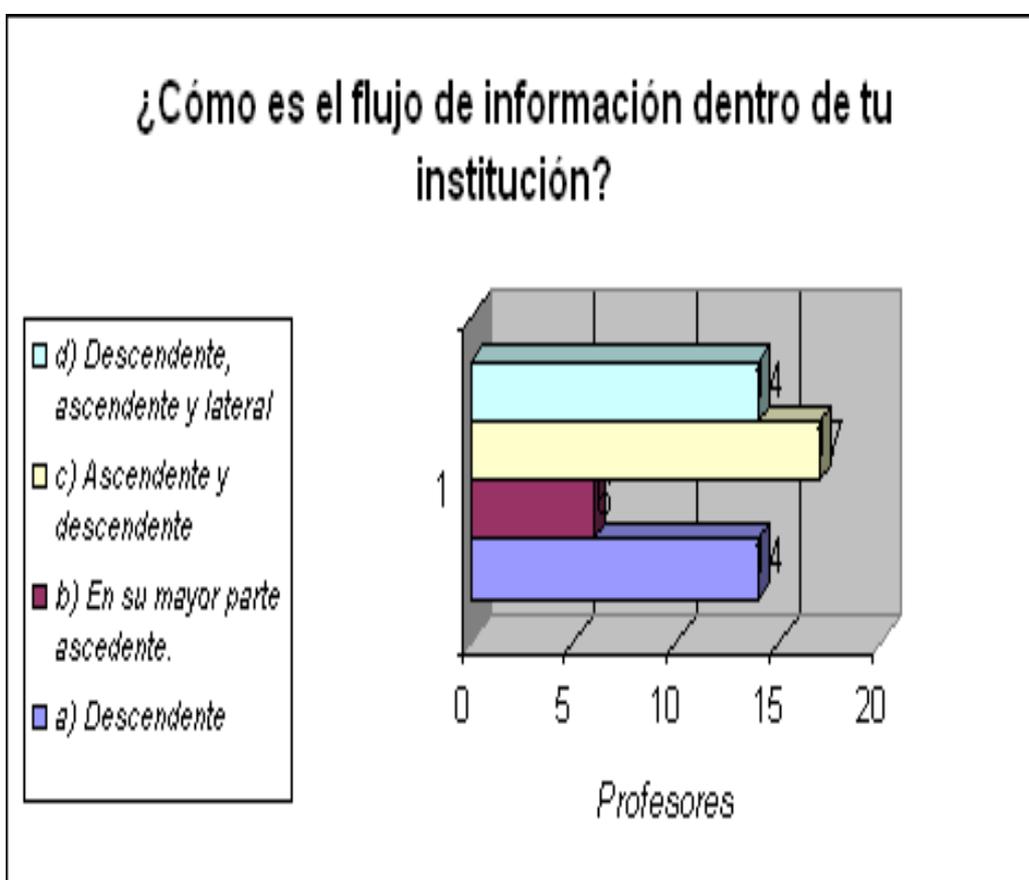
	F
a) Se dirige a todas las personas	35
b) Se dirige solo a las que muestran interés	16
	51



El 69 % de los profesores cuando trabaja en equipo se dirige a todas las personas y el 31% solo a las que muestran interés, con esta pregunta nos confirma la comunicación y participación relacionando la pregunta anterior.

9. ¿Cómo es el flujo de información dentro de tú Institución?

	F
a) Descendente	14
b) En su mayor parte ascendente.	6
c) Ascendente y descendente	17
d) Descendente, ascendente y lateral	14
	51

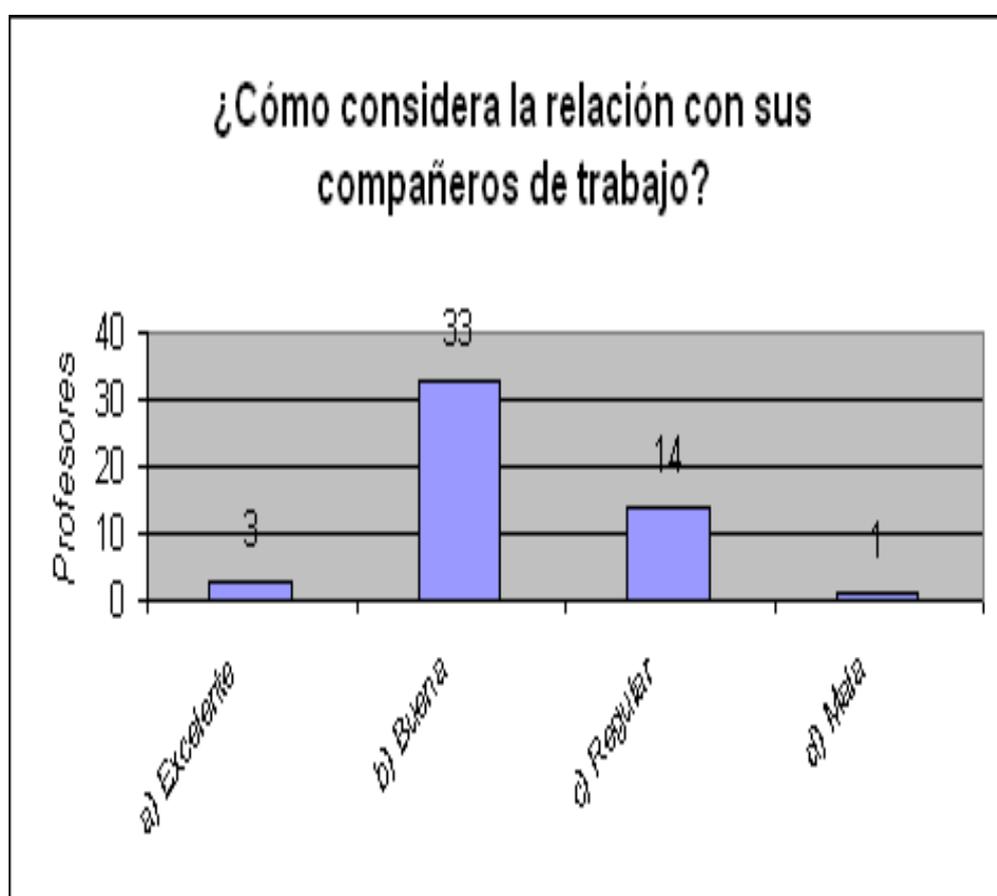


Es tan importante la comunicación y ver cual es su dirección para analizar el buen funcionamiento de la organización. De los 51 profesores encuestados (17) de ellos perciben la comunicación ascendente y descendente, (14) la perciben solamente descendente, (14) personas más la perciben descendente,

ascendente y lateral y solo (6) nos dice que la comunicación es en su mayor parte ascendente. Podemos anisar que existe una buena comunicación y la información llega adecuadamente ya que el flujo es neutral.

10. ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

	F
a) Excelente	3
b) Buena	33
c) Regular	14
d) Mala	1
	51

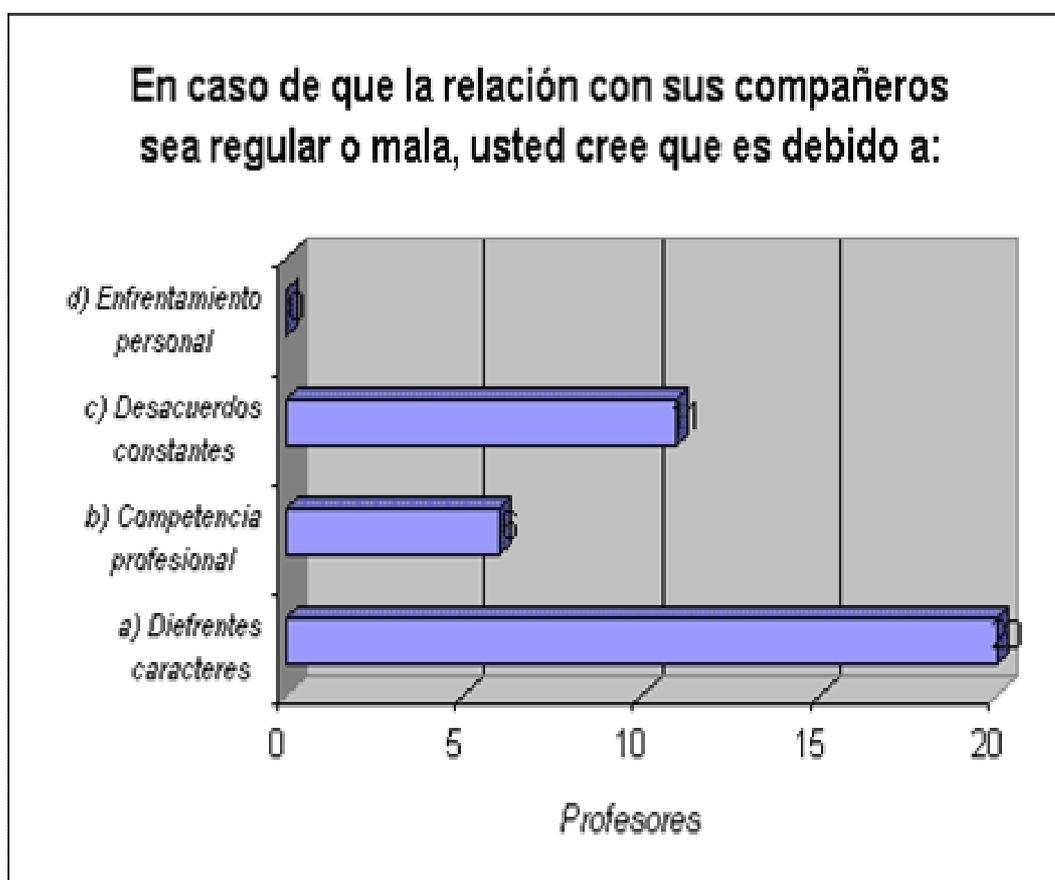


De las 51 personas encuestadas 33 de ellas nos dicen que la relación con sus compañeros de trabajo es buena, 14 nos dicen

que es regular, 3 la consideran excelente y solo una persona considera que es mala. Podemos concluir que la relación en general es buena y eso permite un buen clima organizacional y permite que el ambiente sea cordial y exista mayor rendimiento laboral.

11. En caso de que la relación con sus compañeros sea regular o mala, usted cree que es debido a :

	F
a) Diferentes caracteres	20
b) Competencia profesional	6
c) Desacuerdos constantes	11
d) Enfrentamiento personal	0
	37



Como la mayoría en la pregunta anterior contestó que existe una buena relación, esta pregunta la contestaron solo algunas personas

tomando en cuenta que en ocasiones existe algún detalle que se pueda considerar para decir que las relaciones no van bien. La información esta si: 20 de las personas que contestaron dicen que la diferencia de caracteres afecta para una buena relación, 11 contestan que por desacuerdos constantes y 6 por competencia personal.

12. ¿Conoce la misión, propósito, políticas, objetivos y filosofía de la institución?

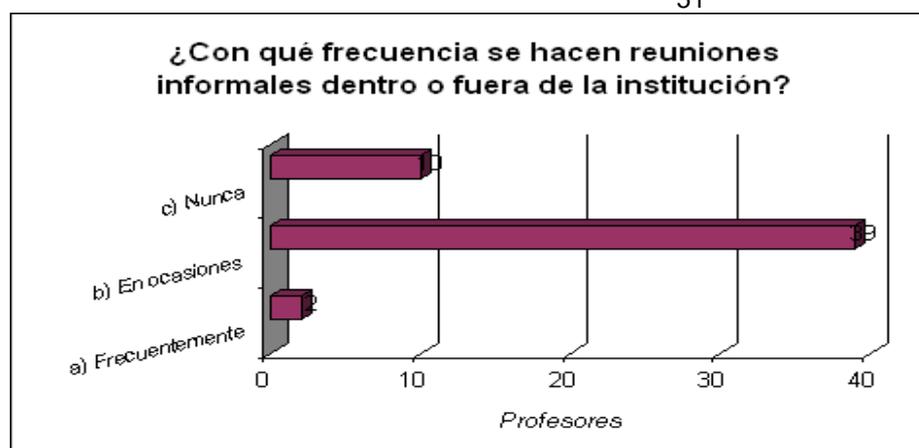
	F
Si	28
No	23
	51



Esta pregunta es de gran importancia para todos ya que prácticamente se sabe si conocen la institución y los objetivos de la misma esto quiere decir que siempre al entrar a laborar a una institución, empresa o cualquier lugar de trabajo se debe impartir una capacitación en donde se den a conocer estos aspectos ya que es primordial llevar a las personas a cumplir el objetivo de la institución para el buen funcionamiento y éxito de la misma. Y solo el 55% conocen esta información y el 45% dice que no se la dan a conocer.

13. ¿Con qué frecuencia se hacen reuniones informales dentro o fuera de la Institución?

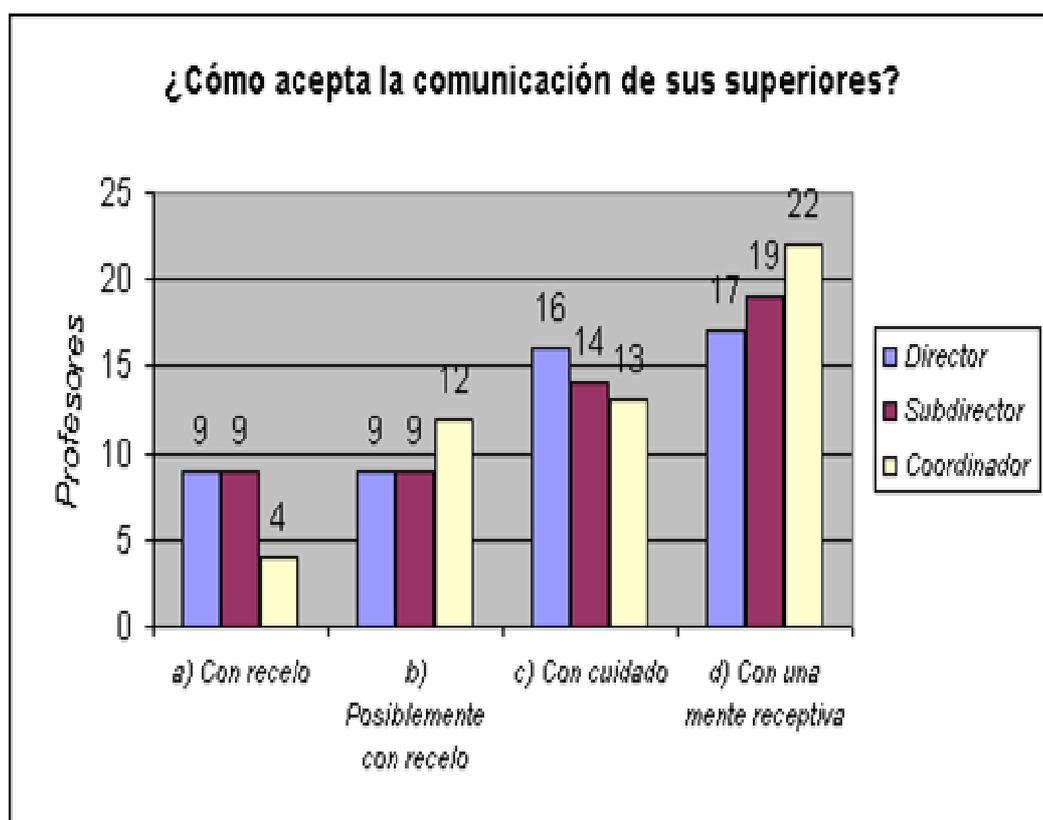
	F
a) Frecuentemente	2
b) En ocasiones	39
c) Nunca	10
	51



La comunicación informal es de gran importancia en las instituciones ya que se conoce al personal en otro ámbito que no es el laboral y podemos analizar más rasgos de sus personalidad inclusive sus opiniones de temas que no son trabajo y analizar su punto de vista solo 39 de ellos se reúnen en ocasiones fuera de la institución y 2 dicen que con frecuencia están en reuniones informales solo 10 de ellos nunca van a esas reuniones informales.

14. Cómo se acepta la comunicación de tus superiores?

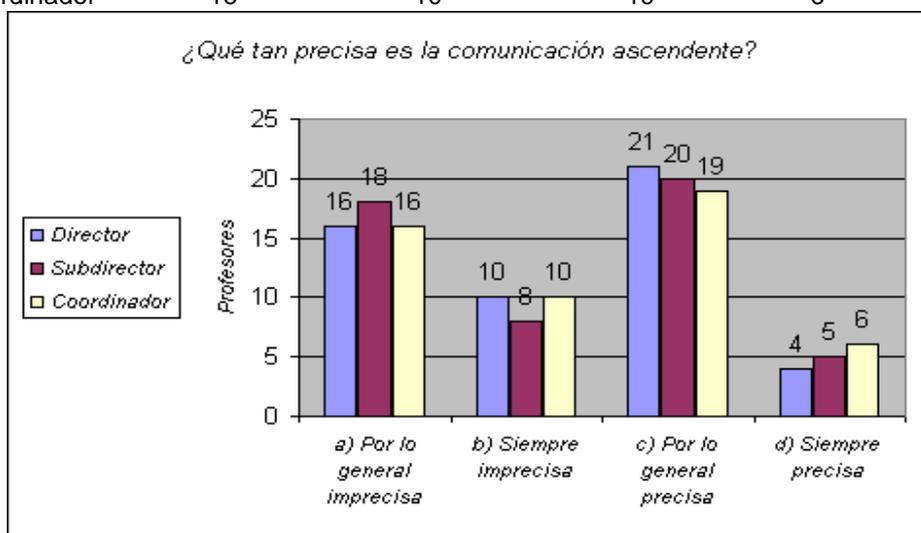
	F	F	F	F	
	a) con recelo	b) posiblemente con recelo	c) con cuidado	d) con mente receptiva	
Director	9	9	16	17	51
Subdirector	9	9	14	19	51
Coordinador	4	12	13	22	51



El receptor debe estar muy atento al mensaje que se le va a transmitir a que de eso depende el éxito de su trabajo, esto quiere decir que el profesor debe tener la disponibilidad de recibir cualquier información de sus superiores y la pregunta nos da la respuesta que en su mayoría tiene su mente receptiva.

15. ¿Qué tan precisa es la comunicación ascendente?

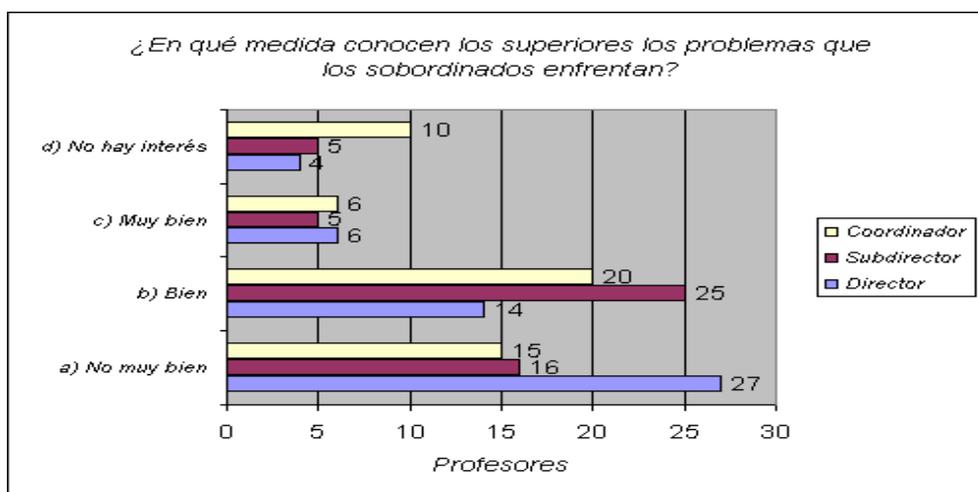
	F	F	F	F	
	a) Por lo general imprecisa	b) Siempre imprecisa	c) Por lo general precisa	d) Siempre precisa	
Director	16	10	21	4	51
Subdirector	18	8	20	5	51
Coordinador	16	10	19	6	51



Por lo general la comunicación entre los profesores y el nivel directivo es precisa por lo tanto se puede decir que la comunicación es buena y la información llega en una gran parte completa y cualquier duda que surga existe la confianza para preguntar directamente a la persona adecuada.

16. ¿En qué medida conocen los superiores los problemas que los subordinados enfrentan?

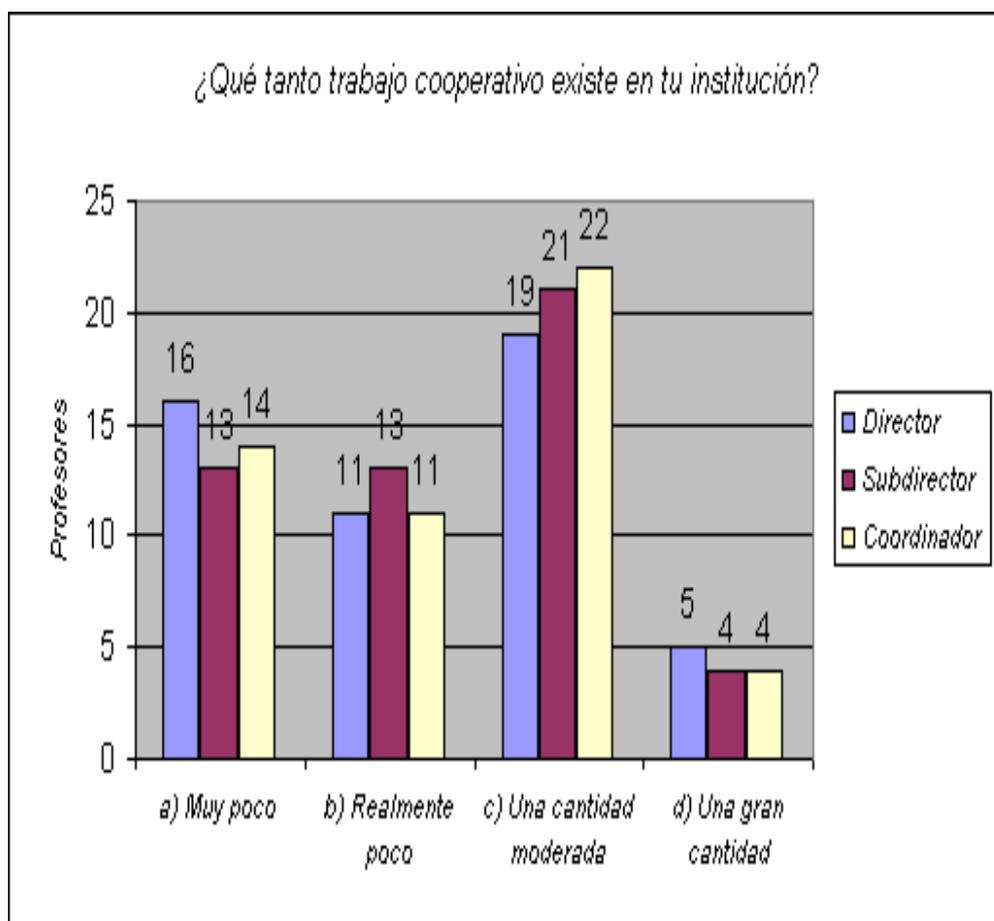
	F	F	F	F
	a) No muy bien	b) Bien	c) Muy bien	d) No hay interés
Director	27	14	6	4
Subdirector	16	25	5	5
Coordinador	15	20	6	10



En ocasiones los profesores llegan a tener problemas personales o en la misma institución y los directivos los desconocen, probablemente los profesores los oculten pero estos llegan a perjudicar su trabajo por lo tanto debe de existir un interés a nivel directivo para poder proporcionar la ayuda necesaria al profesor y así desempeñara con mayor eficacia su trabajo.

17. ¿Qué tanto trabajo cooperativo de equipo existe en tu Institución?

	F	F	F	F	
	a) Muy poco	b) Realmente poco	c) Una cantidad moderada	d) Una gran cantidad	
Director	16	11	19	5	51
Subdirector	13	13	21	4	51
Coordinador	14	11	22	4	51

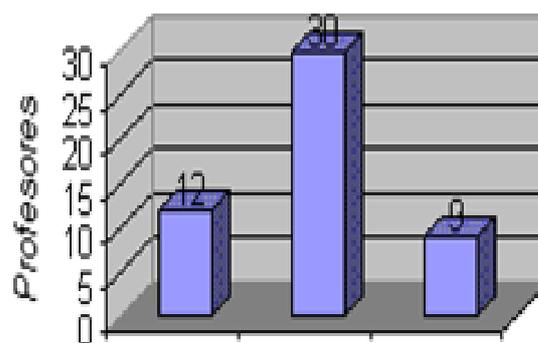


Es muy difícil realizar a un trabajo en equipo en un 100% más sin embargo si se puede y los profesores nos reflejan que trabajan en cantidad moderada y muy poco por lo tanto debemos impulsar el trabajo en equipo para tener una educación de calidad.

18. Cuando tiene que realizar algunas actividades ya sean propias o bien porque se le piden, las realiza cuando:

	F
a) Sus jefes o alternos le piden una respuesta	12
b) Inmediatamente la realiza	30
c) Solo la realiza porque está bajo supervisión	9
	51

Cuando tiene que realizar algunas actividades ya sea propias o bien porque se le piden, las realiza cuando:



a) Sus jefes o alternos le piden...

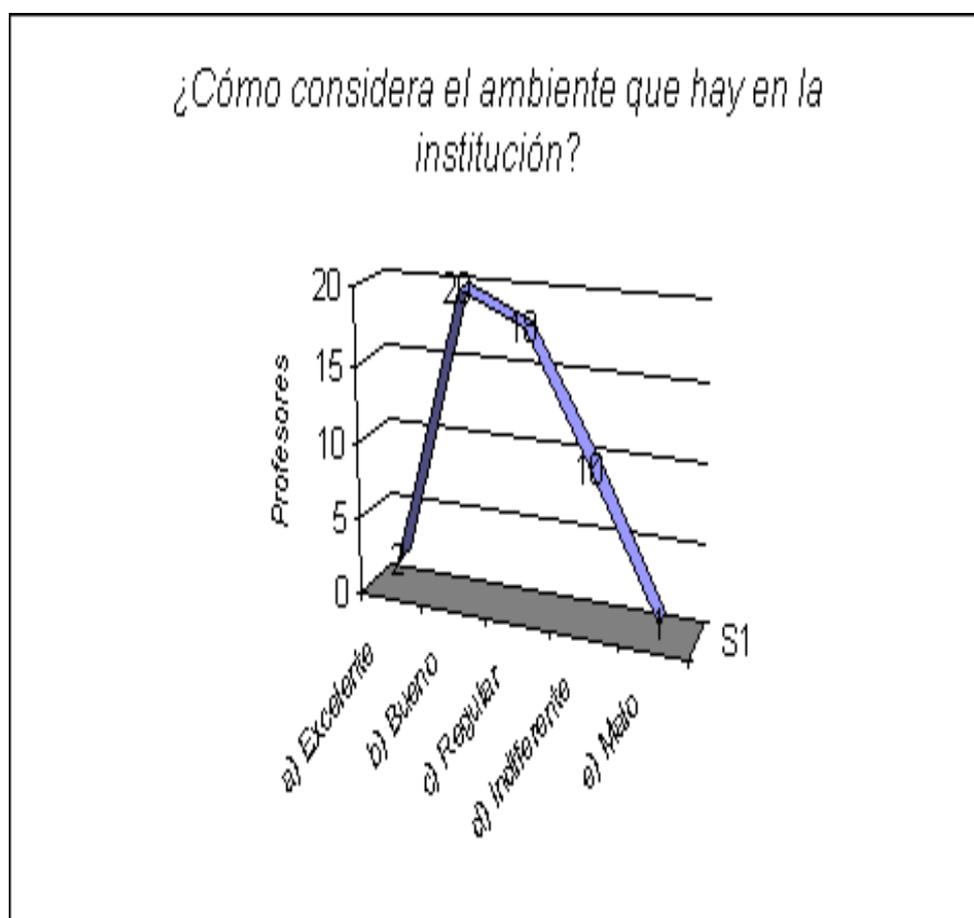
b) Inmediatamente la realiza

c) Solo la realiza porque está bajo supervisión

Esta grafica nos señala que 30 de las personas encuestadas realizan inmediatamente sus tareas, 12 cuando sus jefes le piden una respuesta y 9 solo las realizan porque están bajo supervisión, aquí necesitamos motivar al personal para que realice sus tareas ya que es beneficio de la institución, y también es alta relación por las dos preguntas anteriores.

19. ¿Cómo considera el ambiente que hay en la Institución?

	F
a) Excelente	2
b) Bueno	20
c) Regular	18
d) Indiferente	10
e) Malo	1
	51



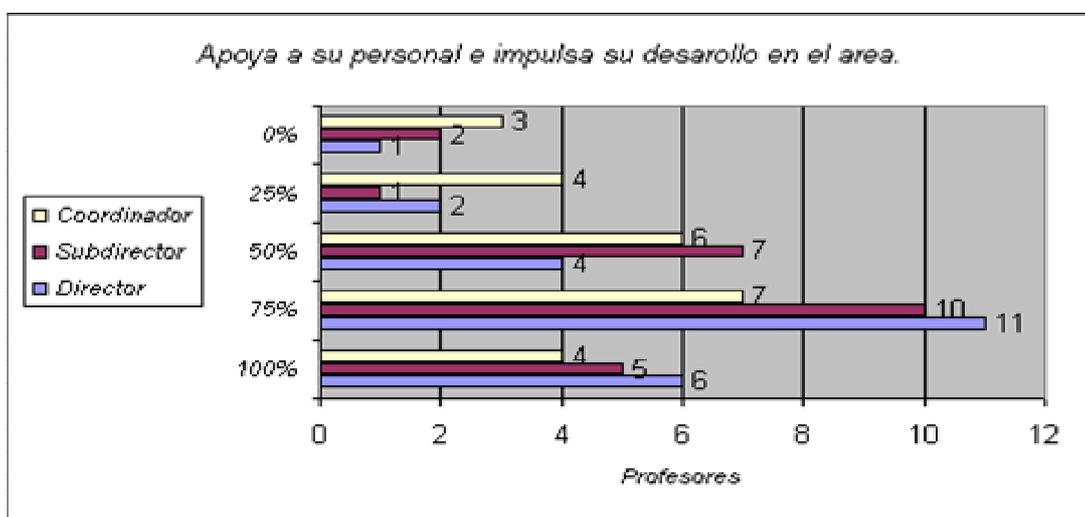
Existe una buena relación entre compañeros que así la consideran, en esta pregunta evaluamos el ambiente laboral de la institución que consideramos que en general es buena por lo siguiente: 2 de

ellos consideran que el ambiente es excelente, 20 consideran que es bueno, 18 consideran que es regular, para 10 de ellos les es indiferente y para una persona el ambiente es bueno, la grafica nos señala que existe un ambiente agradable en el cual se permite la realización de las labores satisfactoriamente.

20. De los siguiente enunciados. ¿Cuál describe más a cada uno de los miembros del equipo?

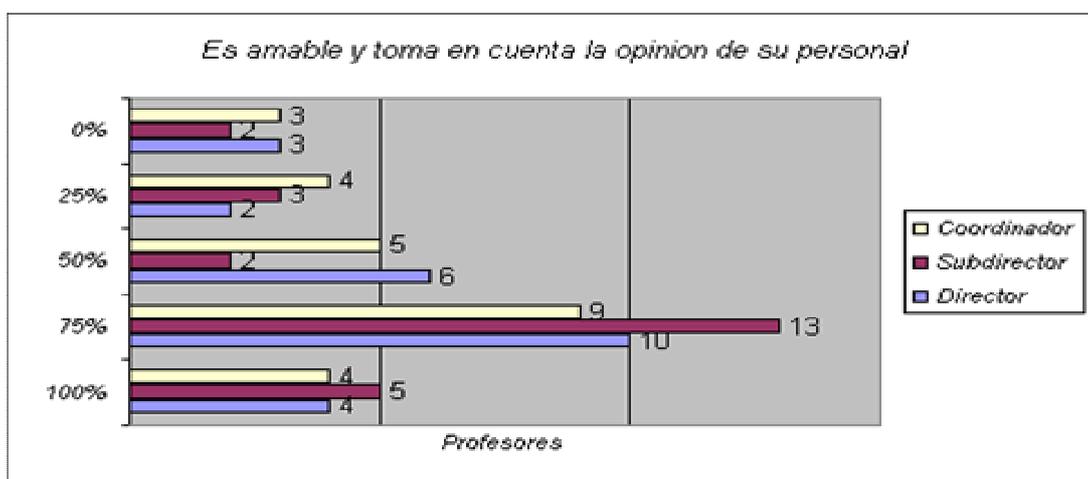
a) Apoya a su personal e impulsa su desarrollo en el área.

	F	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%	0%
Director	6	11	4	2	1
Subdirector	5	10	7	1	2
Coordinador	4	7	6	4	3



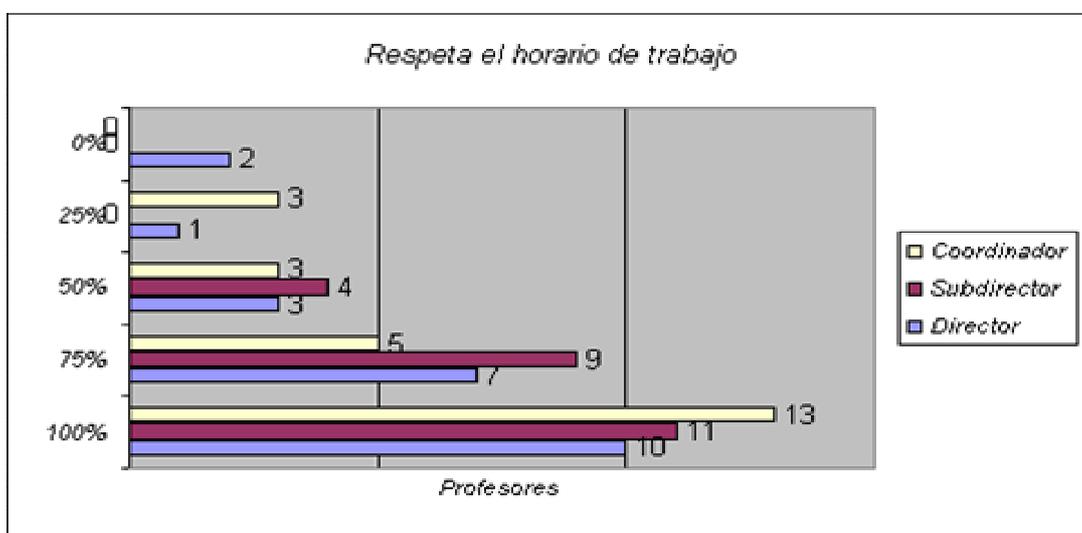
b) Es amable y toma en cuenta la opinión de su personal.

	F	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%	0%
Director	4	10	6	2	3
Subdirector	5	13	2	3	2
Coordinador	4	9	5	4	3



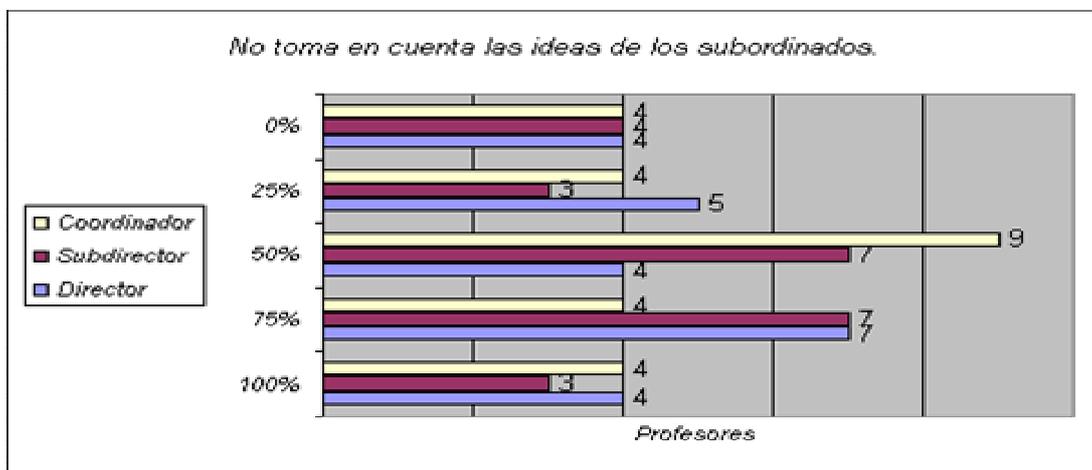
c) Respeto el horario de trabajo.

	F	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%	0%
Director	10	7	3	1	2
Subdirector	11	9	4	0	0
Coordinador	13	5	3	3	0



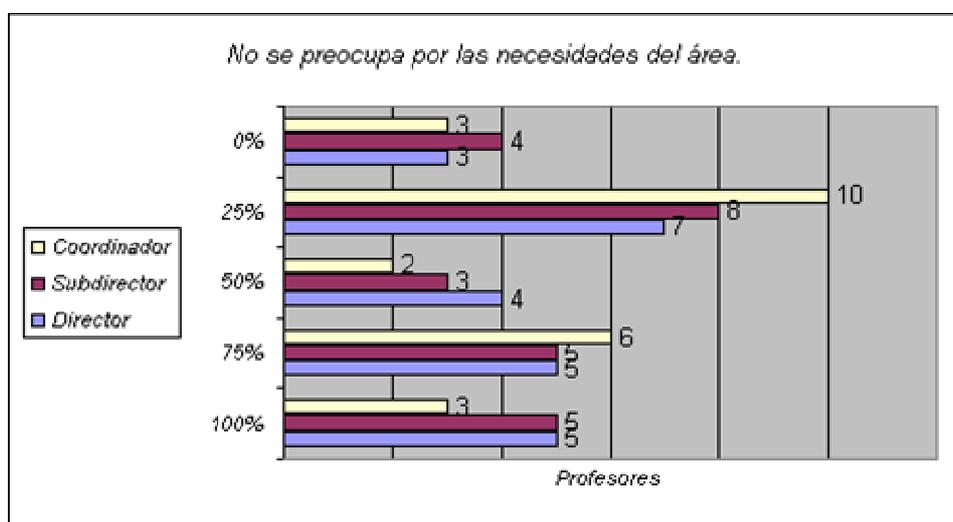
d) No toma en cuenta las ideas de sus subordinados.

	F	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%	0%
Director	4	7	4	5	4
Subdirector	3	7	7	3	4
Coordinador	4	4	9	4	4



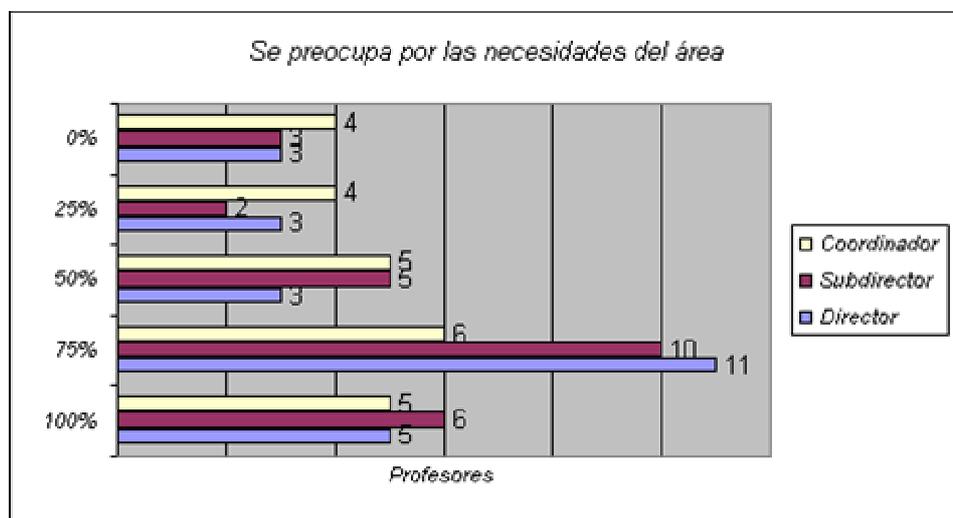
e) No se preocupa por las necesidades del área.

	F	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%	0%
Director	5	5	4	7	3
Subdirector	5	5	3	8	4
Coordinador	3	6	2	10	3



f) Se preocupa por las necesidades del áreas

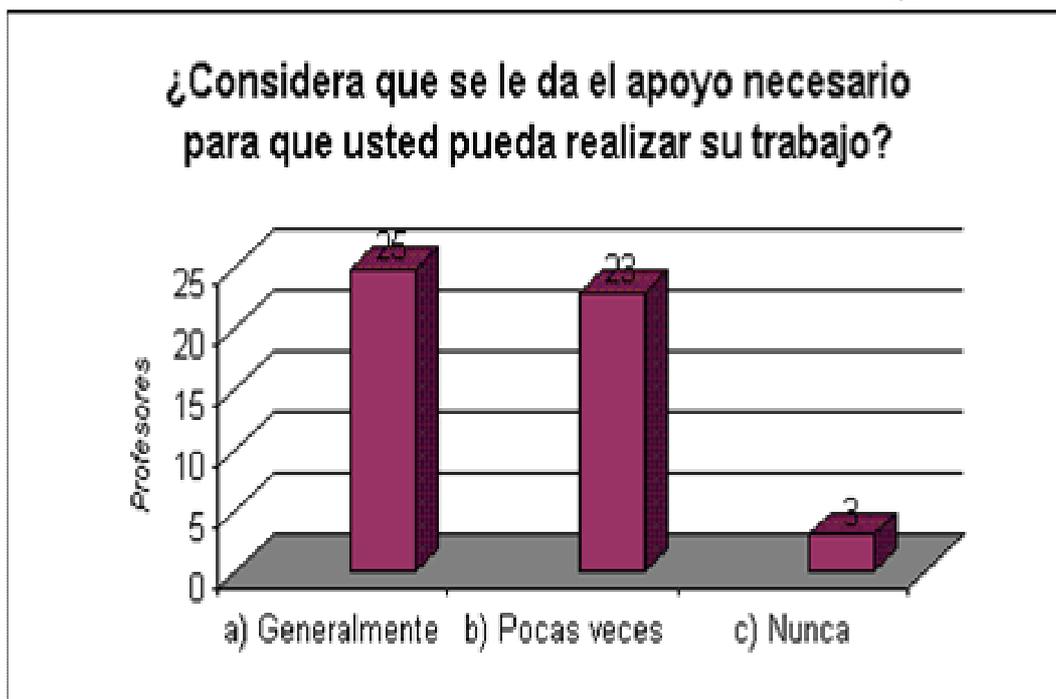
	F	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%	0%
Director	5	11	3	3	3
Subdirector	6	10	5	2	3
Coordinador	5	6	5	4	4



Podemos decir que en esta pregunta califican al director como una persona que impulsa a su profesorado a un desarrollo óptimo en su área laboral y por lo tanto toma en cuenta la opinión de su personal considerándolo amable pero el que mas los toma en cuenta es el subdirector en aspectos como respetar su horario de trabajo en un porcentaje del 75 al 100% por lo tanto el coordinador no toma tanto en cuenta las ideas e los profesores ya que este se coordina con el director y el subdirector, además se enfoca en sus actividades y las necesidades de su área en este aso mencionan al coordinador y lo califican como el no se preocupa por las necesidades de su área y el que es más responsable y abarca sus necesidades y les da mayor importancia es el director.

21. ¿Considera que se le da el apoyo necesario para que puede usted realizar su trabajo?

	F
a) Generalmente	25
b) Pocas veces	23
c) Nunca	3
	51

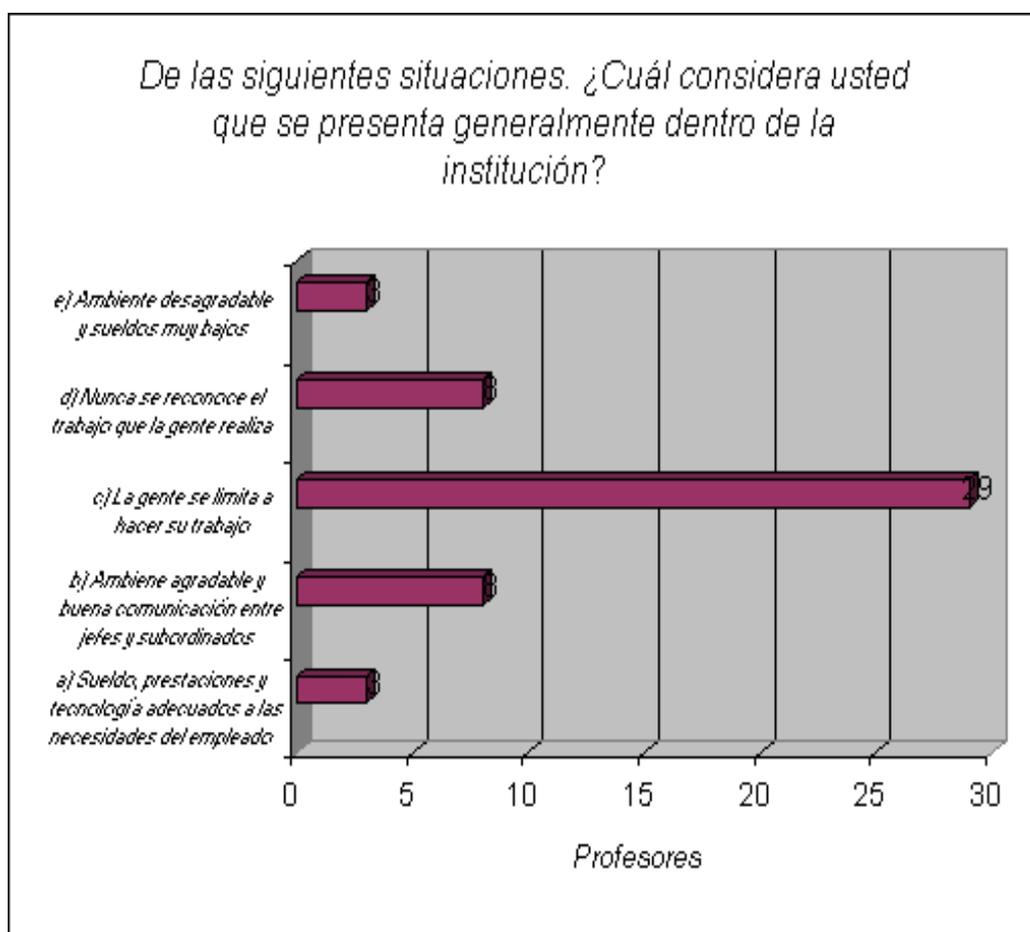


Para la motivación del profesorado es importante el apoyo que se les da por eso esta pregunta y nos dice que 25 personas consideran que generalmente sí se les da el apoyo necesario para realizar su trabajo, 23 dicen que pocas veces les dan el apoyo y tres nunca han sentido ese apoyo, la grafica señala en su mayoría que si existe apoyo, y es bueno para una alta tarea.

22. De las siguientes situaciones. ¿Cuál considera usted que se presenta generalmente dentro de la Institución

	F
a) Sueldo, prestaciones y tecnología adecuados a las necesidades del empleado	3
b) Ambiente agradable y buena comunicación entre jefes y subordinados	8
c) La gente se limita a hacer su trabajo	29
d) Nunca se reconoce el trabajo que la gente realiza	8
e) Ambiente desagradable y sueldos muy bajos	3

51



En esta pregunta mencionamos aspectos importantes y de gran relevancia para el personal como son los incentivos por realizar sus labores con empeño como son los sueldos, prestaciones, materiales, reconocimientos motivacionales a su labor, etc.; esta pregunta es para analizar que tanta motivación tienen los profesores y en su mayoría se limita a hacer su trabajo ya que dependiendo de un trabajo son los incentivos y los estímulos que el nivel directivo les pueda dar.

23. Al solicitar asistir a un curso de utilidad para su puesto, su jefe, le permite asistir:

	F
a) Siempre	19
b) En ocasiones	24
c) Nunca	4
d) No hay interés	4
	51

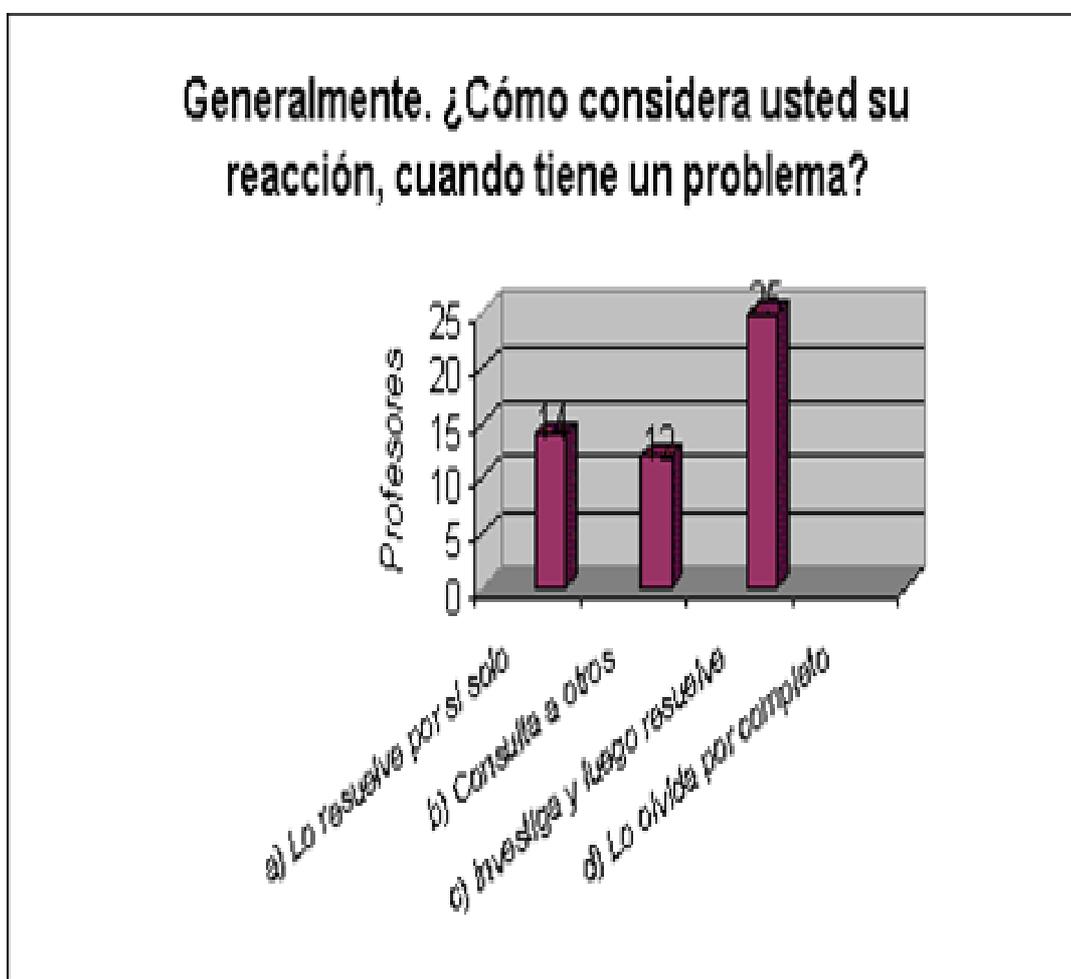


Está estipulado que en cualquier trabajo se tenga una capacitación y preparación para la realización de las tareas y en este caso se le debe de dar

capacitación y cursos para obtener un nivel mas alto en cuanto a su preparación profesional sin embargo los cursos se imparten ocasionalmente, aunado a esto las posibilidades que tengan para asistir es muy bajo de las 51 personas encuestadas solo 24 asisten en ocasiones, 19 tienen un mayor interés y siempre asisten el resto de las personas no van y no les interesa pero en su mayoría comenta que si se les permite asistir eso también depende de las actividades que tengan que realizar en la institución.

24. Generalmente. ¿Cómo considera usted su reacción, cuando tiene un problema?

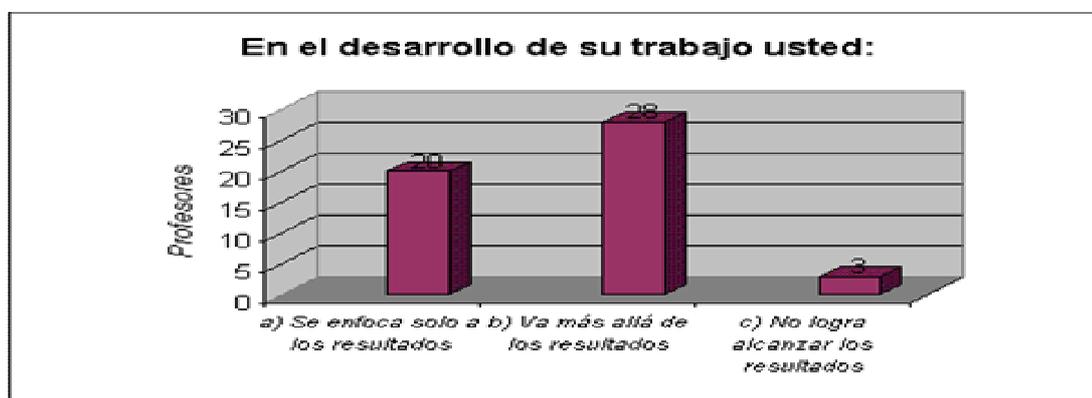
	F
a) Lo resuelve por si solo	14
b) Consulta a otros	12
c) Investiga y luego resuelve	25
d) Lo olvida por completo	
	51



De las 51 personas encuestadas nos dice que 25 de ellos al tener un problema lo que hacen es investigar y después resolver esto quiere decir que de alguna manera están abiertos a recibir información de todos o de cualquier medio que les pueda ayudar a resolver su problema de alguna manera es trabajar en equipo pero primero lo intentan solos y después consulta a los demás, sin embargo 14 de ellos lo resuelven por si solos pero el resto de las personas primero lo consultan con otras personas.

25. En el desarrollo de su trabajo usted.

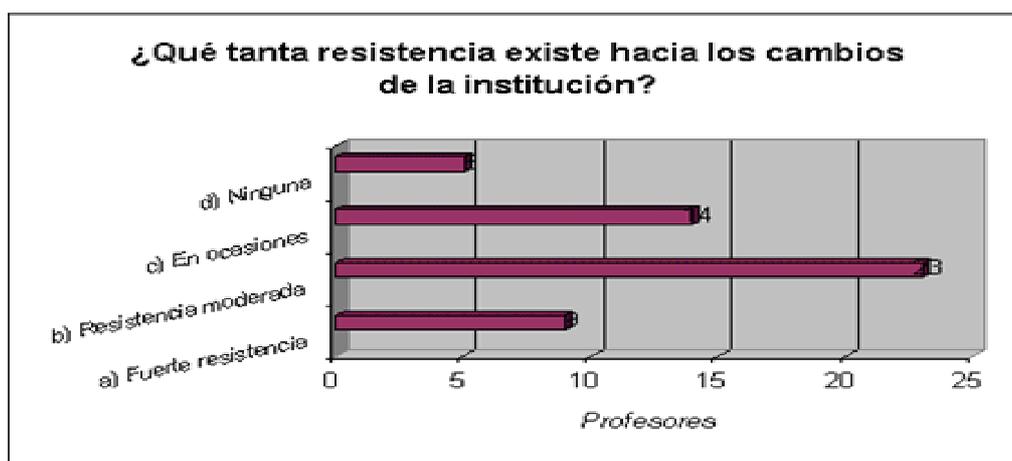
	F
a) Se enfoca solo a los resultados	20
b) Va más allá de los resultados	28
c) No logra alcanzar los resultados	3
	51



Solo 28 profesores van mas allá de los resultados buscando que sus alumnos lleven un grado más alto de enseñanza y siempre tratando de ser mejor en trabajo esto quiere decir que tenemos personal emprendedor y que tiene visión, 20 profesores solo se enfocan a cumplir con el programa establecido y a los resultados de ese programa limitándose a lo básico solo 3 de ellos no son capaces de lograr sus objetivos.

26. ¿Qué tanta resistencia existe hacia los cambios de la institución?

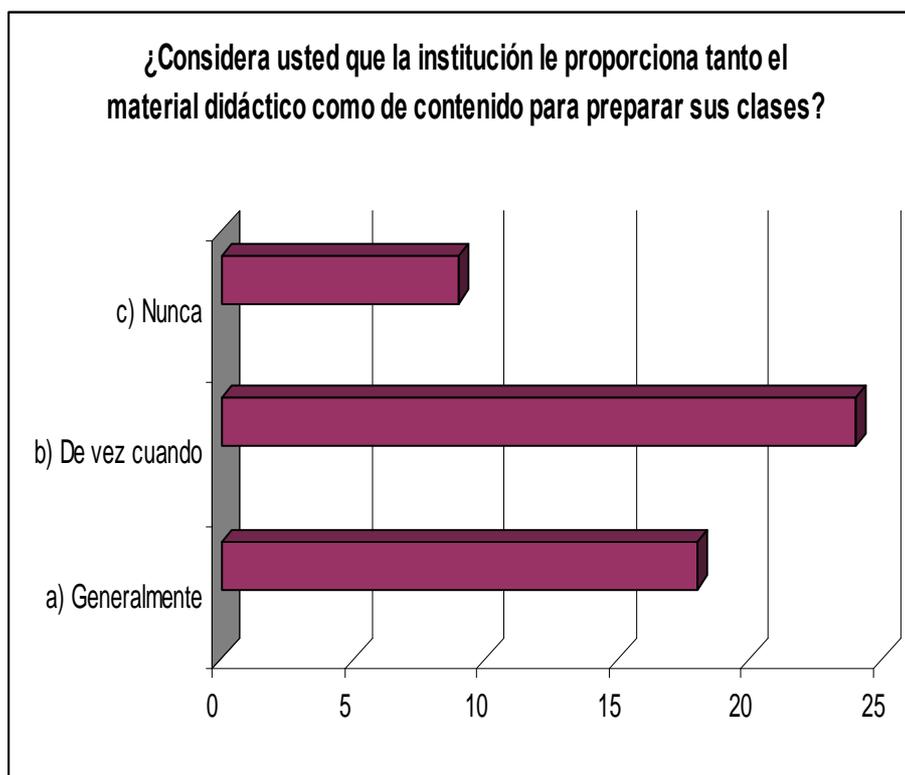
	F
a) Fuerte resistencia	9
b) Resistencia moderada	23
c) En ocasiones	14
d) Ninguna	5
	51



En esta resistencia al cambio intervienen intereses personales, esto quiere decir que los profesores analizan los pros y contras del cambio que viene pero en su mayoría aceptan el cambio y son pocos los que se resisten por lo tanto se puede trabajar a un cambio con éxito.

27. ¿Considera usted que la Institución le proporciona tanto el material didáctico como de contenido para preparar sus clases?

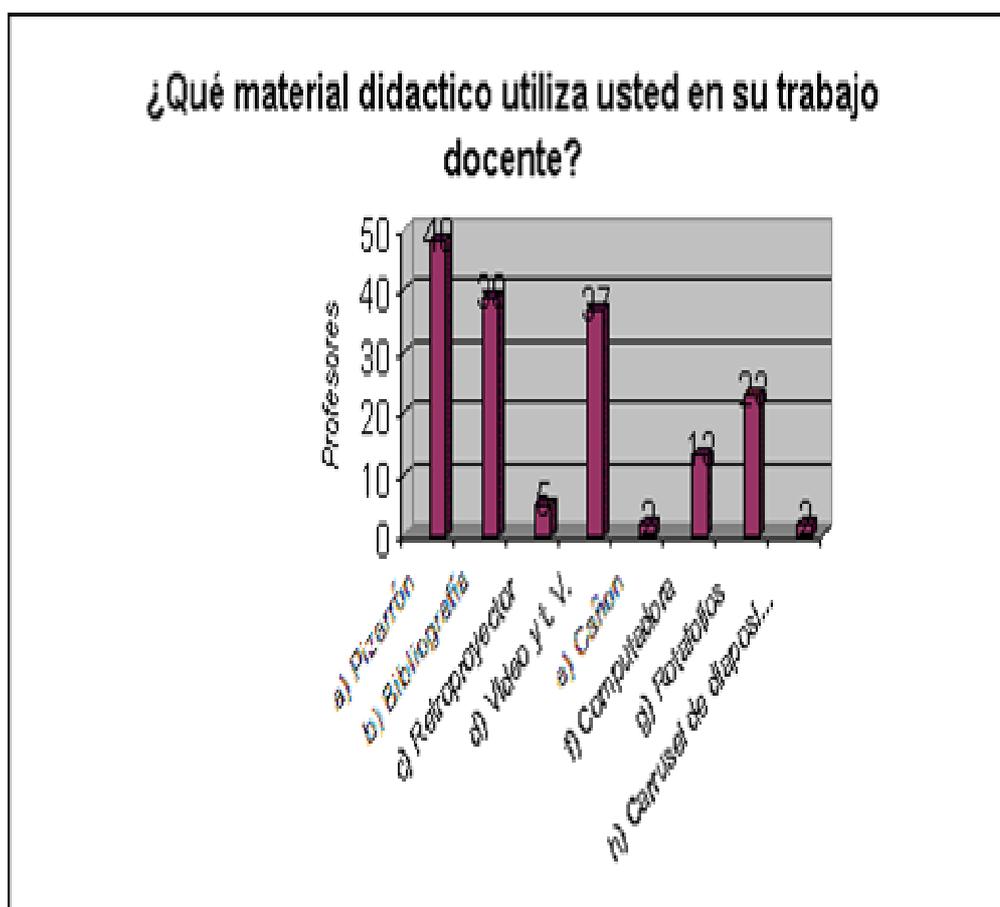
	F
a) Generalmente	18
b) De vez cuando	24
c) Nunca	9



La institución debe estar al pendiente de lo que necesitan sus profesores para impartir clases con alto nivel académico y no ser obsoletos, en los cambios antes mencionados está contemplado introducir materiales modernos para el logro de los objetivos académicos 24 de los profesores consideran que de vez en cuando se tienen los materiales necesarios, 18 de ellos opinan que generalmente se cuenta con estos materiales y solo 9 de ellos opinan que nunca los tienen.

28. Qué material didáctico utiliza usted en su trabajo docente?

	F
a) Pizarrón	48
b) Bibliografía	39
c) Retroproyector	5
d) Video y t. V.	37
e) Cañón	2
f) Computadora	13
g) Rota folios	23
h) Carrusel de diapositivas	2

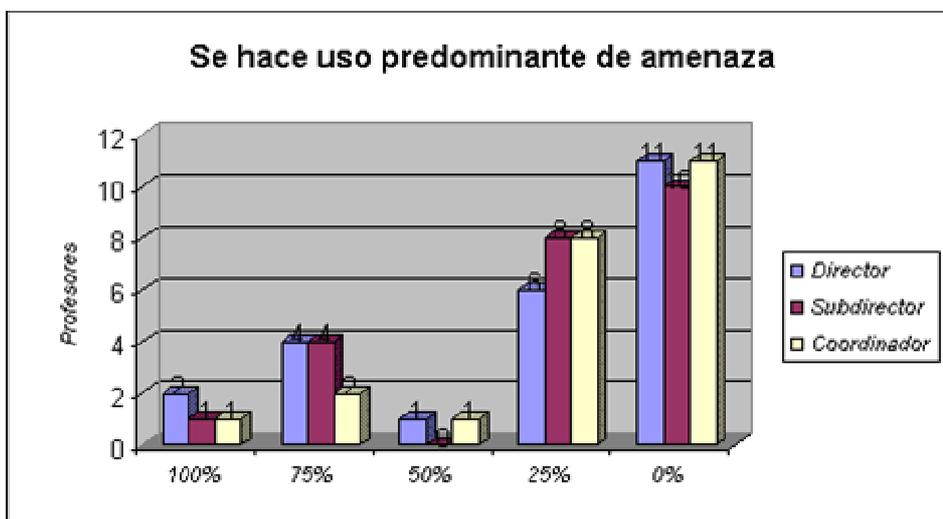


Con esta pregunta nos damos cuenta del material con que la institución cuenta y si en realidad se cuenta con lo necesario para dar un mayor impulso a las clases y poder lograr el objetivo académico.

29. Se hace uso predominante de:

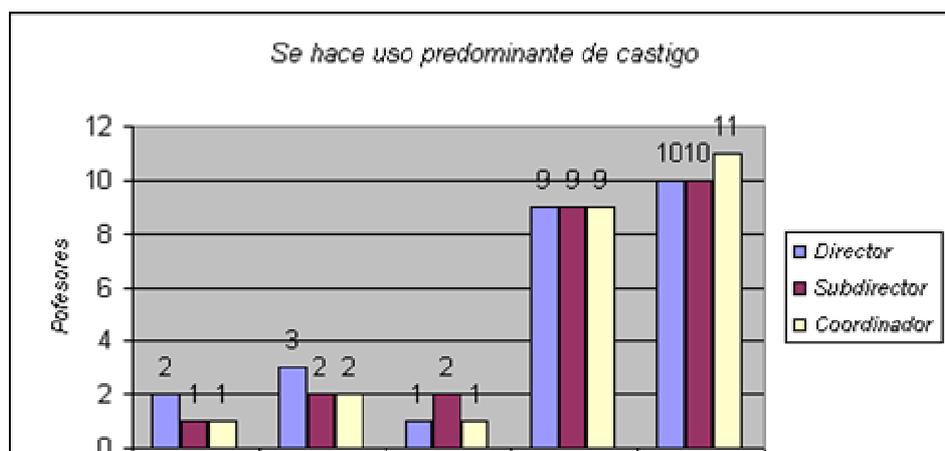
a) Se hace uso predominante de amenaza

	F 100%	F 75%	F 50%	F 25%	F 0%
Director	2	4	1	6	11
Subdirector	1	4	0	8	10
Coordinador	1	2	1	8	11



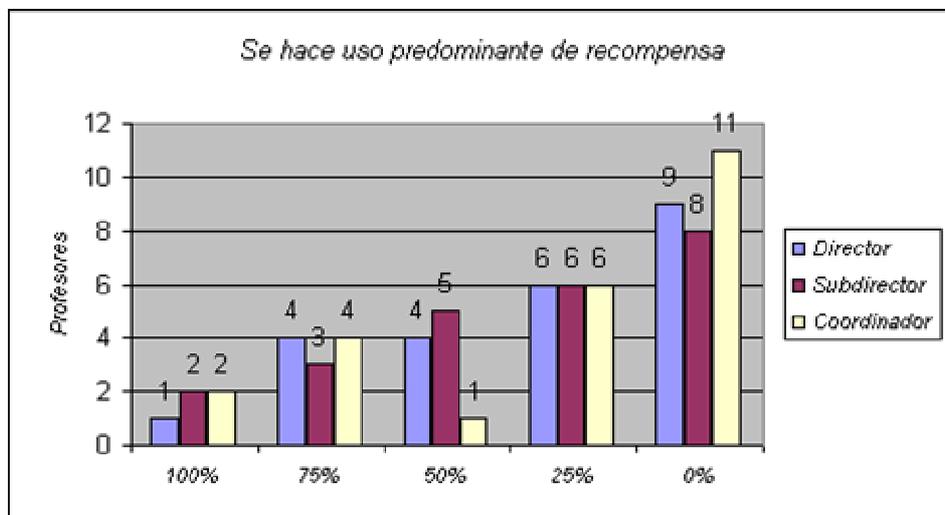
b) Se hace uso predominante de castigo.

	F 100%	F 75%	F 50%	F 25%	F 0%
Director	2	3	1	9	10
Subdirector	1	2	2	9	10
Coordinador	1	2	1	9	11



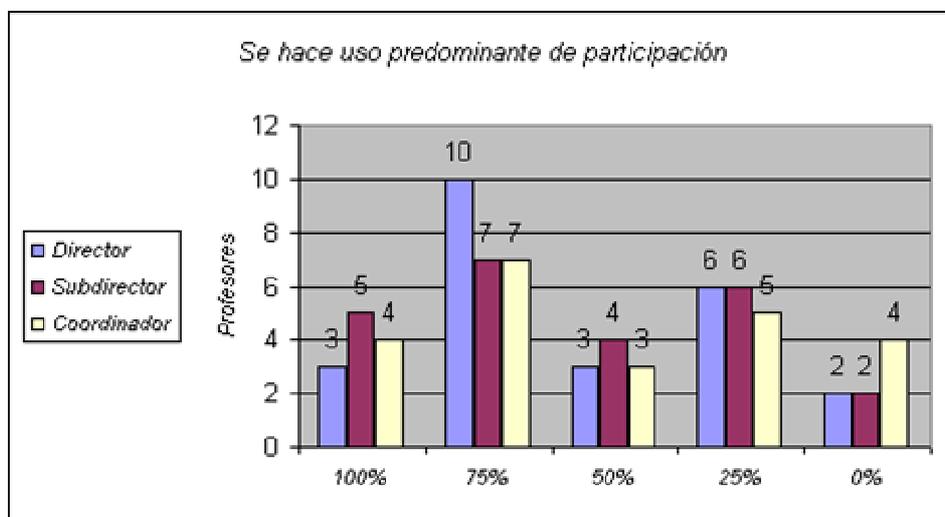
c) Se hace uso predominante de recompensa.

	F	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%	0%
Director	1	4	4	6	9
Subdirector	2	3	5	6	8
Coordinador	2	4	1	6	11



d) Se hace uso predominante de participación.

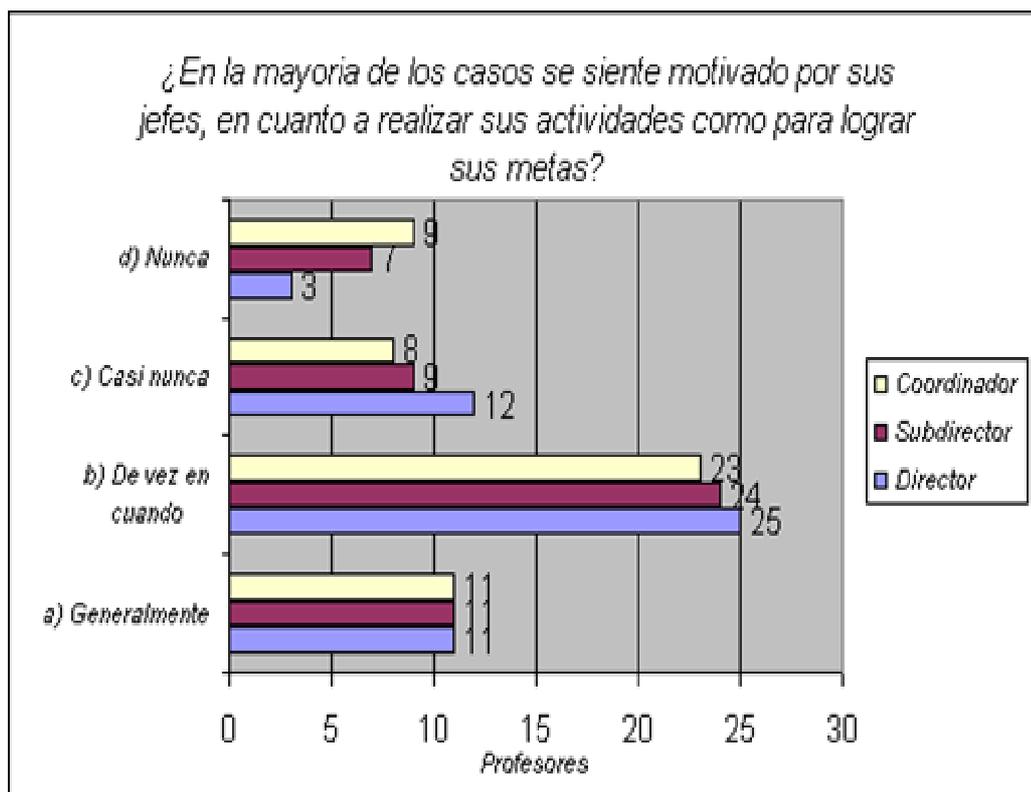
	F	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%	0%
Director	3	10	3	6	2
Subdirector	5	7	4	6	2
Coordinador	4	7	3	5	4



Analizando esta pregunta queremos determinar a que grado está el nivel de estímulos y castigos a los profesores ya que son puntos importantes para el desempeño de sus actividades en cuanto a la amenaza es nula tenemos respuestas afirmativas pero lo que predomina es un no, hacia el castigo solo por un punto gana la negativa pero en un 25% los profesores consideran que si lo hay estos castigos se refieren a las normas de la institución como los retardos, faltas, etc.; en cuanto a recompensa los resultados están muy parejos solo se eleva el director un poco esto quiere decir que hay un estímulo más por parte de él.

30. ¿En la mayoría de casos, se siente motivado por sus jefes, tanto para realizar sus actividades como para lograr sus metas?

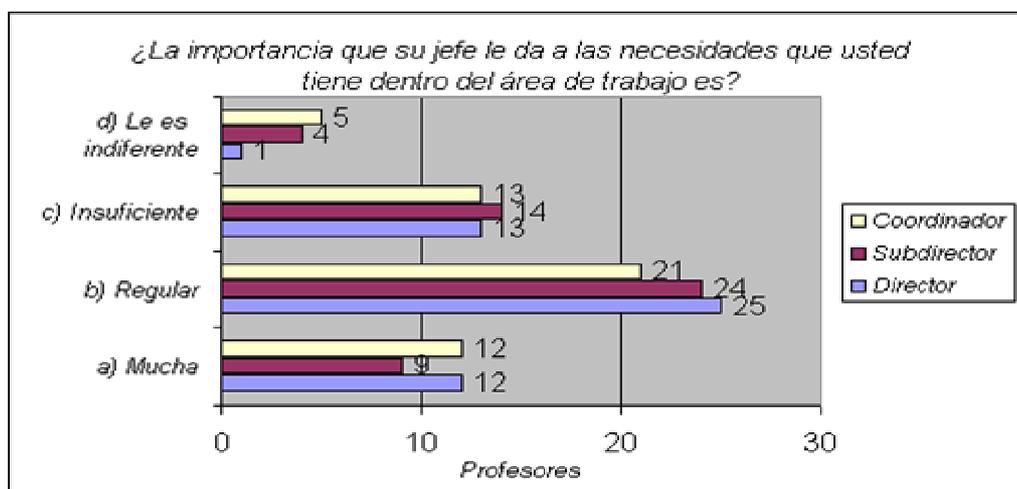
	F	F	F	F	
	a) Generalmente	b) De vez en cuando	c) Casi nunca	d) Nunca	
Director	11	25	12	3	51
Subdirector	11	24	9	7	51
Coordinador	11	23	8	9	51



Podemos analizar que la motivación si la ponemos en porcentaje es de un 75%, los profesores califican a la motivación por parte de los directivos como regular ya que solo es de vez en cuando, podríamos considerar este punto y dar una propuesta al nivel directivo.

31. ¿La importancia que su jefe le da a las necesidades que Usted tiene dentro del área de trabajo es?

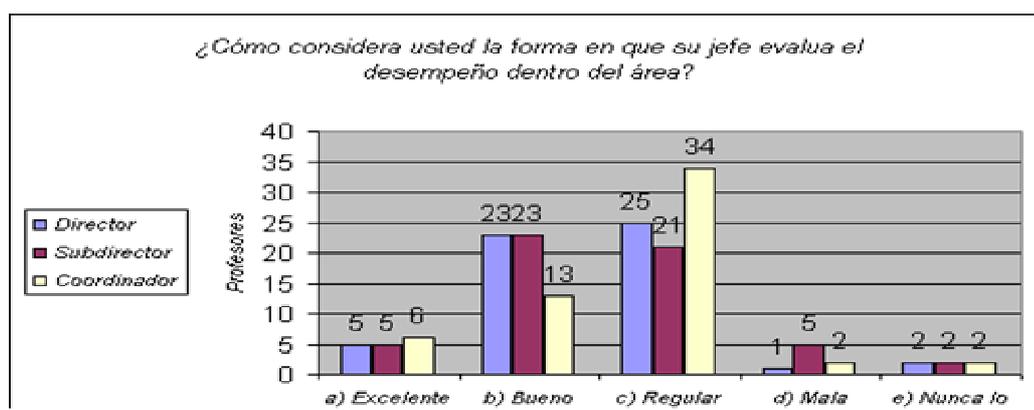
	F	F	F	F
	a) Mucha	b) Regular	c) Insuficiente	d) Le es indiferente
Director	12	25	13	1
Subdirector	9	24	14	4
Coordinador	12	21	13	5



Los profesores califican como regular el hecho de que su jefe le de importancia a las necesidades del área de su trabajo esto quiere decir que el jefe debe conocer a sus subordinados y darles opciones a que estos tengan todo lo necesario para laborar bien por ejemplo el estado físico del salón, las bancas, el material, etc.

32. ¿Cómo considera Usted la forma en que su jefe evalúa el desempeño dentro del área?

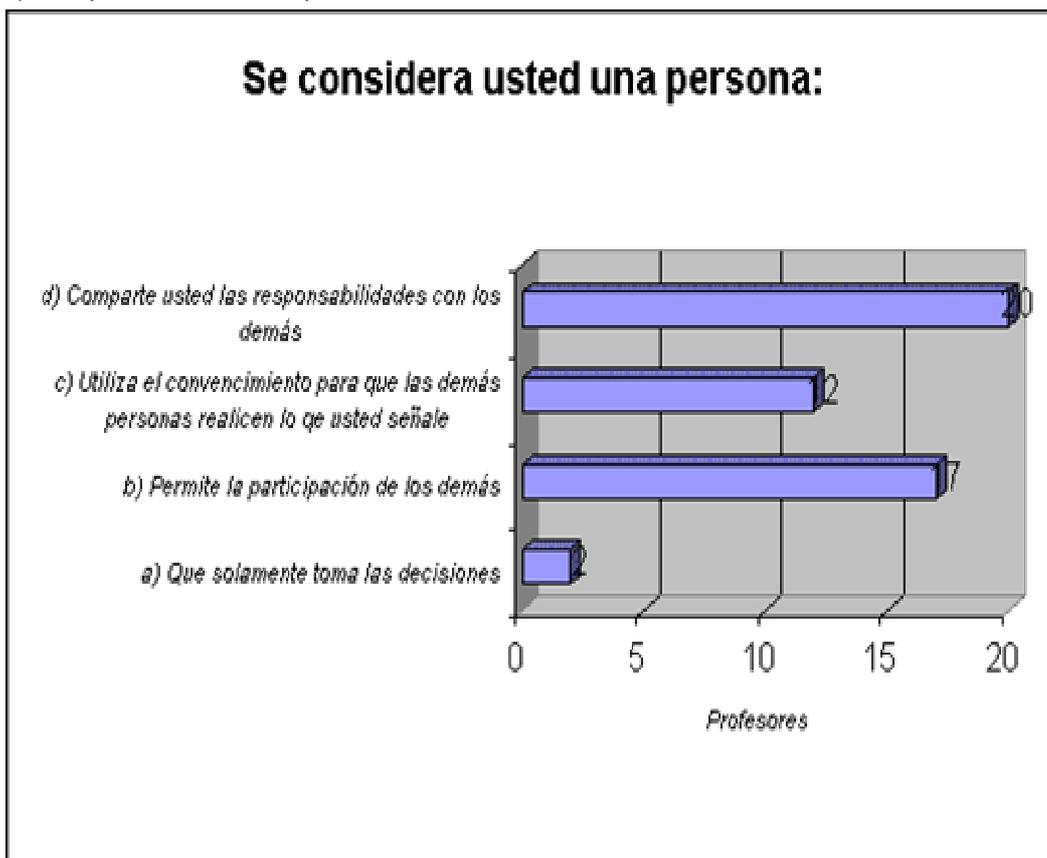
	F	F	F	F	F	
	a) Excelente	b) Bueno	c) Regular	d) Mala	e) Nunca lo evalúa	
Director	5	23	25	1	2	51
Subdirector	5	23	21	5	2	51
Coordinador	6	13	34	2	2	51



La evaluación de desempeño tiene una gran importancia para el desarrollo de la institución y de sus profesores ya que se avalúa el avance y se analizan los resultados y los objetivos que tenemos que lograr, los profesores consideran que la evaluación que les practican es regular por lo tanto el análisis no arroja la información veraz y confiable por lo tanto sería bueno realizar una evaluación a conciencia para que el profesor este de acuerdo y motivado a realizar mejor sus actividades sabiendo que se confiara en esta evaluación.

33. Se considera usted una persona:

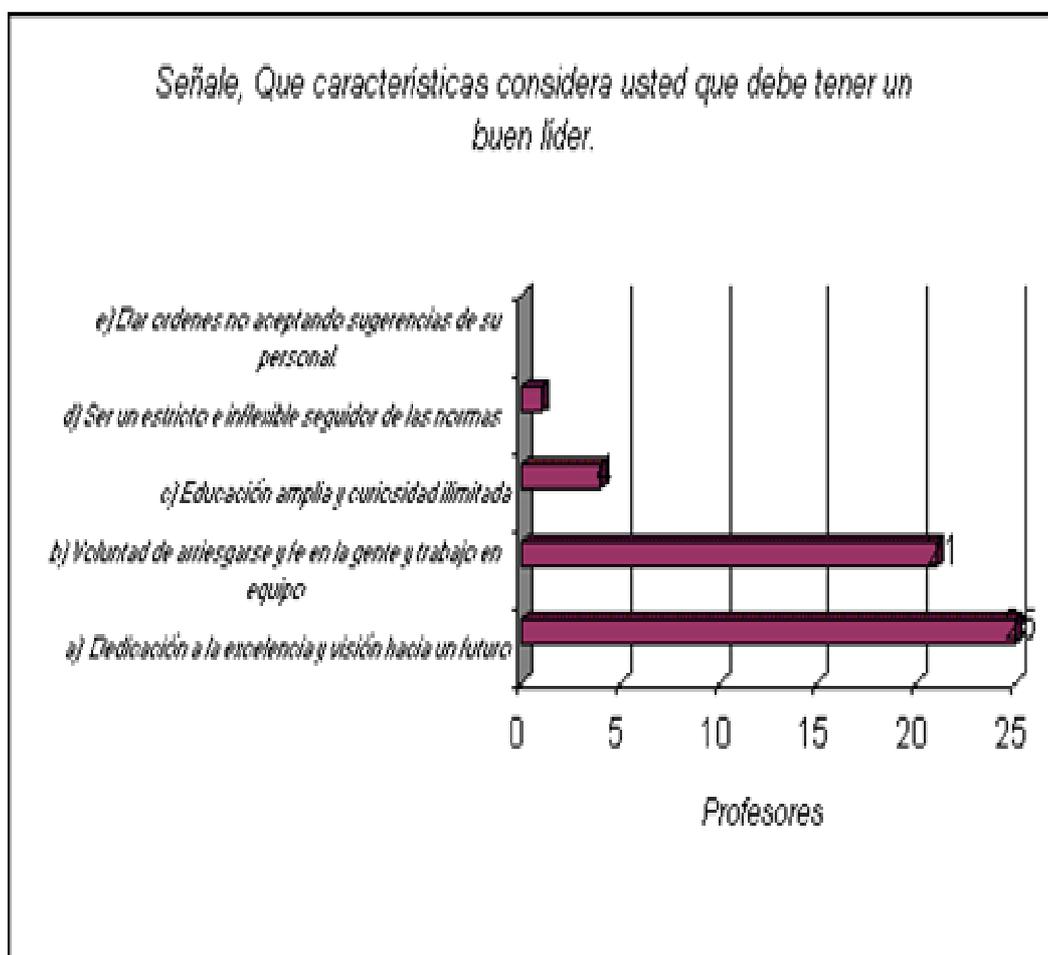
- | | |
|---|--------|
| a) Que solamente toma las decisiones | F
2 |
| b) Permite la participación de los demás | 17 |
| c) Utiliza el convencimiento para que las demás personas realicen lo que usted señale | 12 |
| d) Comparte usted las responsabilidades con los demás | 20 |
| | 51 |



En esta grafica nos señala que 2 de las personas encuestadas se consideran personas que solamente toman decisiones, 12 utilizan el convencimiento para que las demás personas realicen lo que señalen, 17 permiten la participación de los demás y 20 comparten la responsabilidad con los demás.

34. Señale, ¿Qué características considera usted que debe tener un buen líder?

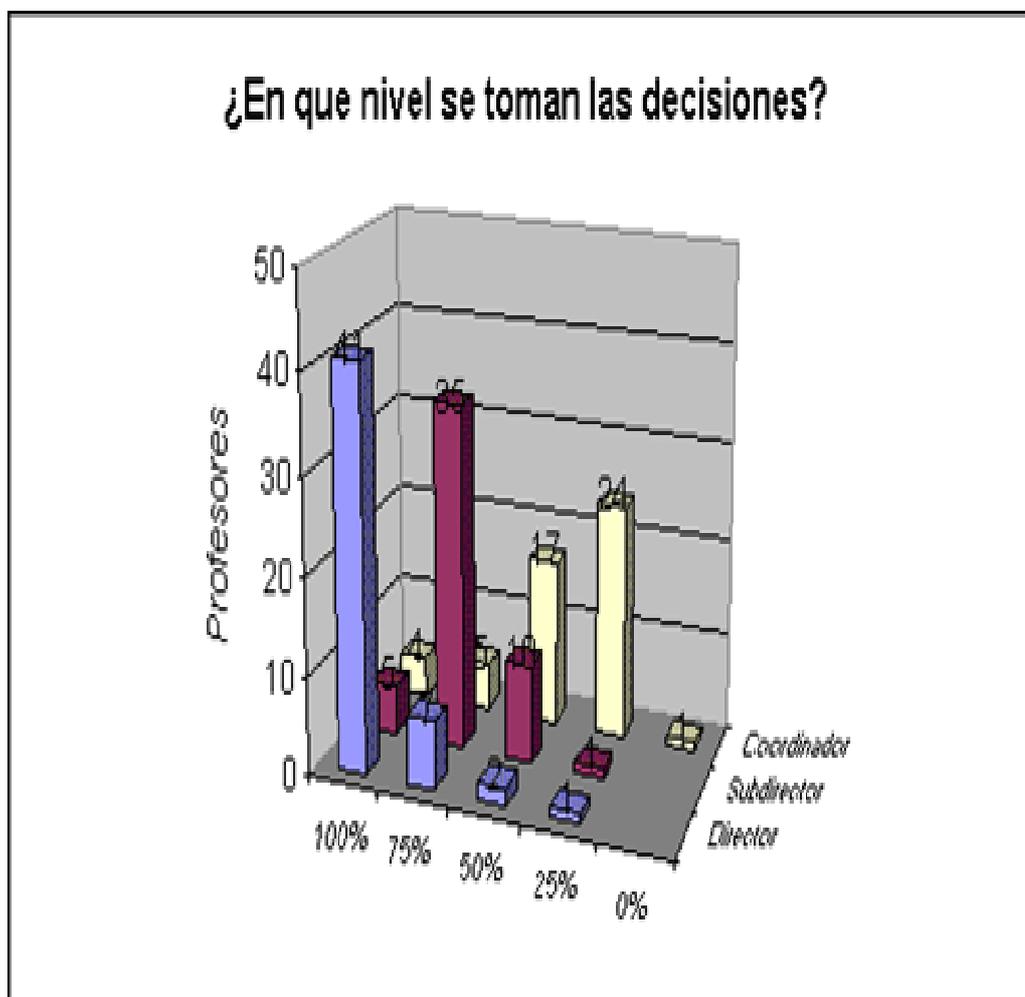
	F
a) Dedicación a la excelencia y visión hacia un futuro	25
b) Voluntad de arriesgarse y fe en la gente y trabajo en equipo	21
c) Educación amplia y curiosidad ilimitada	4
d) Ser un estricto e inflexible seguidor de las normas	1
e) Dar órdenes no aceptando sugerencias de su personal.	0
	51



De las 51 personas que encuestamos 25 consideran que un líder debe tener dedicación a la excelencia y visión hacia el futuro, 21 dicen que debe tener voluntad de arriesgarse, fe en la gente y trabajar en equipo, 4 consideran que debe tener una educación amplia y curiosidad ilimitada y solo una persona dice que debe ser estricto e inflexible seguidor de las normas, (autoritario). En general tienen presentes las características principales de un buen líder.

35. ¿En que nivel se toman las decisiones?

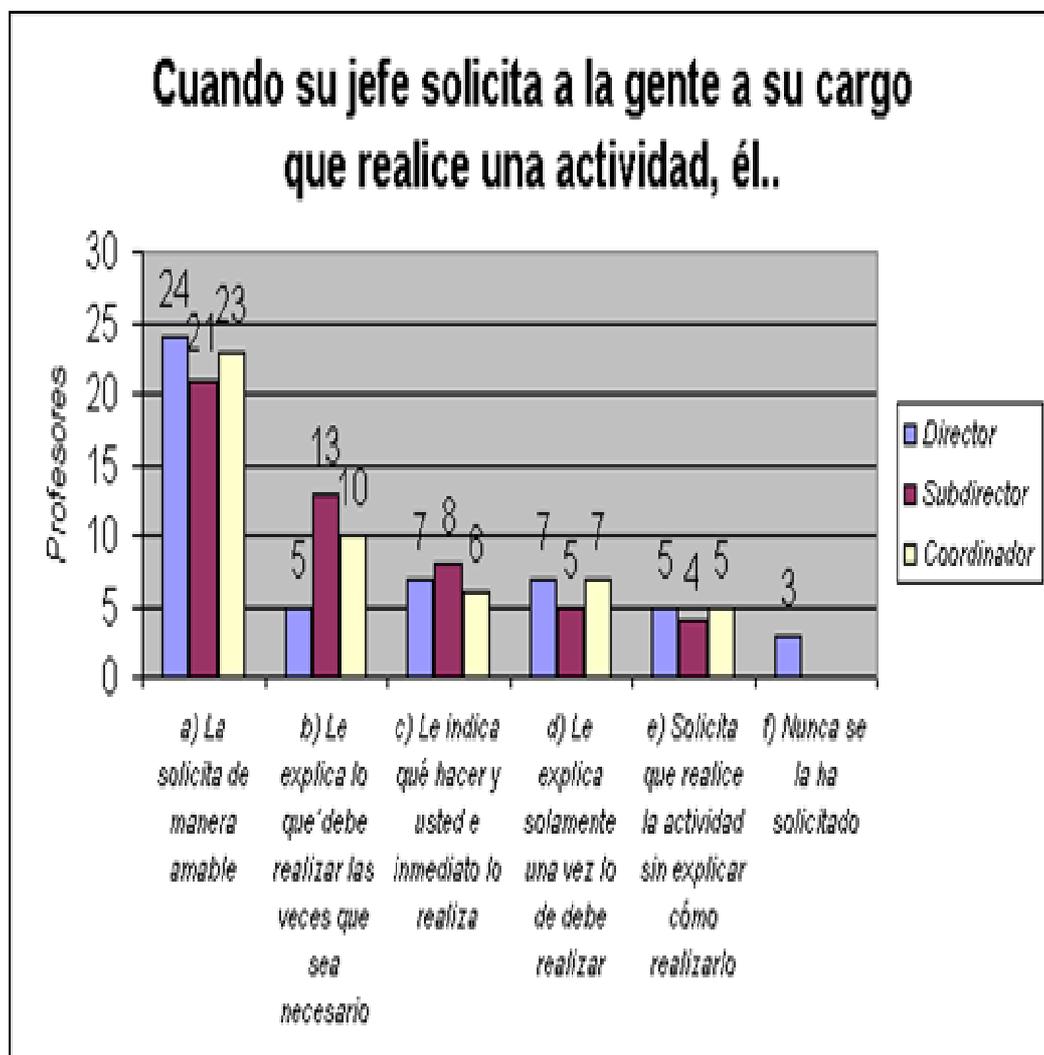
	F	F	F	F	F
	100%	75%	50%	25%	0%
Director	41	7	2	1	0
Subdirector	5	35	10	1	
Coordinador	4	5	17	24	1



Analizando esta pregunta la persona predominante es el director y después el subdirector por lo tanto contamos con un nivel de organización correcto ya que la responsabilidad recae en el director.

36. Cuando su jefe solicita a la gente a su cargo que realice una actividad, él ...

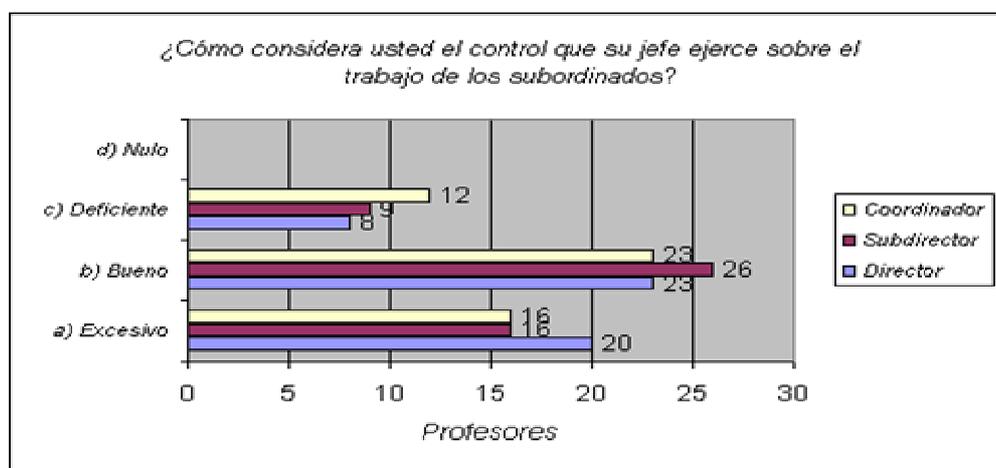
	F	F	F	F	F
	a) La solicita de manera amable	b) Le explica lo que debe realizar las veces que sea necesario	c) Le indica qué hacer y usted e inmediato lo realiza	d) Le explica solamente una vez lo de debe realizar	e) Solicita que realice la actividad
Director	24	5	7	7	5
Subdirector	21	13	8	5	4
Coordinador	23	10	6	7	5



Cuando se delega una actividad debe de ser amable y dando las instrucciones necesarias para la buena realización de la misma para que la respuesta sea satisfactoria y los profesores consideran que cuando les piden alguna tarea los directivos lo hacen de buena manera y amablemente, repitiendo las indicaciones las veces necesarias por lo tanto aquí confirmamos las respuestas anteriores en cuanto a que hay una buena comunicación.

37. ¿Cómo considera usted el control que su jefe ejerce sobre el trabajo de los subordinados?

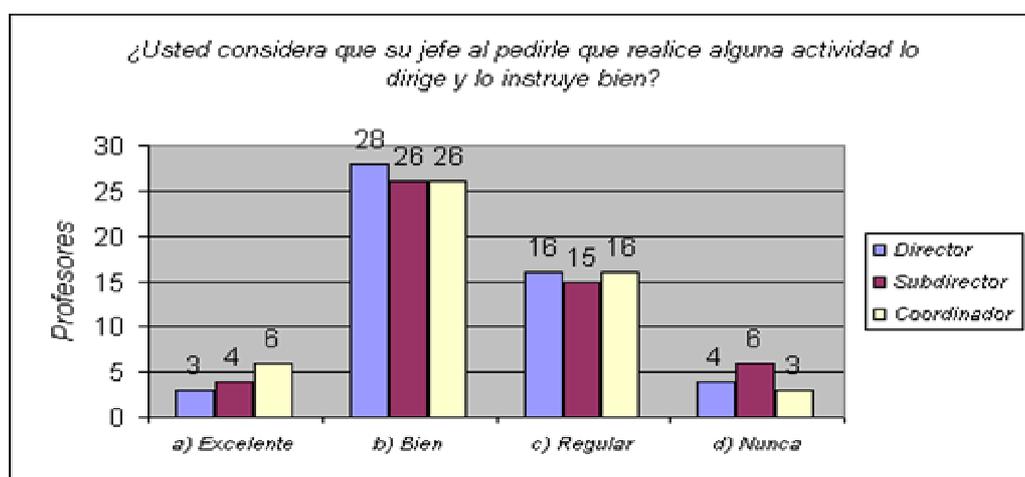
	F	F	F	F
	a) Excesivo	b) Bueno	c) Deficiente	d) Nulo
Director	20	23	8	
Subdirector	16	26	9	
Coordinador	16	23	12	



Los directivos deben tener control con su personal y los profesores lo califican como bueno en cuanto al director y al coordinador, y la calificación hacia el subdirector es deficiente ninguno cae en la represión ni en la irresponsabilidad total.

38. ¿Usted considera que su jefe al pedirle que realice alguna actividad lo dirige y lo instruye bien?

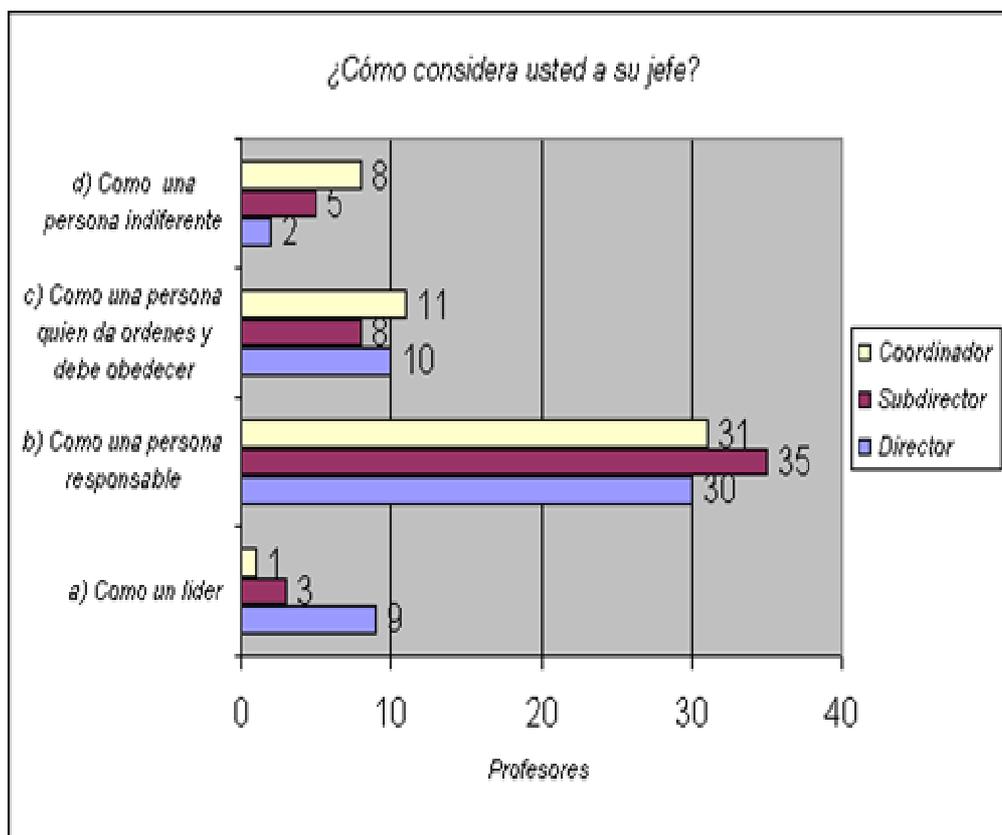
	F	F	F	F	
	a) Excelente	b) Bien	c) Regular	d) Nunca	
Director	3	28	16	4	51
Subdirector	4	26	15	6	51
Coordinador	6	26	16	3	51



Las indicaciones y las tareas que el nivel directivo con buenas ya que los profesoras las consideran así por lo tanto existe una comunicación idónea y la información es veraz para la realización de estas tareas.

39. ¿Cómo considera Usted a su jefe?

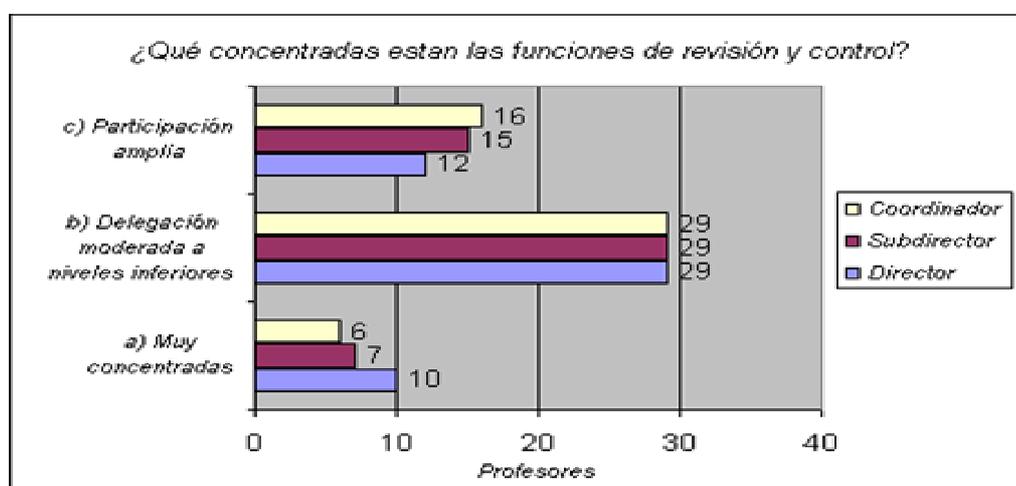
	F	F	F	F	
	a) Como un líder	b) Como una persona responsable	c) Como una persona que debe obedecer	d) Como una persona indiferente	
Director	9	30	10	2	51
Subdirector	3	35	8	5	51
Coordinador	1	31	11	8	51



La finalidad este trabajo es analizar el liderazgo del nivel directivo y que exista en realidad un líder para que los profesores lo identifiquen de esta manera sin embargo los profesores califican a su nivel directivo solo como una persona responsable excepto 9 personas que consideran al director como un líder, 3 personas consideran al subdirector y solo una de ellas ve a coordinador como líder esto quiere decir que los tres deben tener algunas características que los clasifican de esa manera pero en conclusión lo que predomina solo es la responsabilidad.

40. ¿Qué tan concentradas están las funciones de revisión y control?

	F	F	F	
	a) Muy concentradas	b) Delegación moderada a niveles inferiores	c) Participación amplia	
Director	10	29	12	51
Subdirector	7	29	15	51
Coordinador	6	29	16	51



La mayoría de los profesores consideran que existe un equilibrio en el nivel directivo para la revisión y control de las funciones de cada miembro de la institución y eso es bueno ya que podemos determinar que existe una organización adecuada.

Análisis de Resultados

Una vez aplicado el cuestionario se logró obtener una apreciación más objetiva de cual es la opinión del personal directivo y profesores de la Escuela Secundaria Técnica antes mencionada.

A) DIRECTIVOS:

Analizaremos primeramente el cuestionario aplicado a directivos.

De las 37 preguntas que conforman el cuestionario de Directivos, las 3 primeras preguntas nos dan a conocer la edad, la antigüedad y el sexo, las preguntas restantes se aplicaron de tal manera que nos permitieran tener una visión más clara acerca de cuatro elementos que fueron los que más se evaluaron dentro de este cuestionario para establecer el tipo de liderazgo existente a nivel Directivo. Estos elementos son:

- ✓ La motivación hacia los profesores.
- ✓ La capacitación que se les imparte.
- ✓ La comunicación entre Directivos y Profesores.
- ✓ Liderazgo en el nivel directivo

De tal manera que relacionamos las preguntas que nos daban información de cada uno de los cuatro puntos antes mencionados.

Información general – preguntas 1 a la 6.

Comunicación –preguntas 7 a la 15

Motivación – preguntas 16 a la 22

Liderazgo – 23 a la 37

Como se menciona al principio de este caso práctico, esta Institución de Educación Media Básica cuenta con 7 personas a nivel directivo, de sexo masculino y teniendo una antigüedad laborando en esta misma de uno a seis años, por lo tanto podemos tomar en cuenta que conocen de manera considerable las

necesidades de esta institución utilizando su experiencia y aplicando sus conocimientos académicos ya que 5 de ellos tienen licenciatura y cuentan con una preparación para estar en el puesto que desempeñan a nivel directivo.

En cuanto a la **COMUNICACIÓN** analizando las preguntas de la 7 a la 15 (de la página 195 a la 201) correspondientes a este punto juega un papel esencial para lograr motivar a los individuos permitiendo un gran intercambio de ideas, experiencias y necesidades entre ellos.

Como se puede observar en la gráfica 7 (Pág.195) solo 4 personas dan su punto de vista y los tres restantes solo se limitan a escuchar y la comunicación para que sea efectiva debe ser recíproca y si estamos con más personas es dirigirnos a todos ya que es una retroalimentación de la información como podemos observar en la gráfica 8 (Pág.196), el flujo de información por lo general a nivel directivo es descendente respecto al director ya que es la máxima autoridad en la institución y el subdirector debe ser ascendente y descendente ya que tiene una autoridad más arriba que él y descendente por que es la segunda persona importante de la institución, y él coordinador utiliza ambas como lo podemos observar en la gráfica 9 (Pág.196).

La comunicación es indispensable en cualquier ámbito o nivel donde nos encontremos, en cuanto a la comunicación ascendente la calificamos como buena ya que la gráfica 10 (Pág.197) señala que existe cierta inclinación hacia una comunicación ascendente con frecuencia precisa por que en la Institución no hay una autoridad más arriba del director, él lleva una comunicación externa y el subdirector sí maneja la comunicación ascendente dentro de la institución, por lo tanto si van a otro organismo por ejemplo la SEP hablamos de una comunicación ascendente a su nivel. Existe cierto límite entre las autoridades que se encuentran arriba del director sin embargo el personal directivo en un 57% tiene cierta confianza en sí mismo para hablar con ellos y el 43% tiene inseguridad ya que no tiene esa libertad poder llevar a cabo una conversación esto está reflejado en la pregunta 12 (pág.198).

En cuanto a la comunicación descendente podemos decir que es regular ya que el nivel directivo considera que no conoce muy bien (pregunta 11 en la Pág.198) los problemas que puedan presentar sus profesores por lo tanto no existe una comunicación la cual pueda ayudar a resolver algunas diferencias o situaciones que

puedan afectar a la institución. Esto nos lleva a ver cómo son las relaciones entre el nivel directivo y profesores fuera de la institución, por ejemplo en reuniones informales y de las 7 personas solo una considera que es indispensable conocer a los profesores fuera de la escuela ya que pueden conocer otro tipo de aspectos cotidianos que puedan influir en su personalidad y en la escuela no los de a notar pero 3 de ellos no consideran apropiado convivir con ellos fuera del trabajo y 2 consideran importante la comunicación fuera de este ya que debe existir un límite entre jerarquías (pregunta 13 en la Pág.199) por lo tanto son muy raras las ocasiones que realizan reuniones fuera de la institución (pregunta 15 en la Pág.201).

También existen aspectos importantes como la misión, propósitos, políticas y filosofía de la institución que tienen que conocer y saber de ellos ya que trabajan para un beneficio de ambos, en este nivel directivo solo uno no tiene conocimiento de estos aspectos pero los 6 restantes si los toman en cuenta y los aplican para el beneficio de su institución (pregunta 14 en la Pág.200).

Como podemos darnos cuenta obtuvimos resultados que son de gran importancia para entender como se lleva a cabo la comunicación por los directivos en esta institución, esto nos da un panorama general de cómo, aunque las relaciones entre los jefes y subordinados sean buenas, en muchas ocasiones no se lleva cabo una buena comunicación entre ellos. Esto puede causar que no se lleve a cabo un buen desempeño en las funciones.

Pasamos a otro aspecto importante que es la **MOTIVACIÓN** y tiene una buena parte en la determinación del nivel de desempeño de los profesores que a su vez influye en la eficacia con la que la institución lograra sus metas, esto lo podemos ver de la pregunta 16 a la 22 (de la pagina 201 a la 206).

Uno de nuestros objetivos relacionados con la motivación es identificar claramente las necesidades de los individuos y tratar de satisfacerlas para obtener un mejor desempeño por parte de ellos, cómo cuando se realiza una tarea ya sea propia o por que se les pide ¿cómo o cuándo la realizan?, 5 de las 7 personas contestaron que la realizan inmediatamente, otra cuando le piden la respuesta y la ultima persona solo la realiza bajo supervisión (pregunta 16 de la Pág.201), debe haber un por qué a estas 2 respuestas quizá sea falta de motivación o no les guste realizar cierto tipo de actividades

como lo indica la grafica 17 (Pág.202), la cual nos dice que las tareas que más les gusta realizar son las que tienen que ver con trato a las personas dándole un valor muy bajo a las actividades realizadas en escritorio.

Para que pueda el personal desempeñar bien sus funciones necesita tener un ambiente de trabajo agradable y un equipo de trabajo cooperativo por esta razón realizamos la pregunta 19 (Pág.203) preguntando qué tanto trabajo cooperativo existe y el resultado que nos arrojó fue bueno ya que la mayoría si considera que existe el trabajo en equipo pero también graficamos la pregunta 18 (Pág.203) y nos dice que las 7 personas si cuentan con ese apoyo por lo tanto es un punto a favor a beneficio de la institución y de su personal, entonces podemos decir que sí hay apoyo y cooperación tal vez podría fallar un poco en la comunicación.

En cuanto a la inducción al puesto (pregunta 20 de la Pág.204) que también es importante para la motivación ya que es donde el empleado puede sentirse parte de la institución, se les pregunto si al ingreso de una nueva persona se le da la capacitación que necesita y 4 personas respondieron que sí y las restantes contestaron solo en ocasiones o que nunca, consideramos que esta capacitación es indispensable ya que es el principio de un buen desarrollo tanto para el empleado como para a institución. Para poder impartir un curso de inducción depende de las políticas de la institución y del nivel directivo ya que tienen que tomar decisiones que le convengan a la institución por lo tanto necesitan observar las necesidades importantes de su entorno, analizando la pregunta 21 (Pág.205) consideramos que la mayoría investiga primero, consulta a otros y posteriormente toma una decisión.

La motivación hacia los profesores recae en el nivel directivo por lo tanto ellos deben de darle un valor importante a las opiniones de su personal y a incentivarlos ya que esto contribuye a una mejora en sus desempeño laboral pero 5 de las siete personas encuestadas considera solo cierta contribución a la motivación, solo uno ellos considera que la motivación contribuye mucho en la toma de decisiones y una persona no le da mucho valor (pregunta 22 de la Pág.206).

Finalmente llegamos al aspecto de **LIDERAZGO** que envuelve a las 7 personas encuestadas para analizar algunas características de lo que es un Líder lo podemos ver en las preguntas de la 23 a la 37 (de la Pág.207 a la 218).

La primera pregunta de este tema es la 23 (Pág.207) y nos arroja algunas características con que cuenta un líder, por ejemplo el convencimiento, la delegación de ciertas actividades, la responsabilidad y tener la capacidad de toma de decisiones, la mayoría de los 7 consideran que realizan estos aspectos en un 75 y 100%. En la siguiente pregunta (24 Pág.208) les preguntamos ciertas características que debería tener un líder según su criterio y anotaron varias características como son: ser honesto, responsable, ejemplar, comprometido, que tenga visión, sea motivante, arriesgado y preparado, nos damos cuenta que sí toman aspectos importantes para definirlo como ellos lo consideran y que en realidad es lo que debe ser un Líder.

Una persona a nivel dirección tiene la mayor parte de las actividades y responsabilidades (ver Pág.100) a su cargo por lo tanto necesitan delegar responsabilidades pero en ocasiones no lo hacen por convicción propia sabiendo que tienen que motivar a su personal con su misma participación en las mismas actividades con sus ideas haciéndoles notar la confianza que se deposita en ellos (pregunta 25 de la Pág.209) solo 5 de los encuestados les proporcionan en una cantidad moderada su confianza y los 2 que restan les dan su total confianza, para que esto esté bien realizado se necesita una comunicación adecuada. Esta misma pregunta nos lleva a la grafica 26 (Pág.210) en la cual nos damos cuenta que la mayoría de ellos (5) no toma en cuenta las ideas de los demás, solo 2 personas le dan el valor necesario a su equipo y por lo tanto emprenden solos sus actividades (pregunta 29 en la Pág.212) pero haciendo participe a los demás (pregunta 30 en la Pág.212) en cuanto a responsabilidades y compartiendo el logro de sus metas en todos los niveles (opinión de 4 personas) y en ocasiones solo con su nivel directivo superior (opinión de 3 personas).

Generalmente el director es quien toma la decisión definitiva, en su ausencia seria el subdirector y por ultimo el coordinador, pero cada quien tiene sus responsabilidades y actividades donde solo ellos pueden decidir (pregunta 31 en la Pág.213). En ocasiones se le podría pedir al personal su participación en la toma de decisiones que tenga que ver con el nivel directivo, para esto solo 3 personas hacen que participen en su totalidad y lo que predomina en esta pregunta 32 (Pág.214) es que solo en ocasiones se les consulta sobre ciertos aspectos. Por lo tanto seis de las personas encuestadas consideran que el control que el ejerce sobre su personal es bueno y solo una lo califica deficiente, esto refleja que los resultados son buenos en este aspecto (pregunta 27 en la Pág.210) pero también consideran que quien lleva

concentrada la función de revisión y control es el subdirector, después el coordinador y por ultimo el director (pregunta 37 en la Pág.218).

También otro aspecto importante para un buen desempeño en el trabajo es el ambiente que se vive en el mismo (pregunta 28 en la Pág.211) y la mayoría de ellos considera que existe un ambiente agradable y cordial por lo tanto realizan sus actividades bien y sin conflictos interpersonales.

Una característica del Líder es tener visión y en la grafica 33 (Pág.215) podemos analizar que el nivel directivo con que cuenta esta institución va mas allá de los resultados que pueda obtener claro esta la persona que no los obtiene y podemos darnos cuenta en ese aspecto que tiene una baja autoestima, sin embargo en la siguiente grafica (34 en la Pág.216) las 7 personas consideran que siempre alcanzan las metas, por lo tanto dejemos este logro en un 75% de credibilidad.

Continuamos con la motivación a la participación del personal hacia el logro de las metas a favor de la institución pero para esto se debe tomar en cuenta a todo el personal pero su participación solo la vemos reflejada en un 71% y el 29% considera que las metas de la institución se llevan a cabo mediante ordenes; por lo tanto existe cierta resistencia hacia el logro de las metas (pregunta 36 en la Pág.217) por que no existe una participación de todos, si se logra un cambio es de acuerdo a la exigencia del entorno donde estamos situados con sus limitantes. Estas metas se establecen mediante acciones grupales de acuerdo a la información de la pregunta 35 (Pág.216) y lo afirma el 57% de las personas encuestadas.

B) PROFESORES

Para un mejor manejo de la información se dividirá de la siguiente manera:

Información general – preguntas 1 a la 6.

Comunicación –preguntas 7 a la 17

Motivación – preguntas 18 a la 32

Liderazgo – 33 a la 40

De las 40 preguntas que conforman el cuestionario de Profesores, las 6 primeras preguntas nos dan a conocer aspectos generales como son sexo, que predomina el sexo femenino laborando en la institución; el tiempo que lleva trabajando en la institución, aproximadamente es de 7 a 24 años; bajo la dirección de cuantos directores han estado, la mayoría ha estado bajo 3; con que nivel de estudios cuentan, en su mayoría tiene licenciatura; si laboran en otra institución aparte de esta, la mayoría en ninguna; imparten clases de acuerdo a su perfil académico, el 67% si; esto lo podemos verificar de la pregunta 1 a la 6 (de la Pág.219 a la 223) las preguntas restantes las aplicamos con la finalidad de establecer el tipo de liderazgo existe a nivel Directivo con la opinión de los profesores.

Primero analizaremos la **COMUNICACIÓN** y nos damos cuenta que la información no fluye directamente del director al profesor, los ciclos de retroalimentación determinan si el mensaje emitido fue recibido e interpretado con exactitud. Empezamos con una pregunta (7 en la Pág.223) que nos decía que el 69% de las personas participa dando su punto de vista en una conversación defendiendo sus ideas y el 31% solo se limita a escuchar, esto quiere decir que si existe una retroalimentación en la información y una buena comunicación, si unimos esta pregunta, con la pregunta 8 (Pág.224) podemos decir que existe un trabajo en equipo el cual es participativo y del 100% el 69% en las conversaciones se dirige a todas las personas y el 31% se dirige solo a las que muestran interés.

En la siguiente pregunta (9 en la Pág.225) vemos la dirección lleva el flujo de información y 17 personas de las 51 que nos contestaron dicen que es ascendente y descendente, 14 opinan que es ascendente, descendente y lateral, 14 más dicen que solo es descendente, solo 6 personas nos dicen que en su mayoría es ascendente, esto quiere decir que el flujo de información es estándar. Si existe una buena comunicación y un buen entendimiento entre compañeros el ambiente laboral será cordial y tendremos mejores resultados en su desempeño, la opinión que nos dan los profesores en cuanto a sus relaciones entre compañeros es que son buenas (pregunta 10 en la Pág.226) pero podrían existir sus excepciones por diferencias de caracteres (pregunta 11 en la Pág.227).

Como lo vimos en el análisis de los directivos, conocer los propósitos, misión, objetivos, etc. de la institución son de gran

importancia ya que deben sentir esa pertenencia a la institución para que sepa cuáles son las metas y objetivos a dónde se debe llegar y solo el 55% conoce todos estos conceptos, el 45% no sabe de ellos por lo tanto es necesario dárselos a conocer (pregunta 12 en la Pág.228).

También dentro de los profesores se hacen reuniones informales solo en ocasiones (pregunta 13 en la Pág.228), esta comunicación informal como lo mencionamos en el análisis de los directivos es importante ya que podríamos observar su personalidad en otro ambiente que no es el trabajo y observarlos desde otro punto de vista, y en estas reuniones muy rara vez llega a estar una persona de nivel directivo, la comunicación de profesores con nivel directivo se realiza con la mente receptiva (pregunta 14 en la Pág.229) y con cuidado, en esta pregunta solo algunos profesores respondieron que aceptan la comunicación con recelo, pero en su mayoría se tiene su colaboración y su participación.

Para hablar de la comunicación ascendente podemos decir que con los profesores por lo general es imprecisa y lo confirmamos recordando el análisis del personal directivo que la comunicación de ellos descendente no es muy buena, pero algunos profesores opinan que por lo general es precisa, como podemos observar en la grafica 15 (Pág.230) si unimos los incisos A y B podemos decir que abarca más puntos la comunicación imprecisa, por lo tanto en este punto debemos de poner mas énfasis y cambiar esta situación de comunicación ya que debemos de tener la habilidad de comunicarnos en cualquier situación. Si nos ponemos a analizar al personal solo se dedica a realizar su trabajo y en ocasiones no ve más allá que sus propios conflictos, sin embargo el nivel directivo considera indispensable conocer alguna problemática que puedan tener sus profesores, en la pregunta 16 (Pág.230) como podemos observar la grafica de barras, la que más sube es donde los directivos no conocen muy bien la problemática de los profesores y consideran que conocen bien la problemática de los profesores, esto quiere decir que existe una deficiencia en la comunicación, quizá tengan que utilizar otra forma de comunicación posiblemente puede ser solo un cambio de palabras, expresiones o matices en ciertos actos, para poder limar esta pequeña situación.

Para poder trabajar en equipo adecuadamente se necesita una participación de todos sus miembros y en la grafica 17 (Pág.231) podemos observar que esta cooperación es moderada, después se presenta la barra de poca cooperación pero quizá se deba a esta deficiencia en la comunicación o en tiempos, pero

podemos tener disponibilidad y lograr este cambio demostrando su interés, comprensión y preocupación por las necesidades y problemas que se suscitan.

Los directores como líderes deben pasar la mayor parte del tiempo comunicando, se necesita tener un lenguaje claro y tener la habilidad de escuchar así se pueden prevenir los malos entendidos y los errores de comunicación, así se podrá trabajar productivamente con todo el personal.

Continuamos con la **MOTIVACION** ya que la podemos analizar con el comportamiento o ciertas actitudes que el personal pueda tener, por lo tanto la conducta nos lleva a un resultado ya sea favorable o desfavorable. El personal necesita incentivos para motivarlos algunos de estos pueden ser necesidades, deseos, instintos o impulsos interiores pero todo esto nos lleva a un fin, una meta o un objetivo.

Analizando la pregunta 18 (Pág.232) podemos decir que las personas realizan sus actividades ya sean propias o por que se les pide inmediatamente (opinión de 30 personas), después sigue la barra indicando que realizan estas actividades cuando sus superiores les piden una respuesta (12 personas) y el resto de las personas solo las realizan bajo supervisión (9 personas); Podemos darnos cuenta que se debe motivar al personal para que trabaje con el deseo de realizar las actividades adecuadamente y obtener un estímulo.

Para poder llevar a cabo sus actividades se necesitan varios factores uno de ellos es el ambiente laboral donde se sitúa el personal, los profesores (pregunta 19 en la Pág.233) lo califican como bueno y regular, esto quiere decir que el ambiente donde se encuentran laborando permite el desarrollo óptimo de sus actividades y por lo tanto existe una relación aceptable entre los compañeros. También se necesita tener todo el material necesario para realizar sus actividades con calidad por ejemplo, el material didáctico con que cuenta, que en realidad solo se les proporciona de vez en cuando (pregunta 27 en la Pág.242) y eso desfavorece el crecimiento del nivel educativo de la institución, cuentan con lo esencial (gráfica 28 en la Pág.243) como pizarrón, biblioteca, etc. pero se necesita que al profesor se le proporcionen los medios actuales y modernos de tecnología en cuanto a información y comunicación y material didáctico.

El personal necesita el apoyo de sus superiores por lo que esta pregunta (20 en la Pág.234) nos indica, qué tanto apoyo se le da a los profesores por parte del nivel directivo, la información que nos proporcionó es que sí se tiene el apoyo y mencionan más al director, también toman en cuenta al subdirector pero como una persona amable y que toma en cuenta las opiniones de los profesores lo cual es muy bueno (pregunta 20 inciso B en la Pág.234), otro aspecto importante es el horario en cuanto a que se respete y quien lo hace es el coordinador (pregunta 20 inciso c en la Pág.235), en cuanto a tomar en cuenta la opinión de los profesores por parte del nivel directivo notamos que es deficiente (pregunta 20 inciso d en la Pág.235) y ya lo habíamos mencionado en el análisis de los directivos, pero el nivel directivo debe tomar en cuenta a su personal ya que si no lo hace desmotiva al personal y no les conviene porque no están a gusto y ellos sienten que no hay reconocimiento para ellos, en esto interviene tomar en cuenta las necesidades del área donde laboran y tampoco tiene muy buena puntuación hablando del coordinador (pregunta 20 inciso e en la Pág.236) pero si hablamos del subdirector y director tienen un valor alto (pregunta 20 inciso f en la Pág.236) lo cual es bueno para el personal y esto les sirve para impulsarlos a continuar en la mejora de sus actividades por consiguiente sí consideran que se les da el apoyo necesario para la realización de las mismas (grafica 21 en la Pág.237).

En la pregunta 22 (Pág.238) mencionamos aspectos motivacionales (buen sueldo, prestaciones, tecnología adecuada a sus necesidades, ambiente agradable, buena comunicación, sueldos bajos, etc.) para que nos dijeran si se los estaban proporcionando y darnos cuenta de lo que necesitan, 29 profesores contestaron que solo se limitan a realizar su trabajo, 8 personas mencionan que no les reconocen el trabajo y otras 8 personas que hay un ambiente de trabajo agradable, en ocasiones a las personas les agrada que sean reconocidos por sus logros y no tanto monetariamente sino ante los demás.

Otra parte de la motivación es la inducción al puesto, porque le permite al personal tener una mejor preparación por lo tanto su nivel de autoestima está alto, analizando la pregunta 23 (Pág.239) nos damos cuenta que esta inducción solo la toman en ocasiones 24 personas, otras 19 siempre asisten a los cursos y las 8 restantes no les interesa, pero para esto es importante que los directivos se organicen y les den el tiempo necesario para los cursos y a su vez que los profesores acudan a este tipo de eventos.

Cuando las personas tienen una autoestima alta y son responsables, contando con un equipo de trabajo, al tener un problema o alguna situación que se tenga que resolver, investigan y después lo resuelven, por lo tanto hacen participe a su equipo. Solo 14 de las personas encuestadas resuelven por si solos su problema, es valido, solo que en ocasiones es mejor trabajar en equipo (pregunta 24 en la Pág.240), cuando se tiene un objetivo fijado llegamos a él y es muy bueno que 28 profesores vayan más allá de los resultados que se puedan obtener ya que no se ponen limitaciones y es beneficio para ellos y para la institución, 20 profesores solo llegan a su objetivo y 3 profesores no alcanzan sus metas, por lo tanto se deben motivar de tal manera que lleguen a tener una visión más amplia (pregunta 25 en la Pág.241).

Para poder tener una actitud positiva y lograr sus metas se necesita tener una mente receptiva y debe haber una disponibilidad a los cambios pero en esta institución de la que hablamos existe cierta resistencia a los cambios, por lo tanto deben analizar con cuidado los cambios para poder aceptarlos o rechazarlos pero de entrada debe tenerse esa disponibilidad a un cambio (pregunta 26 en la Pág.241).

También existen aspectos importantes que intervienen en la motivación como el uso de amenazas, que en esta institución solo se aplica en un 25% por parte del nivel directivo, de igual manera se hace uso de castigos en un 25%, de recompensa lo tomamos como un 75% y esta en el mismo rango la participación, (pregunta 29 incisos a, b ,c y d en las Pág. 244 y 245) por lo tanto consideramos que la motivación que se les pueda dar debe ser cubriendo las necesidades que puedan tener por ejemplo monetarias, superación personal, etc; y conduciéndolos a sus logros laborales y personales, esta respuesta afirma la pregunta 30 (Pág.246) en cuanto a que de vez en cuando los profesores se sienten motivados por sus superiores y no se dan cuenta de las necesidades que pudieran tener (grafica 31 en la Pág.247).

Para el personal directivo pueda darse cuenta de lo que en realidad logra su personal debe de evaluarlos y esta evaluación que realizan, los profesores la califican como buena (grafica 32 en la Pág.247), por lo tanto podríamos llevar un control del desempeño y de incentivos para que esta evaluación mejore.

Tomando en cuenta que el personal debe estar motivado podríamos decir que los empleados quieren reconocimiento en el trabajo, una mejor comunicación con sus superiores, horarios de trabajo accesibles, optimas condiciones de trabajo, jefe atento,

progreso, compensaciones monetarias, etc, entre otras más, pero en general sí existe motivación en la institución.

Pasamos al aspecto importante del **LIDERAZGO** para averiguar si los profesores consideran a sus superiores como líderes.

Para tener un óptimo funcionamiento en sus labores los profesores deben tener la habilidad de tomar decisiones y delegar responsabilidades como lo realizan 20 de ellos (ver grafica 33 en la Pág.248), también permiten la participación de los demás utilizando el convencimiento, esto debe ser motivado por sus superiores ya que deben tener ciertas características para que su personal tome esas decisiones adecuadas, algunas de estas características son visión, arriesgarse, tener fe, trabajar en equipo, dar ordenes, con estas características elaboramos la pregunta 34 (Pág.249) y se les preguntó a los 51 profesores, cuál de estas características debería tener un líder, ellos contestaron que deberían tener dedicación a la excelencia y visión (respuesta de 25 profesores), 21 de ellos consideran que debe tener voluntad de arriesgarse, debe tener fe en la gente y realizar trabajo en equipo.

En cuanto a la toma de decisiones (pregunta 35 en la Pág.250) los profesores consideran que en el nivel en que se toman las decisiones primero es el director, después el subdirector y por ultimo el coordinador, esto quiere decir que siempre la responsabilidad mayor recaerá en el director por lo tanto debe llevar un control de sus actividades y responsabilidades en cuanto a su personal, el cual es considerado como bueno (grafica 37 en la Pág.252). Las funciones de revisión y control las llevan a cabo los 7 directivos, solo que cada quien con sus respectivas actividades (grafica 40 en la Pág.254).

Se debe tener la habilidad y el tacto para tratar con la gente y saber cómo pedir la respuesta a sus solicitudes, esto es importante ya que la gente reacciona dependiendo de la actitud y cómo se le piden las cosas, los profesores consideran que el nivel directivo es amable al solicitar sus peticiones y dan las indicaciones necesarias para la realización de las mismas (grafica 36 de la Pág.251) dándole dirección a la información e inducción a la actividad adecuadamente calificándola como buena (grafica 38 de la Pág.252).

Los profesores consideran a sus directivos como responsables y que una de sus funciones es ordenar (grafica 39 en la Pág.253).

Podemos decir que cada director manifiesta una forma virtual de consenso basados en su experiencia actual, cada situación exige un estilo de liderazgo diferente.

Conclusiones y recomendaciones del caso.

De acuerdo con nuestra hipótesis el modelo que se adecua según los datos obtenidos con el estudio realizado, consideramos que el modelo más apropiado para esta institución es el Liderazgo Situacional de Paúl Hersey y Blanchard ubicado en el cuadrante E3 (Comparte ideas y facilita decisiones, en este estilo (E3), se influye sobre los niveles moderados o altos de madurez (M3), que es cuando el seguidor se encuentra capaz pero indispuerto. Aquí tanto el líder como el seguidor requieren de *participar*, pues ambos comparten los lineamientos y dirección (pudiéndose reflejar este hecho en forma explícita como implícita). En este caso el papel del líder es facilitar y alentar el ingreso de información y la participación del seguidor)

Ya que se busca el crecimiento y motivación de los individuos que laboran. Percibe la organización primariamente como un sistema social y juzga a sus subordinados sobre la base de qué tan bien entienden a otros, juzga a los superiores sobre la base del apoyo que brindan a los subordinados en trabajo de comité, apoya a otros, armoniza las diferencias, los orienta y los estimula para que den lo mejor de sí. Está particularmente con trabajo de desarrollo y capacitación para posiciones de coordinación donde el grado limitado de poder de la posición tiende a exigir un estilo relacionado si es que se desea lograr efectividad. Si se encontrase en tal situación él podrá rediseñarlo como para lograr mucho contacto aunque esto pudiese disminuir la efectividad global, sus subordinados cooperan bien entre si en parte debido a sus ejemplos y, en parte porque tiende a pasar por alto errores y suavizar conflictos de un modo agradable. Cuando enfrenta una tensión tiende a hacerse más dependiente de otros y su fuente positiva de influencia tiende a hacer elogio mientras que su fuente negativa es el rechazo del individuo como persona de valor. Cada estilo tiene su trascendencia por que implica una amplia variedad de comportamientos y cada uno tiene su rango de efectividad.

El estilo ideal más viable es la de Tarea alta y Relación baja E1 ya que este estilo se caracteriza por un comportamiento de tarea por encima del promedio y un comportamiento de relación por debajo.

La situación de esta situación se encuentra en el estilo E3 que es Relación alta y Tarea baja, ya que este estilo se caracteriza por un comportamiento de relación por arriba del promedio, mientras que el comportamiento de tarea está por debajo.

Una de las recomendaciones que sugerimos:

Es importante concientizar a los directivos del estilo de liderazgo empírico que se lleva, y el bajo nivel de estudios que tienen para el grado directivo que ocupan, se debe impartir cursos de actualización en cuanto a las materias que abarca el programa de la SEP (Secretaría de Educación Pública) para las Secundarias Técnicas y la tecnología que se pueda utilizar en las clases y los alumnos puedan adquirir con facilidad los conocimientos impartidos, independientemente que algunos profesores participen en carrera magisterial con el fin de fortalecer el nivel académico de los profesores. Así mismo escuchar sus inquietudes y puntos de vista, darle la importancia necesaria y encausar sus propuestas para el mejoramiento de sus clases y de la institución.

Sin embargo más que plantear tareas es hacer efectivas las funciones que tradicionalmente se han reconocido al profesor como agente de cambio social y líder comunitario, de manera que estas funciones estén acorde a las nuevas circunstancias de la institución.

El profesor debe situarse en la realidad en la que se encuentra la escuela y proponer su aprendizaje adecuándolo a la situación actual y tener la capacidad de poder transformar esa situación para una mejora en la educación.

Los profesores necesitan también un acceso y manejo de fuentes de información que a su vez orienten sus actividades educativas hacia la formación de actitudes profesionales en la búsqueda de criterios de validez y confiabilidad de la propia información; necesitan valorar las necesidades básicas del alumno y los requerimientos sociales de desempeño en diferentes ambientes.

La intención de esto es que el profesor asuma un papel protagónico que le corresponden los procesos educativos para que

la escuela sea de renombre en todos los aspectos con un liderazgo adecuado ya que este se obtiene trabajando en equipo.

Proponemos el cuadrante E1 ya que es indispensable tener una tarea satisfactoria y trabajar para estar dispuesto y tener la capacidad de hacer sus actividades. Este nuevo modelo favorece el logro de los perfiles de los educandos, la transformación del personal docente y la apertura y vinculación con la comunidad como reforzamiento del sentido de pertenencia a un nuevo sistema educativo.

Para lograr esto la escuela debe crear estructuras administrativas flexibles que faciliten la definición en la organización del trabajo escolar, la coherencia entre ciclos y niveles educativos, la articulación entre la educación formal (es la que da en casa o en la escuela ya que estas tienen sus propias reglas) e informal (es el comportamiento que tiene la sociedad y que de ella aprendemos indirectamente), la coordinación con otras personas encargadas del desarrollo de modelos educativos, el aprovechamiento de recursos humanos y mayores niveles de autonomía institucional.

Se pretende que la escuela sea recuperada por la comunidad como una institución educativa de calidad que esta a su servicio donde los cambios de aprendizaje se plasmen y se hagan realidad a través de proyectos de beneficio común y donde todo el personal docente encuentre estímulo. Para que la educación sea un detonador para la transformación de la sociedad.

Estos propósitos educativos solo se alcanzan si la educación se transforme, recomendamos tres puntos básicos: Acceso a la información, con esto pretendemos que tengan la capacidad de interpretar distintos tipos de mensajes desde escritos, orales y automatizados para un mejor flujo de información y así manejar diferentes tipos de lenguajes para un intercambio de ideas; Claridad de pensamiento con esto nos referimos a la capacidad de razonamiento que se necesita para tener una mente analítica y poder plantear problemas y soluciones, se vale utilizar herramientas de apoyo como son manuales, libros, cursos, etc; El medio ambiente laboral, hace referencia del medio social en el que nos desarrollamos tomando en cuenta valores, conocimientos,

habilidades y potencialidades de las personas, vemos como es un desarrollo personal.

Lo que pretendemos es que el nivel directivo se situé en el cuadrante ideal ya que el liderazgo situacional puede analizar cualquier situación en una institución, por lo tanto consideramos enfocar a esta institución en el cuadrante E1 para una mejora en el nivel de madurez de los directivos y docentes.

Hemos definido en base a los resultados que el estilo E3 del liderazgo Situacional está ubicado en este cuadrante Ver Fig. en la Pág. 271. Para pasar del estilo E3 (Relación alta y Tarea Baja) al E1 (Tarea alta y Relación baja) se necesita decisión y sería un cambio brusco por lo tanto puede ser progresivo y poco a poco convirtiéndose en un proyecto a mediano plazo, para eso se necesita una comunicación eficiente. Si existe una Alta Relación y Baja Tarea (E3) podemos de hablar de un líder que marca una gran orientación hacia las relaciones y una limitada orientación hacia las tareas en una situación donde tal comportamiento es inadecuado y por lo tanto menos efectivo; se tendría que pasar al cuadrante de Alta Relación y Alta Tarea (E2) lo tomamos como una etapa de transacción para pasar al Estilo de Alta Tarea y Baja Relación (E1) donde el líder es dedicado le da gran importancia hacia las tareas son llegar a ser autoritario aunque hay baja relación.

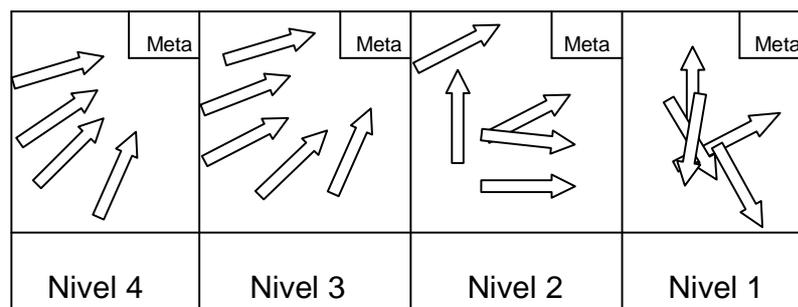
Comportamiento de Relación	(Alta)	Alta Relación Y Baja Tarea E3	Alta Tarea Y Alta Relación E2
	(Baja)	Baja Relación Y Baja Tarea E1	Alta Tarea Y Baja Relación E1
		(Bajo)	Comportamiento de tarea (Alto)

El liderazgo de esta Institución lo ubicamos en el cuadrante E3 por lo tanto se tiene una alta relación lo que proponemos para ir de un cuadrante a otro es que el Líder debe tener a sus seguidores y estar en su grupo como apoyo, aquí esta la alta relación, posteriormente el Líder debe utilizar sus habilidades para que su grupo realice las tareas que se establecieron, aquí estamos situados en el cuadrante E2 y posteriormente la relación ya debe ser baja aunque llegamos a la meta que se debe tener una relación baja y una Tarea alta que está ubicado en el cuadrante E1.

Así también hemos satisfecho los objetivos de esta investigación y las necesidades de esta escuela secundaria las hemos convertido en soluciones integrales; de tal forma que el beneficio sea recíproco para quienes ven resueltos sus problemas y para aquellos que desarrollen una idea. Contaremos con aquellos profesores que quieran iniciar o desarrollar un nivel alto en liderazgo mediante una asesoría de expertos en liderazgo así como cursos de especializados que apoyan desde la creación de un proyecto de un curso de liderazgo hasta el desarrollo de estrategias para hacer crecer a la institución.

Una prioridad es que la institución tenga instalaciones equipadas y por lo tanto los maestros y los alumnos tengan la posibilidad de generar mejor nivel académico y que desarrollen habilidades básicas para comunicarse en las diferentes instituciones reales del mundo actual.

Esta ilustración¹⁶⁵ nos muestra la convergencia de metas de los miembros.



¹⁶⁵Hersey, Paúl y H. Blanchard, Kenneth, Estilo eficaz de dirigir Liderazgo Situacional, no existen dos situaciones iguales. Edición IDH, Primera Edición en español México 1981, Pág. 363.

Conclusiones Generales

Analizamos las dos caras de la misma moneda primero desde el punto de vista de dirección y desde el punto de vista de los subordinados.

Desde nuestro punto de vista un **Líder** es aquel que es capaz de influir en un grupo de personas para que voluntariamente busquen alcanzar metas (voluntad y motivación) y desde el punto de vista de los profesores a nuestra forma de ver, un **Líder** es alguien a quien se escoge seguir para ir a un lugar al que no iría por si mismo.

Los líderes necesitan herramientas como integridad, lealtad, compasión, inspiración, compromiso, comunicación, confianza, valor, etc.; para tener una visión hacia el futuro con unas pequeñas características que diferencian al **líder** (tiene autoridad, sirve, va al frente, da ejemplo, enseña como hacer las cosas, prepara a su gente) de un **jefe** (tiene poder, manda, empuja al grupo, asigna deberes, sabe como se hacen las cosas, maneja a su gente).

Consideramos que la visión se separa de la realidad y es lo que se debe tener en la institución un verdadero líder que tenga visión y de eso depende que la institución sea exitosa por lo tanto un liderazgo exitoso depende del comportamiento, habilidades y situaciones, y no de rasgos personales. A partir de nuestra capacidad de emitir juicios, los seres humanos tendemos a limitar nuestras propias capacidades y tenemos capacidad para comprometernos por lo tanto podemos lograr todo lo que nos propongamos.

Tenemos características innatas, sociales, intelectuales, etc. las cuales definen la personalidad para distinguirnos del resto de la población por lo tanto adoptamos una serie de conductas que irán cambiando dependiendo de la situación en la que nos encontremos y las circunstancias ambientales e históricas que vivamos.

A partir de aquí tenemos que decir que cada institución ejerce cierto tipo de liderazgo en este caso como ya mencionamos el

modelo de liderazgo que encontramos adecuado para esta secundaria es el Liderazgo Situacional ya que el director debe estar comprometido con la visión y disfrutar lo que hace, interesarse y motivar a su equipo a que también tenga esa visión, debe ser idealista y poder influenciar e inspirar a su equipo esto quiere decir que debe tener también una misión y es su responsabilidad llegar a ella coordinando e integrando todos los elementos que puedan llevar a esta secundaria a tener un personal capacitado para poder impartir clases de calidad y fomentar valores que llevan a su personal a ser mas exitoso cada día desde los directivos, maestros, alumnos y personal de trabajo por que todos estos integrantes forman a la institución.

En cada instante de nuestra vida tomamos decisiones y debemos aprovecharlas para tomar las cosas con seriedad porque esas acciones afectan en un futuro. Debido a la importancia que tiene el liderazgo en cada institución nuestra finalidad es capacitarlos para la realización de cursos de liderazgo en las instituciones que lo requieran haciendo un estudio más amplio, adecuado a sus necesidades para resolver el problema que asecha a la institución.

Podemos concluir que en esta secundaria el nivel directivo es responsable en cuanto a su trabajo que realizan ya que buscan alcanzar los resultados y objetivos fijados; pero muy pocos pueden ser considerados líderes, que cuenten con las características que deben de cubrir de acuerdo a lo establecido en el capítulo de Liderazgo de esta tesis. Sin embargo existen aspectos que deben mejorarse por ejemplo implantar técnicas motivacionales, al no preocuparse el nivel directivo de sus profesores ocasiona que exista una gran desmotivación o al considerar que los profesores dan su máximo esfuerzo y no reciben nada a cambio por parte de sus jefes se desmotivan.

Proponemos que la institución dé capacitación, reconocimientos, recompensas, prestaciones, planeación de carrera entre otras cosas. También debe existir una buena comunicación entre los directores y los profesores esto nos da una retroalimentación que aprovecharía mucho el nivel académico, cuando esta comunicación es ineficiente no se puede realizar una evaluación de desempeño óptima y debido a que el nivel directivo no conoce las necesidades de sus subalternos por lo tanto no se da

cuenta del logro que sus profesores realizan en su área por lo tanto no puede conocer fortalezas ni debilidades del profesor.

Consideramos que todo el personal que tenga a su cargo a más personas conozca el termino **Líder** y todo lo que envuelve a esta palabra para que alcancen un desarrollo tanto laboral como personal logrando esto una productividad en el trabajo, calidad en la educación y alcanzar los objetivos de la escuela para poder ser competitiva en este mercado tan amplio de la educación.

BIBLIOGRAFÍA

1. Sergio Hernández y Rodríguez, Introducción a la administración, Editorial McGrawHill.
2. Harold Koontz Heinz Wehrich, Administración, Editorial McGraw Hill.
3. James A.F. Stoner/Charles Wankel, Administración, Editorial Prentice Hall.
4. Idalberto Chiavenato, Administración proceso administrativo, Editorial McGrawHill.
5. Harold Koontz Heinz Wehrich, Administración una perspectiva global. Editorial MaGrawHill, Best Seller internacional.
6. Santiago Zorrilla A. Miguel Torres, La Tesis guía para elaborar, McGrawHill.
7. Gibson, Ivancevich, Donnnelly. Las organizaciones. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana, única edición en español.
8. Joan Ginebra, El liderazgo y la acción mitos y realidades, Editorial McGrawHill,
9. Munch Galindo Lourdes, García Martínez, Fundamentos de administración, Editorial Trillas , 5ª edición
10. Jose Antonio Fernández Arena, Introducción a la administración, Universidad Nacional Autónoma de México, Dirección General de Publicaciones, 5ª edición Textos programados.
11. Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas, Teoría y Práctica 2da parte, Editorial Limusa, 27va edición.
12. Robert G. Murdick. John C. Munson, Sistemas de información Administrativa, Editorial Prentice Hall, 2ª edición.
13. David R. Hampton, , Administración, Editorial McGrawHill, 3ra edición.
14. Darwin Cartwright. Alvin Zender, Dinámica de Grupos, Investigación y Teoría, Editorial Trillas.
15. Velásquez Mastreta, Administración de los sistemas de producción, Editorial Limusa, 5ª edición.

16. Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas, Editorial Limusa , Primera parte
17. Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, Administración de las organizaciones, Editorial McGrawHill, 4ª edición.
18. Dorwin Cartwright, Alvin Zander. Dinámica de grupos (investigación y teoría). Editorial Trillas. 3ª edición
19. Andrew F. Simula. Administración de Recursos Humanos en empresas. Editorial Limusa.
20. Norma Kreimerman. Métodos de investigación para tesis y trabajos semestrales., UNAM Facultad de Filosofía y Letras, Colección opúsculos, 87/serie
21. Humberto Eco, Como se hace una tesis, Editorial Gedisa, colección libertad y cambio
22. Lincoln Chao, Estadística para las ciencias administrativas, Editorial McGrawHill, 2ª edición.
23. Charles D. Shewe y Ruben M. Smith, Mercadotecnia conceptos y aplicaciones, Editorial McGrawHill.
24. Sérvulo Anzola Rojas, Administración de pequeñas empresas, México, Editorial McGrawHill, 1ra edición, 1997.
25. Anselm Ernest., La representación de roles en la enseñanza, Libro de edición Argentina, 1980, Editorial.
26. Paúl Hersey Kenneth Blanchard, administración del comportamiento organizacional, Liderazgo Situacional, séptima edición, Edit. Pearson