

Universidad Nacional Autónoma de México.

Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado



**LA RELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA TOMA
DE DECISIONES: UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN**

TESIS

Que para obtener el grado de
DOCTORA EN ADMINISTRACIÓN



Presenta:
Silvia Elizabeth Acevedo Jiménez.

Asesora:
Dra. Cynthia Klingler

México D.F. diciembre 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.

DEDICATORIAS

A mi esposo, Ezequiel Ángel, con todo mi amor, por su apoyo Incondicional durante estos últimos años, soportando mis malos Humores, mis días de desvelos y mis frustraciones.

A mis hijos Ezequiel Alberto y Jorge Octavio, quienes han sido y seguirán siendo mis más grandes maestros.

AGRADECIMIENTOS

A mi Alma Mater: la Universidad Nacional Autónoma de México

A la Facultad de Contaduría y Administración

A la Dra. Cynthia Klinger Kaufman

A mi comité tutorial, con mi agradecimiento

CONTENIDO

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1	Propósito fundamental	1
1.2	Objetivos y preguntas de investigación	6
1.3	Problemática de la Escuela Nacional Preparatoria de la UNAM	7

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1	Taylor y Fayol, precursores de la teoría estructuralista	11
2.2	Enfoque estructuralista de la Administración	12
2.3	Max Weber y la burocracia	14
2.4	Modelos Organizacionales	18
2.5	Estructura organizacional	23
	2.5.1 Organización Plana	25
	2.5.2 Organización Matricial	26
	2.5.3 Organización por Proyectos	26
2.6	Diseño Organizacional	30
2.7	La toma de decisiones en las organizaciones	33
2.8	La toma de decisiones en la organización educativa	40
2.9	La relación entre la estructura organizacional y la toma de decisiones	47

CAPÍTULO III

EL CONTEXTO

3.1	Conceptos de políticas y modelos educativos	51
3.2	Modelos organizacionales educativos en algunos países de la OEI	55
3.3	Breve reseña del sistema educativo mexicano.	69
3.4	Modelos Académico Administrativos del Bachillerato en México	73
3.5	La Escuela Nacional Preparatoria (ENP)	74
	3.5.1 Antecedentes Históricos	74
	3.5.2 Normatividad aplicable a la designación de cargos	76

CAPÍTULO IV

MÉTODO

4.1	Tipo y diseño de Investigación	78
4.2	Hipótesis	78
4.3	VARIABLES Y DIMENSIONES	79
	4.3.1 Estructura Organizacional	79
	4.3.1.1 Planeación Institucional.	79
	4.3.1.2 Racionalidad de las decisiones.	81
	4.3.1.3 Alianzas y recursos	81
	4.3.2 Toma de Decisiones	81
	4.3.2.1 Responsabilidad.	82
	4.3.2.2 Liderazgo.	82
	4.3.2.3 Procesos	82
	4.3.2.4 Relaciones Humanas.	83
	4.3.2.5 Tecnología.	83
4.4	Población y muestra	83
4.5	Recolección de datos	85

4.5.1 Instrumento de medición	85
4.5.2 Escala de Medición	86
4.5.3 Acceso a los respondientes.	86
4.6 Confiabilidad del Instrumento.	87
4.7 Validez del Instrumento	88
CAPÍTULO V	
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	
5.1 Caracterización de la muestra	93
5.2 Descripción de la Estructura Organizacional	96
5.2.1 Planeación Institucional	98
5.2.2 Racionalidad de las decisiones	99
5.2.3 Alianzas y recursos	100
5.3 Descripción de la Toma de Decisiones.	100
5.3.1 Responsabilidad	104
5.3.2 Liderazgo	104
5.3.3 Procesos	105
5.3.4 Relaciones Humanas	105
5.3.5 Tecnología	106
5.4 Correlación entre Estructura Organizacional y Toma de Decisiones	106
CAPÍTULO VI	
PROPUESTA	
6.1 Tendencias de los Servicios Educativos en México	118
6.2 Estructura Actual de la ENP.	118
6.3 Propuesta de la Estructura Organizacional de la ENP como Estrategia Competitiva	120
6.3.1 Diseño de la Superestructura (Town meeting).	121
6.3.2 Estructura de Red con enfoque de Organización Multinacional.	123
6.3.3 Diseño de Estructura Orgánica Horizontal	125
6.4 Estructura de Dirección por resultados, reto del Director General de la ENP y de los Directivos de Plantel	128
6.5 Propuesta	129
CONCLUSIONES	132
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXO I CUESTIONARIO APLICADO	149
ANEXO II GRÁFICAS DE PIE	152

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.	
1.1	Objetivos particulares y preguntas de investigación	6
2.1	Pasos para el diseño organizacional	32
2.2	Proceso de toma de decisiones	36
2.3	Acuerdo/desacuerdo en cuanto a las metas y la definición del problema	37
2.4	La información y la toma de decisiones	39
3.1	Los modelos educativos: una comparación	69
4.1	Variables y dimensiones en estudio	80
4.4	Confiabilidad del instrumento	87
5.2	Proporción de directores de la UNAM	95
5.3	Descriptivos de la variable Estructura Organizacional	96
5.4	Frecuencias por reactivo de la variable Estructura Organizacional	970
5.5	Descriptivos de la variable Toma de Decisiones	101
5.6	Frecuencia por reactivo de la variable Toma de Decisiones	102
5.7	Correlación de Pearson entre las variables indicadas	107
6.1	Organigrama actual	119
6.2	Diseño de la superestructura	123
6.3	Estructura de red	124
6.4	Diseño De estructura orgánica horizontal	127

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
4.2 Población	84
4.3 Muestra	84
4.5a Análisis factorial para la validez del instrumento	90
5.1 Caracterización de la muestra	94
5.8 ANOVA Planeación Institucional	108
5.9 ANOVA Racionalidad	108
5.10 ANOVA Alianza y Recursos	109
5.11 ANOVA Responsabilidad	109
5.12 ANOVA Liderazgo	110
5.13 ANOVA Procesos	110
5.14 ANOVA Relaciones Humanas	111
5.15 ANOVA Tecnología	111

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es analizar la estructura organizacional de una institución educativa, nos referimos a la Escuela Nacional Preparatoria de la Universidad Nacional Autónoma de México, buscando relacionar esta estructura con el proceso y los efectos de las decisiones tomadas por los funcionarios de la Institución. El trabajo es propositivo ya que los resultados de la investigación nos permiten plantear una nueva estructura que facilite un proceso más eficaz y que proporcione mayor beneficio a los alumnos y concomitantemente, a la sociedad.

1.1 Propósito fundamental

Durante la mayor parte del siglo XX, el impulso a la educación en el país tuvo importantes efectos sobre las transformaciones sociales. El apoyo a la educación pública, desde el nivel básico hasta el posgrado, abrió oportunidades significativas de movilidad social y mejoramiento económico (PND, 2001:75). Sin embargo, sigue latente la necesidad de un proyecto educativo que responda a las innovaciones científicas y tecnológicas que demanda la sociedad mexicana.

El Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación en el Siglo XXI, especifica la necesidad de que “conviene, sobre todo, diseñar nuevos modelos de desarrollo en función de cada caso particular” (Delors, 1996:28)

En este sentido, es pertinente que las instituciones educativas estén preparadas para ello, exigiéndoseles una transformación de fondo, en donde la gestión administrativa contribuya a los cambios demandados en el sistema educativo, particularmente en lo referente a la estructura organizacional y a los puestos de primer nivel.

Para ello, los directivos, quienes están al frente de las instituciones, deben estar capacitados, pues en esta era del conocimiento la naturaleza del trabajo y de las organizaciones ha cambiado, generando la necesidad de nuevas competencias en el personal (Mercado, 2003:11), en el entendido de que “el conocimiento constituirá el valor agregado fundamental en todos los procesos de producción de bienes y servicios de un país, haciendo que el dominio del saber sea el principal factor de su desarrollo auto sostenido” (<http://www.anuies.mx>).

En lo referente al tema que nos ocupa, la relación que existe entre la toma de decisiones y la estructura organizacional de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), la Legislación de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), revela una estructura organizacional vertical, cuyas funciones sustantivas (docencia, investigación y difusión de la cultura) son ejercidas bajo la administración de un director general, con apoyo de nueve directores de planteles ubicados en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Por otro lado, el Plan de Desarrollo Institucional 2002-2006 para la Escuela Nacional Preparatoria, señala, entre otras debilidades, la falta de programas de formación de cuadros directivos, acentuada por la designación y no elección, de los funcionarios, lo cual puede equipararse con una visión burocrática anquilosada (Macías, 2000).

Tomando en consideración los puntos descritos en los renglones precedentes, con la finalidad de determinar la relación que existe entre la estructura organizacional y la toma de decisiones, se menciona brevemente la evolución que ha tenido la teoría de la organización, que ha ido cambiando a través de los años, iniciando con la revolución industrial, de donde se desprende la llamada teoría mecánica por el hecho de que muchas premisas se basan en la idea de que una organización es como una máquina, es decir, un conjunto de partes que deben estandarizarse desde un punto central.

Los líderes de la teoría de la organización, según Hanna (1990), fueron Frederick Taylor, considerado el padre de la administración científica y el alemán Max Weber, creador del llamado Modelo Burocrático, cuyos principios comunes que para efectos de este trabajo interesan, se pueden resumir de la siguiente manera:

- Las tareas deben especializarse y reducirse al ciclo más pequeño posible.
- La toma de decisiones debe ser exclusiva de quienes tienen autoridad.
- Se requieren políticas uniformes para lograr coherencia
- No debe haber duplicidad de funciones, aquellos a quienes se les asignan tareas, deben manejarlas.

Weber tiene una visión de una organización rígida en la cual se enfatiza la importancia de la imposición de decisiones por una jerarquía, es decir, debe existir una autoridad y la clasifica en tres dimensiones: legal, carismática y tradicional, considerando que la primera tiene origen en el orden establecido; la carismática indica que es una gracia especial que es dada a alguien y finalmente la tradicional procede de la creencia en el pasado. (Hernández; 2002).

Por otra parte Simon citado en Rue, (2000:45) “describió el proceso de la decisión del administrador en tres elementos: 1) inteligencia, 2) diseño y 3) selección. El elemento inteligencia comprende la investigación del medio ambiente para las condiciones que requieren de una decisión. El elemento diseño impone la invención, desarrollo y análisis de cursos de acción posibles. El último, la selección, se refiere a la selección de un curso de acción en particular.” Agrega que este análisis, representa la diferencia entre las decisiones administrativas y las no administrativas.

Para concebir lo que debe ser una estructura organizacional y de acuerdo con Álvarez (2000), es necesario definir qué tareas debe desarrollar el centro escolar como organización, cuál es su naturaleza, cuál es el tiempo real disponible para que los elementos de la estructura actúen y determinar si existen otras mejores que las que se conocen y cómo todo esto influye en la toma de decisiones. Para ello es necesario conocer los elementos con los que se cuenta y definir si cumple con los requerimientos necesarios para la consecución de los fines que se quieran lograr.

En el caso que nos ocupa y de acuerdo con la estructura, la Legislación Universitaria, determina, cuáles son órganos de gobierno y de ellos cuáles son unipersonales como es el caso de los directores, secretarios generales y secretarios auxiliares, así mismo, los órganos colegiados (consejo técnico,

consejos Internos), las asociaciones de profesores y los que se determinen en concordancia con la estructura organizacional.

Ahora bien, por lo que respecta a la toma de decisiones, en el siglo pasado, según opina Gallardo, (2003), el pensamiento de Taylor y el de Weber con el modelo burocrático, fueron las pautas que influyeron en la administración de las organizaciones de la época, aún cuando, este paradigma adolecía de graves deficiencias, por lo que se hizo imprescindible la creación de otro, según la opinión de Wheatley (1992) y Senge (1999), sin embargo, pese a los avances tanto teóricos como metodológicos por alcanzar nuevos diseños y prácticas que involucraran no sólo las organizaciones como unidades complejas, sino a la sociedad en general, continuaron siendo palpables indicadores tales como: la flexibilidad de los procesos organizacionales, la producción ligera, la implementación de la calidad total y la participación de los trabajadores en la toma de decisiones.

Franklin (2002), establece que la reestructuración de una organización, requiere de una metodología de acuerdo con lo siguiente:

- Visión del estudio
- Planeación del estudio
- Recopilación de datos
- Análisis de datos
- Formulación de recomendaciones
- Implantación y
- Evaluación

Así mismo señala que es indispensable “jerarquizar las líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior y define autoridad, como la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar órdenes para que se realice una actividad, o bien, para que se acate una decisión” (Franklin (2002: 245)

En cuanto a los asuntos eminentemente académicos, la propia Legislación señala como órgano asesor del director general al Consejo Técnico; sin embargo, en los asuntos de carácter administrativo, la autoridad la ejerce el director general, inclusive en los planteles mencionados, lo que involucra un ejercicio administrativo complejo, sobre todo, tomando en consideración que la ENP, es una

institución que atiende al 38.3% de la población estudiantil de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), los profesores contratados de acuerdo con la Agenda Estadística 2004, suman la cantidad de 2,486, de los cuales 517 son profesores de carrera y el resto, 1969 está contratado por horas (<http://www.planeacion.unam.mx>).

Esta forma de organización se puede equiparar con la visión burocrática según Stroup (1966, citado en Macías, 2000:49), quien define entre otras, las siguientes características aplicables a la ENP:

- Los funcionarios son designados y no elegidos
- El estatus se reconoce y se respeta

Esta organización burocrática implica que la ENP se convierta en una “organización compleja con dependencia del Estado y con relaciones burocráticas de autoridad” (Macías, 2000:49).

Weber (1922) citado en Macías, (2000:48) define algunas de las características de la burocracia que podemos encontrar en la organización de la ENP, por ejemplo:

- Es una organización regida por normas escritas, legales y exhaustivas que definen las relaciones de mando y subordinación y distinguen las actividades sistemáticamente conforme a fines establecidos,
- Se basa en una división sistemática del trabajo, los papeles administrativos son especializados y diferenciados.
- Rige el principio de la jerarquía, por el que cada cargo inferior está bajo la dirección y control de un superior
- Los funcionarios son profesionales especialistas, asalariados, fieles al cargo, estables, que hacen carrera dentro de la organización, cumplidores de las normas y reglamentos, por ello su comportamiento es previsible”

No obstante, una reforma a los sistemas educativos requiere que las instituciones dedicadas a la enseñanza, elaboren e implementen un proyecto específico para cada institución cuidando que represente el trabajo conjunto de todos sus miembros.

1.2 *Objetivos y preguntas de investigación*

El objetivo general es la determinación de la relación que existe entre la estructura organizacional de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el proceso de la toma de decisiones necesarias para su funcionamiento por parte de las autoridades, con el propósito de proponer una estructura administrativa que facilite y haga eficiente los procesos de funcionamiento administrativo en la ENP.

De aquí se desprenden los objetivos particulares y las preguntas de investigación (ver figura 1.1).

Figura 1.1 Objetivos Particulares y Preguntas de Investigación

Objetivos Particulares	Preguntas de Investigación
Describir la estructura organizacional. Identificar los mecanismos existentes para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué caracteriza a la estructura organizacional de la ENP de la UNAM?• ¿Cómo se toman las decisiones en la ENP de la UNAM?• ¿Existe relación entre la estructura organizacional y el proceso de toma de decisiones practicado por los directivos y mandos medios de la ENP de la UNAM?• ¿En qué medida la estructura organizacional determina la toma de decisiones de directivos y mandos medios de la ENP de la UNAM?• ¿Qué elementos de la estructura de la ENP facilitan el proceso de toma de decisiones?
Detectar y comparar los modelos educativos en el ámbito nacional e internacional.	<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué semejanzas y diferencias existen entre los modelos educativos, tanto del ámbito nacional como el internacional?• ¿Qué características podría contener el diseño organizacional de la ENP para contribuir al logro de sus fines?

1.3 Problemática de la Escuela Nacional Preparatoria de la UNAM

En el Plan de Desarrollo Institucional 2002-2006 para la ENP, se especifican su misión y su visión y se indican las debilidades y las fortalezas de la Institución.

La misión se refiere básicamente a “educar hombres y mujeres para que obtengan una formación integral que les permita contar con una amplia cultura, los conocimientos sólidos y necesarios para cursar con éxito estudios superiores, una mentalidad analítica, dinámica y crítica que les permita ser conscientes de su realidad y comprometidos con la sociedad y la capacidad de poder obtener nuevos conocimientos, destrezas y habilidades, que les posibilite enfrentar los retos de la vida de manera positiva y responsable y por otra parte, se propone realizar investigación educativa para desarrollar y aplicar nuevos métodos y técnicas avanzadas que eleven la calidad de los procesos de enseñanza y de aprendizaje” (Plan de Desarrollo 2002-2006 de la ENP:11)

La visión se define en el Plan de Desarrollo, en relación con el cumplimiento de la Misión proponiendo, entre otros puntos, “impartir educación acorde con las transformaciones tecnológicas, científicas y humanísticas, consolidar su liderazgo en el contexto del bachillerato nacional para lo cual se propone que los profesores de carrera dediquen sus horas de apoyo a la docencia, a actividades enfocadas tanto a la investigación educativa como a su actualización y superación académica, así como a otras actividades extracurriculares que apoyen los procesos de enseñanza y aprendizaje, conformando la planta docente con profesores destacados de facultades, escuelas, centros e institutos de la UNAM.” (Plan de Desarrollo 2002-2006 de la ENP:17)

De igual forma se propone profesionalizar a los profesores mediante una carrera académica que les permita obtener grados superiores a la licenciatura y utilizar como herramienta de apoyo académico el conocimiento y uso de programas computarizados, así como de telecomunicaciones.

Por lo que respecta a los alumnos elevar la eficiencia terminal para lograr que el egreso de alumnos sea del 75%, los cuales habrán cursado su bachillerato en tres o cuatro años, con un promedio superior a siete.

En el aspecto organizacional, se propone optimizar el uso de la infraestructura física y administrativa en apoyo al desarrollo de la vida académica.

En el Plan de Desarrollo, se mencionan algunas debilidades como escasos programas de formación de cuadros directivos, aulas insuficientes para atender la demanda, falta de compromiso de algunos de los miembros de la comunidad para conservar las instalaciones, el mobiliario y el equipo, control insuficiente en la aplicación de los exámenes extraordinarios, insuficiente mantenimiento de las instalaciones así como insuficientes recursos financieros

Considera entre las fortalezas la pertenencia a la UNAM, contar con una Legislación universitaria, la existencia de un programa de desarrollo académico, tener un programa de formación de profesores y tener también un programa de atención diferenciada a los alumnos. (Escuela Nacional Preparatoria Plan de Desarrollo 2002-2006 México, 2003).

Es de destacar que estos rubros representan aspectos que deben ser valorados sistemáticamente; por ello, el análisis que se realiza en esta investigación se hace con el propósito de proponer, en su caso, acciones para superar las debilidades referidas en el Plan, considerando que la eficiencia de los sistemas educativos representa una clave para los administradores de la educación, pues de ésta se puede obtener información útil para planificar una oferta educativa en la que se den pasos firmes y eficaces hacia una administración adecuada.

Ezpeleta y Furlan (1992: 25), comentan al respecto: "para que la escuela recupere y transforme su capacidad de transmitir una cultura significativa y contribuya a recrear o formar capacidades para la eficacia económica y la democratización política, se requiere una profunda transformación de sus estructuras..."

Por otra parte, en lo que respecta a la educación media superior y la preparación para la vida profesional universitaria, vemos que ha sido preocupación constante para los estudiosos del tema educativo, como por ejemplo, investigadores, autoridades gubernamentales, autoridades educativas, académicos y padres de familia, entre otros, tal es el caso, que existen diversos organismos, tanto en el ámbito nacional como en el internacional, que dedican importantes recursos humanos y materiales

al estudio permanente en todos los aspectos de la educación, por ejemplo, la evaluación académica, los índices de reprobación, la preparación académica al ingreso y al egreso de cada grado escolar, la capacitación a los profesores y la evaluación institucional.

Uno de esos organismos, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, UNESCO), a través de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors, especifica, refiriéndose a la educación secundaria¹; “en términos generales, de no conseguir preparar a los adolescentes para la enseñanza superior, ni tampoco para el ingreso a la vida laboral, se sostiene que las asignaturas que en ella se enseñan, no son pertinentes y que no se da suficiente importancia a la adquisición de actitudes y valores” (Delors, 1996:142).

Agrega que para que haya desarrollo, “es necesario que un porcentaje elevado de la población siga estudios secundarios. Sería pues, inútil, precisar lo que la enseñanza secundaria debe hacer para preparar a los jóvenes para la vida adulta” (Delors 1996:142). Así, se considera la educación como un indicador del desarrollo de los países pues incide a su vez en el desarrollo de la tecnología y de la ciencia, en la competitividad indispensable para el progreso, y en el desarrollo del conocimiento.

En el informe de referencia se manifiesta que “esa responsabilidad de las universidades en el progreso de toda sociedad es sobre todo palpable en los países en desarrollo donde la labor de investigación en los establecimientos de enseñanza superior es la base esencial de los programas de desarrollo, la formulación de políticas y la formación de recursos humanos de nivel medio y superior (Delors, sf, citado en Amal Mufti et al, 1996:150).

Dado que la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), institución de educación media superior, perteneciente a la UNAM, tuvo en el año 2004 una demanda de aproximadamente 72,000 estudiantes, de los cuales ingresaron 16,059 que representa aproximadamente el 22%² y que un porcentaje importante de esa población continuará sus estudios superiores en la UNAM, su funcionamiento, en buena medida, depende de un alto nivel de expertise en su administración y se subraya la importancia y lo crítico del proceso de la toma de decisiones para su operación.

¹Esta denominación la otorga la Comisión Internacional Sobre la Educación para el Siglo XXI a la educación en el nivel inmediato anterior al superior
² Agenda Estadística 2004 UNAM. Dirección General de Estadística y Desarrollo Institucional (último año publicado a 2005)

El Informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el Siglo XXI especifica la necesidad de contar con modelos educativos más dinámicos y capaces de responder a las exigencias del entorno internacional (Delors, sf, citado en Amal Mufti et al, 1996) y por otra parte, debido a factores tales como la globalización y la modificación a la legislación nacional, que en 1993 hizo obligatoria la educación media básica, se hace hincapié en la importancia de la estructura académico administrativa de la ENP.

Una reforma a los sistemas educativos, requiere que las instituciones dedicadas a la enseñanza, elaboren e implementen proyectos específicos para cada institución cuidando que represente el trabajo conjunto de todos sus miembros, por lo tanto, la producción de un proyecto educativo institucional deberá responder a la necesidad de generar en las instituciones, innovaciones científicas y tecnológicas que apoyen a las actividades que se desarrollarán, para las que la fuerza de trabajo debe estar preparada, en virtud de que en esta era industrial se ha introducido una división del trabajo que exige capacitación, procurando de igual manera que con ello se facilite la realización de una transformación de fondo que sea la base de los cambios propuestos para la estructura organizacional. Para ello, es conveniente considerar las ideas que aporten los directivos y los docentes responsables del proyecto para impulsar su concreción (Delors, 1996).

En esencia, la eficiencia de los sistemas educativos representa un aspecto clave para los administradores de la educación, pues de ella se puede obtener información útil para planificar una oferta educativa en la que se den pasos firmes y eficaces hacia una administración adecuada. De ahí que en este trabajo se busque: analizar la estructura organizacional; evaluar la estructura organizacional; determinar la relación entre la estructura organizacional y la toma de decisiones y proponer en su caso, una nueva estructura organizacional que facilite la toma de decisiones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Taylor y Fayol, precursores de la teoría estructuralista

Dos investigadores de inicios del Siglo XX, Taylor y Fayol, epitoman la escuela clásica de la administración con su énfasis en la estructura organizacional. A Taylor le interesa la administración científica mientras Fayol representa más la teoría clásica. Taylor proponía lo que él llamó el manejo científico. Se implicaba una supervisión muy de cerca del trabajo de los obreros especializados. Su idea fue aumentar la eficiencia de los trabajadores. Pretendía pagarles por pieza, es decir, los trabajadores ganarían según la cantidad de trabajo producido, por lo tanto, los gerentes definieron las tareas y cómo se desempeñaban las mismas. Por eso, el control sobre el trabajo se transfirió del trabajador especializado al gerente (Hatch, 1997).

La idea de Taylor se opuso a la costumbre de limitar la cantidad de producción por los trabajadores para maximizar los ingresos y asegurar que siempre tuvieran trabajo. El razonamiento de los trabajadores fue que el trabajo lento deja más trabajo para los demás y requiere también de más trabajadores. El sistema de Taylor restó la autoridad del trabajador individual y enfatizó la supervisión de los jefes. El hecho de que los trabajadores recibieran el pago según la cantidad de trabajo fomentó la competencia entre ellos. La falta de confianza entre trabajadores y supervisores engendró polémica y el sistema fue investigado por el Congreso de los Estados Unidos. Sin embargo, este sistema fue el precursor de la línea de montaje promovido más tarde en la industria automotriz por Henry Ford.

Como Weber, Taylor promovió la racionalidad de la organización. La creencia en la posibilidad de medir con objetividad y el descubrimiento de las leyes que gobiernan la eficiencia del trabajo son la base para la perspectiva modernista de la organización. Vio la gerencia como un sistema de control.

Fayol, ingeniero francés, cuyo libro sobre los principios de la gerencia fue publicado en 1919 y más tarde traducido a otros idiomas, generó algunas discusiones sobre el número de principios de la gerencia. Para los fines de esta investigación, examinamos, dentro de la Teoría Clásica, su Teoría de la Organización dado que Fayol se involucra con la estructura de la organización, su forma, sus elementos y la relación entre ellas (Chiavenato, 1999).

La estructura organizacional, en este caso, es eminentemente jerárquica; hay una línea de autoridad que pone en claro quién está subordinado a quién. Existe una unidad de mando que indica que cada empleado debe reportar a un superior, lo que significa que la línea estructural va de arriba hacia abajo. Las líneas establecidas indican la división del trabajo, tanto horizontal como verticalmente, según los niveles de autoridad y responsabilidad (en el sentido vertical) y las actividades desarrolladas en la organización (en el sentido horizontal).

Fayol incluyó la coordinación dentro del control del trabajo, definiéndola como “uno de los elementos de la administración que hace referencia a la reunión, unificación y armonización de toda actividad y esfuerzo.” (Ríos, 1990:95).

Así se consideró la autoridad de línea y staff, basada en los principios de:

- Unidad de mando.- Hay un jefe único
- Unidad de dirección.- Todos los planes se integran a unos mayores que llevan a lograr los objetivos de la organización
- Centralización de la autoridad
- Jerarquía y cadena de mando.

2.2 Enfoque estructuralista de la Administración

En este punto hablamos del enfoque estructuralista de la administración como fundamento para describir la estructura de la ENP, cómo funciona su administración y cómo ésta impacta las decisiones que se toman para su operación. Enfatizamos la estructura de la organización como elemento que nos permita entender cómo opera la organización, qué factores rigen su operación y cómo afecta esta estructura la toma de decisiones por sus autoridades.

El término “organización” se define como entidad social y de acuerdo con Simon (1952 citado en Chiavenato, 1999), como aquella en la que un conjunto de sus integrantes desempeñan un sistema de actividades coordinado en forma consciente, con la racionalidad limitada en la búsqueda de determinados objetivos; este conjunto de actividades conforma su estructura. Tanto los fines como la estructura están determinados por dos componentes: el entorno y las estrategias de los individuos y de la propia organización. El entorno se define como el contexto y las estrategias de los individuos son sus movimientos para funcionar en beneficio dentro de la propia organizacional.

La teoría estructuralista ayuda a entender la composición de la organización y la repartición de tareas. Chiavenato (1999) enfatiza que esta teoría es una especie de síntesis entre la teoría clásica (formal) y la teoría de las relaciones humanas (informal); se basa en la teoría de Weber y hasta cierto punto en los trabajos de Marx.

Los estructuralistas consideran que existen varios grupos sociales, que aunque en unos aspectos no son compatibles, comparten algunos objetivos de la organización (como su viabilidad económica) pero no comparten otros (como la manera de distribuir las ganancias).

Las ciencias sociales han contribuido a algunas ideas básicas del estructuralismo como las concepciones de Levy-Strauss de que “la estructura es una construcción abstracta de modelos para representar la realidad empírica (sf citado en Chiavenato 1999: 504)”. Gurvitch y Radcliff-Brown contribuyeron con el “estructuralismo concreto: la estructura es un conjunto de relaciones sociales en un momento dado (sf citados en Chiavenato, 1999: 504)”.

Marx se refiere al estructuralismo dialéctico: la estructura está constituida por partes, que, a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian y de modo dialéctico, ganan autonomía unas sobre otras, manteniendo la integración y la totalidad, sin sumirse ni reunirse entre sí, dada la reciprocidad instituida entre ellas. Weber contribuye el estructuralismo fenomenológico: la estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se modifica; sus elementos cumplen cierta función bajo determinada relación, lo que implica al tipo ideal de estructura retratar fiel e integralmente la diversidad y variación del fenómeno real (sf citados en Chiavenato, 1999:504).

El estructuralismo no toma en cuenta otras maneras de ver la realidad. Es un método analítico y comparativo; se contemplan unos elementos y su relación con la totalidad, enfatizando el valor de su posición. Por lo tanto, en el estructuralismo impera un análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema, su disposición y sus interrelaciones, que permiten la comparación de ellos.

2.3 Max Weber y la burocracia

Para ilustrar la construcción de las organizaciones, empezaremos con los trabajos de Max Weber cuya influencia ha sido de tal importancia que en la actualidad se siguen sus modelos. Esto es, las contribuciones de Weber son esenciales para entender la estratificación social y la estructura organizacional dado que se le considera como uno de los fundadores de la teoría organizacional moderna (Hatch, 1996). Sus escritos sobre la burocracia de las instituciones nos dan un entendimiento de las fuerzas de poder y de la dominación relacionadas con las sociedades de cualquier tipo (Kerbo, 1998). A diferencia de Marx, Weber no se concentró en las relaciones conflictivas dentro de la sociedad, sino en el conflicto político y organizativo. Esto se plasma en la centralización de poder en todos los ámbitos de la actividad humana: guerra, educación, economía, religión, y el más importante, la política (Mitzman, 1969:183-184 citado en Kerbo, 1998).

En esencia, Weber intentó explicar la estratificación en la organización; de ahí su Teoría de la Burocracia. A finales del siglo XIX, Weber percibió con claridad la influencia de las formas racionales legales de la institución social, es decir las burocracias y se preocupó por los costos humanos. Sin embargo, Weber vio la organización burocrática como una organización racional y eficiente.

Kerbo (1998) enfatiza la creciente influencia de las burocracias en la vida diaria. Las grandes organizaciones han sido calificadas como deshumanizadoras y, si tomamos en cuenta la polémica asociada con el “neoliberalismo” han servido para aumentar la riqueza de los países ricos y sumergir en la pobreza infinita a los países en vías de desarrollo.

Y entonces, ¿cómo describir la estructura de una organización burocrática? Weber (citado en Kerbo, 1998:116) señala seis características principales:

- Existe el principio de áreas jurisdiccionales fijas y oficiales, organizadas por normas, leyes o regulaciones administrativas.
- Los principios de la jerarquía de cargos y los distintos grados de autoridad suponen un sistema de subordinación y superioridad firmemente organizado, en el cual existe supervisión de los cargos inferiores por los superiores.
- La administración del cargo moderno se basa en documentos escritos.
- En general la administración de un cargo presupone una preparación profunda y experta.
- Cuando el cargo se desempeña plenamente, la actividad del funcionario requiere de toda su capacidad de trabajo. Antiguamente las ocupaciones burocráticas se desempeñaban como una actividad secundaria.
- La administración del cargo sigue normas generales, más o menos estables, más o menos exhaustivas, que pueden aprenderse.

Macías (2000), refiriéndose a la visión burocrática en la educación superior, menciona que la universidad es una organización compleja con dependencias del Estado y con relaciones burocráticas de autoridad, jerarquía formal, canales formales de comunicación, reglas y políticas formales.

Agrega que en una institución de educación superior se toman muchas decisiones con base en el modelo burocrático. Stroup (1966, citado por Macías 2000) indica que “al aplicar el modelo burocrático a la educación superior, se pueden detectar las siguientes características:

- El ser “competente” es la base para los nombramientos.
- Los funcionarios son designados y no elegidos.
- Los salarios se determinan y se pagan por la organización como empleos, no como honorarios por servicios profesionales.
- El status se reconoce y se respeta.
- La carrera académica tiende a ser exclusiva: poco trabajo fuera de la universidad.
- El estilo de vida se centra alrededor de esta organización. La propiedad personal y la de la organización se mantienen separadas.

Por otra parte, Weber (citado en Kerbo, 1998), consideró que ninguna burocracia "puede funcionar", si no cuenta con administradores profesionales y establece que la profesionalización de un administrador se da si se cumplen ciertas características:

- Es un especialista en el desempeño de las actividades a su cargo; en los altos mandos tiende a ser generalista, mientras que en los mandos bajos se va transformando en un especialista.
- El administrador profesional controla cada vez más a las burocracias, debido a que:
 - a) Los accionistas aumentan de número y se dispersa y fragmenta la propiedad de las acciones.
 - b) Los accionistas invierten en muchas otras organizaciones.
 - c) La carrera administrativa otorga posiciones de mando y de control sin poseer la propiedad, lo que hace que un administrador pueda llegar a tener más poder y control que un gran accionista.
- El control lo ejerce mediante la toma de decisiones y de acuerdo con Hernández (2002) una vez que ha generado alternativas, debe abocarse a la elección de la opción más viable puesto que una decisión, es una resolución o determinación final y es el fundamento de la planeación y de las demás fases del proceso administrativo.

En general, lo que busca el modelo burocrático en la idea de Weber, aparte de la eficiencia vía la racionalidad, es la más completa y absoluta previsibilidad del comportamiento de sus miembros. La premisa weberiana básica es ésta: “El comportamiento humano laboral es perfectamente previsible” de donde se deducen todas las consecuencias posibles que el modelo burocrático exige.

El modelo burocrático de Max Weber, trajo consigo la implementación de ideas innovadoras que proporcionaron las bases de las organizaciones. Estas ideas, mejoraron los procesos en las mismas, ya que establecían una jerarquización. Hacían énfasis en la especialización, la seguridad y la carrera del empleado. Así mismo, las decisiones estaban establecidas por un sistema de reglas impersonales, que optimizaban el tiempo en la toma de decisiones y definían claramente a quien correspondía dicha tarea.

Fueron muchas las mejoras que trajo consigo este modelo, sin embargo, también trajo algunas desventajas como la interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos, el exceso de formalismo y papeleo, la despersonalización de las relaciones laborales y la resistencia al cambio. Estos factores han hecho que hoy al utilizar la palabra burocracia, las personas piensen en un sistema que en vez de agilizar los procesos, los demore más de lo normal, razones que han desvirtuado el verdadero significado del modelo burocrático como fue concebido por Max Weber.

Sin embargo, respecto a la toma de decisiones en el modelo burocrático, Trelles Araujo (2005) comenta que la rígida jerarquización de la autoridad sólo existe en el papel; en los hechos no sucede así. Independientemente de esto, una fuente de ineficiencia es que siempre toma la decisión el funcionario de más alto rango, independientemente del conocimiento que tenga del asunto.

Es indispensable precisar además el objetivo que se quiere alcanzar, considerando varias alternativas, con la finalidad de elegir la que se considere más conveniente y reflexionar acerca de las ventajas y las limitaciones que se tengan.

En cuanto a la toma de decisiones, Castaño (2005) señala que está inmersa la incertidumbre pues no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, aunque las que se toman sin previo análisis, al azar, están más expuestas que aquellas que siguen el proceso adecuado.

En opinión de la autora, por lo que respecta a la ENP, tratándose de una estructura totalmente vertical burocrática rígida, denominada por Burns y Skalter (citados en Kinicki y Kreitner, 2003) como organización mecanicista, rígida de mando y control, la toma de decisiones debe circunscribirse por lo menos a la que Simon (1989) llama “satisfacción suficiente” es decir, escoger un curso de acción que sea satisfactorio, intentando tomar las mejores decisiones con la finalidad de no afectar a los alumnos y realizar un estudio organizacional, que permita la toma de decisiones descentralizada.

Perrow (citado en Chiavenato 1999, 487), defensor de la burocracia, refuta algunas de las críticas e insiste en que los errores atribuidos a la burocracia surgen por dos situaciones, la primera, por no ser errores y la segunda por no burocratizar suficientemente. En cuanto a ésta última, “...la creciente preocupación por la reforma, humanización y descentralización de las burocracias, aunque

conveniente, sólo ha servido para ocultar a los teóricos organizacionales la verdadera naturaleza de la burocracia y nos ha alejado de estudiar su impacto sobre la sociedad, el cual es mucho más importante que el impacto sobre los miembros de una organización particular”.

El modelo burocrático o la racionalización de la estructura y de la toma de decisiones permite que los factores burocráticos entren en juego en la administración de la universidad; son organizaciones instituidas por el Estado, tienen una jerarquía formal, hay canales de comunicación claros, relaciones de autoridad definidas, reglas y disposiciones que gobiernan buena parte del trabajo, se tienen los elementos suficientes para el reclutamiento de personal y hay procesos de decisión claros (Stroup, citado por Baldrige, 2000).

A contraluz del modelo burocrático, se distingue la dinámica de la organización académica, la exigencia de ámbitos de autonomía para los profesores, el recelo e incluso rechazo a las líneas jerárquicas de autoridad. La burocracia sugiere una organización cohesiva y agrupada en torno a metas, las organizaciones académicas están astilladas y fragmentadas alrededor de una serie de objetivos ambiguos, cambiantes y disputados (Baldrige, 1982 citado en López Zárate, 2002).

2.4 Modelos Organizacionales

Los criterios que el administrador utiliza para organizar una empresa, no son hechos aislados ni tomados al azar, todos estos criterios cumplen la función de “ayudarle a estructurar en forma significativa la organización estudiada, el administrador desarrolla una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación de estos elementos” (Rodríguez, 1999:48).

“Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. El modelo es una abstracción de tal manera que en él se dejan fuera de consideración todos los aspectos concretos propios de una organización particular. El modelo constituye un marco conceptual que tiene un valor ordenador, interpretativo del funcionamiento organizacional” (Rodríguez 1999:48).

Hernández (2002:258) menciona que “organizar es el proceso de diseñar estructuras formales del trabajo de una empresa, por medio de la generación de una jerarquía de autoridad y una departamentalización por funciones, que establezca responsabilidades por áreas de trabajo”

Etzioni y Scott (citados en Hall 1996), establecen algunas definiciones contemporáneas, de organización, como entidad social. Etzioni (citado en Hall 1996) señala que “las organizaciones son unidades sociales (o agrupamientos humanos) construidos y reconstruidos de forma deliberada *para buscar metas específicas* (se agregó el énfasis)”

Scott agrega elementos adicionales a la definición. Las organizaciones se definen como colectividades que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. No obstante, queda claro que las organizaciones tienen características distintivas, aparte de la continuidad y especificidad de metas. Éstas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos *en la consecución de metas comunes* (p.488; se agregaron las cursivas).

La sociedad está en evolución constante. Emergen nuevas formas sociales y cambian las antiguas. Implica que las organizaciones, que son un conjunto de actividades humanas, se integran y se hacen más complejas. La teoría estructuralista se orienta al estudio de las organizaciones, primordialmente en su estructura interna y en su interacción con otras organizaciones, “agrupamientos humanos, construidos con el fin de alcanzar objetivos específicos” (Chiavenato, 1999:509).

Por su parte, Amitai Etzioni, actual representante del estructuralismo, afirma (sf. citado en Chiavenato, 1999) que las organizaciones sufrieron un desarrollo difícil a través de cuatro etapas:

- Etapa de la naturaleza.- Una etapa inicial, relacionada con la naturaleza la cual constituye la base de la humanidad.
- Etapa del trabajo.- El hombre transforma los elementos de la naturaleza a través del trabajo; este elemento resulta ser crítico para organizar la sociedad.
- Etapa del capital.- El capital pasa a primer plano; supera el trabajo y la naturaleza y se transforma en un factor básico de la vida social.

- Etapa de la organización.- Por el desarrollo de la humanidad, la naturaleza, el trabajo y el capital se sometieron gradualmente a la organización. Ya existía en forma rudimentaria desde el principio de la evolución humana. Así mismo, el capital existía antes de la etapa capitalista dado que el capital existía desde que surgieron las herramientas de trabajo. La organización caracteriza el desarrollo social; la organización predomina y existía independiente de la naturaleza, el trabajo y el capital aunque necesita de ellos para lograr sus fines.

Etzioni (citado en Hatch, 1996) desarrolló una tipología de organizaciones, (constituida por las que él llamó como organizaciones totalizantes, organizaciones económicas y organizaciones ideológicas, políticas o religiosas), que ayuda a entender la ideología de las mismas y, por ende, la estructura que lleva a la división de labor. Czarniakska-Joerges (1988) (citado en Hatch, 1996) retoma esta tipología para desarrollar una teoría de control ideológico que concibe el control como una progresión de coercitiva a calculadora y a ideológica. Por ejemplo, las cárceles y los asilos representan organizaciones totalizantes que logran mantener el control mediante la fuerza, las amenazas y las sanciones. Una muestra de las prácticas amenazantes empresariales es el despido.

La organización económica pretende el control de la conducta a través de bonos, supervisión, reglamentos y la tecnología. Se paga por pieza, hay manera de subir de puesto y hay comisiones. La organización ideológica, política o religiosa, pretende controlar la concepción del mundo a través de metas atractivas, la persuasión, el sentido de pertenencia y reducción de la incertidumbre. Ejemplos de ello en la práctica empresarial son el manejo de la visión y la publicidad.

Etzioni insistió en que los tres tipos de organización, totalizantes, económicas e ideológicas, dependen de la naturaleza de involucramiento de los miembros. En las organizaciones totalizantes hay coerción, es decir, los miembros cooperan porque tienen que hacerlo. Las organizaciones económicas, por otro lado, dependen de la orientación de vendedores hacia sus clientes o también, en los empleados motivados por la ganancia económica quienes guardan ciertas actitudes hacia sus jefes, la membresía se calcula y se negocia con base en el egoísmo del empleado; se construye un balance entre la inversión del tiempo, energía y talento, involucrando a pagos y premios.

En las organizaciones ideológicas, los miembros mantienen su involucramiento porque creen en las metas de la organización y se sienten satisfechos.

Czarniawska argumenta que se puede aplicar la tipología de Etzioni a todas las organizaciones de negocios. La amenaza de perder el trabajo funciona muy bien en las organizaciones totalizantes. El manejo de la visión es una estrategia de publicidad interna que funciona para cambiar una organización, para transformar el involucramiento en algo ideológico. Estas tipologías se relacionan con la estructura de la organización. Apoyan la hegemonía y por ende, la dominación de los gerentes, su derecho de control y la estructura subyacente, así como el arreglo jerárquico que permite este control. Se cree que el control es esencial para el éxito de la organización.

Por su parte, Davis (2003:35) menciona cinco diferentes modelos organizacionales:

- Autocrático.- En este modelo, quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar. Su visión deriva en un estricto control de empleados y está orientado a la autoridad oficial formal. Los directivos deben saber qué es lo mejor y estar convencidos de que la obligación de los empleados es cumplir órdenes; los empleados se dirigen a su vez a la obediencia al jefe y no al respeto por éste. El modelo autocrático resultó inestable debido a condiciones de insalubridad, indigencia y peligro y a brutales y agotadoras tareas físicas para los empleados. Este modelo prevaleció durante la Revolución Industrial
- De custodia.- El modelo depende totalmente de recursos económicos, de tal manera que si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo; su enfoque da como resultado la dependencia de los empleados respecto a la organización. Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas.
- De apoyo.- En este modelo se considera que una organización es un sistema social cuyo elemento más importante es el trabajador; para que el modelo de apoyo funcione adecuadamente, es indispensable poseer conocimientos de dinámica de grupos. El modelo de apoyo depende del liderazgo y a través de él la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y

- Colegiado.- La orientación administrativa de este modelo es de trabajo en equipo, motivando la conducta responsable de los empleados, se promueve la autodisciplina y se dirigen las necesidades de los empleados hacia la autorrealización.
- Sistémico.- En este modelo la función del administrador se concreta a facilitar los logros al empleado mediante diversas acciones, tales como:
 1. Apoyo al compromiso de los objetivos de corto y largo plazo
 2. Modelado y fomento de la autoestima
 3. Retroalimentación genuina y aceptable
 4. Estimular la introspección mediante entrevistas, preguntas y sugerencias.
 5. Formar equipos de trabajo cohesivos y productivos.

Por otro lado, Likert (citado en Davis, 2003), definió como modelos organizacionales el autoritario, paternalista, consultivo y participativo a partir de cinco variables (estilo de liderazgo, motivación, comunicación, toma de decisiones y control).

- Modelo autoritario, al que también llamó coercitivo, es un modelo autocrático y arbitrario en donde la alta dirección toma todas las decisiones y la comunicación no existe.
- Modelo paternalista, al que considera una autocracia disimulada, en el que el proceso decisorio está en la alta dirección, pero delega algunas cosas que no son importantes, la comunicación es precaria pero se hace creer que existe.
- Modelo consultivo en el que se permite que la gente intervenga se hace por medio de participación, las relaciones personales son constantes y utilizan más recompensas que castigos.

2.5 Estructura organizacional

Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal (2003), afirman que la estructura organizacional puede definirse como “el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas”. De esta manera, puede realizarse el esfuerzo coordinado que lleve a la obtención de objetivos, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.

Etkin y Schvarsten (1989) se refieren a la estructura como el modo de relación espacio-temporal entre las partes y las actividades complejas para un momento dado que se desvían de la idea de jerarquía; así, presentan el concepto de las organizaciones complejas, relacionándolo con el concepto de sistemas. “Estos modos de relación son estructurantes de los comportamientos individuales y al mismo tiempo, existe el fenómeno del acoplo estructural con otros sistemas (p. 113)”

Blau (citado en Hall, 1996) define a la estructura organizacional como “la distribución a lo largo de varias líneas de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente”, sin embargo, Hall comenta que esta definición tan sencilla requiere de ampliación y que una consecuencia de la definición es la división del trabajo; así mismo, Sewell (citado en Hall, 1996) opina que “las estructuras configuran las prácticas de la gente y que también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura” y según Mintzberg (2002) puede definirse como “el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”.

Una parte importante del análisis estructural de cualquier organización y su sistema es la estructura social. Según Hatch (1996), el análisis de esta estructura empieza con la decisión de diferenciar las actividades del trabajo, un desafío a la integración de unidades, puestos y personas que componen la organización. Además, el esquema de la organización incluye la jerarquía de autoridad y la división del trabajo.

Estos esquemas deben ser actualizados y no convertirse en documentos históricos, ya que muchas veces no revelan toda la información, pues no abordan los mecanismos para la coordinación del

trabajo, las relaciones informales o la distribución de poder fuera de la jerarquía formal. Estos aspectos tienen que ser observados.

Según Hatch (1996), si se agrupa a las personas, puestos y unidades en una manera en vez de otra, pueden resultar relaciones ventajosas, ya que frecuentemente se imponen los límites naturales que afectan la comunicación y la coordinación construidas a través de las relaciones informales o las amistades, así, en un mundo ideal, la función de la estructura social es guiar la atención de los empleados hacia las tareas para que se responsabilicen de ellas; aunque a veces, no funciona tan fácilmente la integración de actividades.

Por otro lado, hay conflictos y contradicciones, los cuales no siempre son malos; a veces trabajan para el bien de la organización (Hatch, 1996), por lo que es recomendable fomentar el conflicto funcional.

Las organizaciones pequeñas poseen estructuras sencillas e informales, mientras que las organizaciones que crecen y se hacen complejas trabajan a través de una estructura funcional, es decir, se agrupa a la gente según la similitud de las actividades generadas por las tareas interdependientes y las metas comunes. Este tipo de estructura es eficiente porque no se duplican esfuerzos, el control es estrecho; dado que el gerente es el único que está enterado de todas las tareas. Si bien pudiera pensarse que un tramo de control estrecho es una ventaja, también llega a suceder lo contrario, es decir, existe el riesgo de afianzar la dependencia y generar huecos al ausentarse el gerente pues nadie más tiene conocimiento del cuadro; o sea, que los demás pueden no entender las funciones de los otros.

Vemos que hay diversas formas de organización y, en consecuencia, diferentes estructuras organizacionales, aunque considerando la naturaleza del objeto de estudio (ENP) se presentan dos estructuras más que son relevantes a nuestra discusión: la estructura multidivisional (Hatch, 1996) y la estructura matricial. La estructura multidivisional (Hatch, 1996) se conforma de grupos o estructuras separadas que reportan a varios administradores.

Cada grupo maneja su propia actividad mientras el staff (autoridades que se responsabilizan por el monitoreo y el manejo de las relación de la organización con su entorno) formulan las estrategias para el funcionamiento. Se asemeja a un tipo de organización que se compone de suborganizaciones, interrelacionadas e inter coordinadas. El nivel ejecutivo coordina el trabajo de las suborganizaciones.

Por otra parte, Hall (1996) indica que las estructuras organizacionales sirven tres funciones:

- Elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
- Se diseñan para minimizar o por lo menos regular la influencia de las variaciones individuales sobre la organización
- Se imponen para asegurarse que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones y no viceversa.

Es indispensable tratar sobre la tendencia actual de la administración que se está manifestando en torno a un cambio radical que se representa en tres distintas formas de organización, de acuerdo con las necesidades específicas de cada empresa, que aún cuando están referidas específicamente a las empresas productivas, son también aplicables a las empresas de servicios como las instituciones educativas. Estas nuevas formas de organización, se presentan de la siguiente manera:

- a) Organización plana
- b) Organización matricial
- c) Organización por proyectos.

2.5.1 Organización Plana

Según Vargas Sánchez (2005) la organización plana, “es la reestructuración de la organización en torno a la información lo que invariablemente da por resultado un recorte radical del número de niveles administrativos. A este tipo de organización se le ha denominado organización plana, que se entiende como una organización para lograr objetivos mediante procesos estratégicos o patrones clásicos de administración: planeación, dirección, organización, coordinación, evaluación y control”.

En síntesis, las sociedades industriales y de servicios sufren profundos cambios estructurales, formales y operativos cuando gestionan adecuadamente sus recursos y se convierten progresivamente en sociedades informatizadas de conocimiento que agregan valor a sus procesos y prácticas. Por otra parte, en la globalización, independientemente de los beneficios o perjuicios que pueda ocasionar, es incontenible esta situación que, además de influir en la empresa productiva, ejerce también una importante influencia en la empresa de servicios, como las instituciones educativas.

2.5.2 Organización Matricial

La organización matricial es un enfoque organizativo que asigna especialistas de diferentes departamentos funcionales para que trabajen en uno o más proyectos dirigidos por un gerente de proyecto (Vargas Sánchez 2005).

Se compone de dos estructuras, cada una bajo su propio gerente; uno, el funcional, se responsabiliza de asignar a los especialistas proyectos especiales, ayudarles a mantener e incrementar sus habilidades. Hay monitoreo de desempeño. El otro, el encargado del presupuesto hace el monitoreo de los gastos y fechas límite para concluir los proyectos. El problema con la estructura matricial es para los empleados que se ven obligados a cumplir y que reciben las presiones de ambos lados. Hay conflictos entre jefes y especialistas, aunque también puede existir alguna flexibilidad y aprovecharse las habilidades de los especialistas.

La estructura matricial crea una doble cadena de mando que explícitamente infringe el principio clásico de la unidad de mando. La departamentalización funcional se utiliza para mejorar en la economía de la especialización, pero, paralelamente a los departamentos funcionales, está una serie de gerentes que son responsables de productos específicos, proyectos o programas dentro de la organización.

2.5.3 Organización por Proyectos

Es una estructura organizacional que usa tanto gerentes funcionales como gerentes de proyecto para dirigir los mismos recursos, de forma que si existe un número determinado de proyectos en la organización, existe un número igual de gerentes de proyecto que coordinan un número igual de

equipos compuestos por recursos provenientes de las áreas funcionales. El resto de los recursos permanece en su área funcional de la organización, bajo la coordinación del gerente funcional (Vargas Sánchez 2005).

Al armar un equipo de proyecto existe un proceso de negociación entre el gerente del mismo y los gerentes funcionales para asignarle recursos al propio proyecto. Una vez que estos fueron asignados, generalmente reportan al gerente del proyecto durante el período del mismo, y dejan de reportar a su gerente funcional. El grado de independencia de los gerentes de proyecto con respecto a los gerentes funcionales determina si estamos hablando de una organización matricial fuerte o débil, considerándola fuerte si los gerentes de proyecto tienen libertad total de decisión con respecto al uso del tiempo y los recursos y de proyecto débil, si los gerentes funcionales tienen más peso en ese tipo de decisiones. Debe existir ante cada proyecto un proceso de Construcción de Equipos, sin el cual el proyecto no es viable (<http://www.degerencia.com> recuperado el 16 de abril de 2005).

Mintzberg, Lampel, Quinn & Ghoshal (2003) refiriéndose a la estructura organizacional hacen hincapié en cuanto a que la estructura seleccionada debe convenir a la situación de la organización, lo que se logra a través de la llamada teoría de contingencia. La organización interna debe ser consistente y coherente; por lo tanto, la selección de una configuración depende de los agrupamientos internos de la organización, considerando que todas las organizaciones tienen elementos en común como los operadores y los gerentes. Los primeros son las personas que desempeñan el trabajo básico de producción y los segundos los que ocupan lo que Mintzberg et al. Llamam el ápice estratégico, responsables de dirigir y supervisar toda la operación.

Con los cambios hacia la complejidad, la organización necesita lo que Mintzberg et al. Llamam analistas o staff, responsables de la planeación y el control del trabajo de los demás. Hay otras personas quienes desempeñan trabajos menos importantes a los que llaman substaff. Como consecuencia de las exigencias de la actividad humana, hay dos requisitos que se oponen, según Mintzberg et al.: la división del trabajo y la coordinación de tareas, elementos esenciales para definir la estructura de la organización. En cuanto a la coordinación de tareas, Mintzberg et al. Aportan cinco categorías:

- Por ajustes mutuos.- Hay comunicación informal.
- Por supervisión directa.- Una persona da órdenes al grupo.
- Por la especificación del contenido y los procedimientos definidos.
- Por la estandarización de productos.
- Por la estandarización de habilidades.- Los trabajadores son personas capacitadas para hacer el trabajo especializado.

Davis (2002:39) establece que la estructura organizacional, debe hacerse de acuerdo con las necesidades de decisión que presenta el entorno institucional, determinando cuáles son las premisas de importancia, de dónde provienen, quién las impone y cuáles son las demandas.

En relación a las premisas de importancia establece tres argumentos. En principio, y con la finalidad de mejorar el funcionamiento de las empresas, se requiere estudiar los aspectos organizacionales y establecer innovaciones, que les permitan adaptarse a su entorno aventajando a la competencia y tener una visión global de su funcionamiento.

Otro factor importante que interviene en la vida y la estructura de la organización es el poder. Si la organización sufre un fuerte control externo, entonces su estructura es muy formalizada y central. El control externo tiende a centralizar su poder en el ápice jerárquico y a formalizar la conducta. La responsabilidad es totalmente del jefe. Sin embargo, una coalición externa dividida da fuerza a una coalición interna politizada.

De acuerdo con la Confederación Nacional de Escuelas Particulares, en su publicación referente al análisis organizacional en educación publicado en la Internet, (<http://www.cnep.org.mx>), un primer supuesto que se sigue, es que todas las organizaciones habrán de ir adoptando una misma estructura, que según Fayol (citado en Chiavenato, 1999), debe ser piramidal, jerárquica, formal y centralizada. Solamente desarrollando esta estructura, la organización llegará a ser eficiente y puramente moderna.

El segundo supuesto sostiene que es imprescindible una definición reglamentaria del trabajo. Cada una de las tareas, los ritmos y los estándares de trabajo deben ser asignados a un rol con responsabilidad específica y exclusiva. La crítica actual sostiene que este supuesto resulta ser

irracional en contextos de cambios rápidos o de incertidumbre. Mintzberg (2002) señala que existen para estas situaciones, mecanismos de coordinación para la organización, basados en la determinación de estándares de calidad de los productos o servicios.

El tercer supuesto, se refiere a que en el paradigma clásico todas las decisiones de política deberán ser realizadas jerárquicamente en la cumbre de la alta dirección; en un contexto de generalidad, impersonalidad y racionalidad. La investigación ha puesto de manifiesto que existen otras formas de toma de decisiones y de supervisión que no implican ni centralización ni reglamentaciones ni fiscalización, y que facilitan más altos niveles de calidad y eficiencia. Coleman propone el "out-put driven schools" que tiene por centro la evaluación de los logros académicos, los resultados obligarán al director a tomar decisiones congruentes con la corrección de errores y el desarrollo de la organización.

El cuarto supuesto clásico sostiene que el impersonalismo de las normas y la centralización producían una organización altamente ajustada. Entre la tecnología, la dirección, la documentación, la ejecución, el planteamiento, los reglamentos y los ritmos no habría desajustes que tuvieran un carácter permanente.

Por otra parte según Hernández y Rodríguez (1999), Joan Woodward pionero de la Teoría de la Contingencia, demostró que cada organización crea sus propias estructuras según las exigencias de decisión que le imponen los niveles de incertidumbre y variabilidad del entorno.

Ya desde 1936 Merton mostró que los niveles individual y colectivo de racionalidad, no necesariamente son congruentes. La investigación ha continuado aportando evidencias, se ha avanzado en la hipótesis de que en todos los niveles de la organización y no solamente en la alta gerencia, hay decisiones de política y de asignación con fuerte efecto de crear acciones colectivas que es necesario integrarlas al funcionamiento de las organizaciones.

2.6 Diseño Organizacional

El diseño organizacional se define como el proceso de diagnosticar y seleccionar la estructura y el sistema formal de comunicación, división del trabajo, coordinación, control, autoridad y responsabilidad necesarios para alcanzar las metas de la organización (Bulter, citado en Hellrieger, 1998), con la finalidad de:

- Facilitar el flujo de información y la toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes, proveedores y agencias reguladoras
- Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones y
- Crear los niveles de integración (coordinación) deseados entre trabajos equipos, departamentos y divisiones.

El diseño organizacional tiene como objetivo estructurar y organizar la funcionalidad de una empresa para lograr sus objetivos con altos niveles de desempeño, incluye la descripción de los puestos considerados como la esencia de la productividad de una organización, la designación de responsabilidades y los productos esperados para el logro de los objetivo de la organización.

García Echevarría y Del Val (1998) plasman una secuencia para el diseño:

- 1^a La construcción del sistema de valores
- 2^a El diseño de la estructura para la toma de decisiones según este sistema
- 3^a El diseño de la estructura organizacional coherente con los pasos uno y dos.

Además, es necesario considerar que la organización para un correcto funcionamiento, necesita estructurar su diseño organizacional, considerando lo siguiente:

- La especialización del trabajo.- Número y control de tareas. Son horizontales si tiene pocas tareas estrechamente definidas. Son verticales si el trabajador tiene poca autonomía sobre su quehacer.

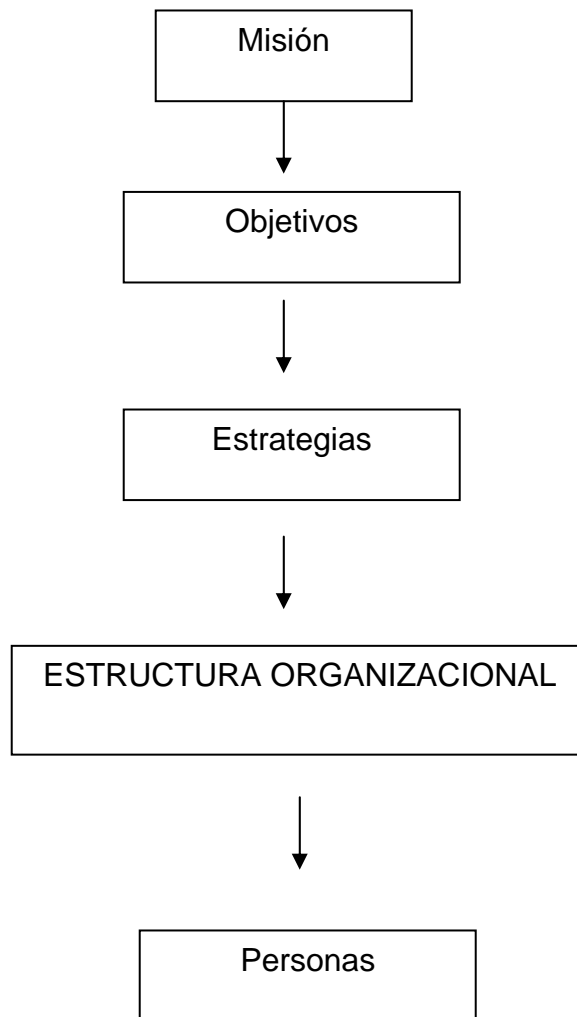
- La formalización de conducta.- Se refiere a las instrucciones, descripciones de trabajo, reglas, reglamentos, etc.
- El entrenamiento referido a programas formales de instrucción.
- La inducción y socialización para estandarizar las normas de conducta y la ideología.
- El agrupamiento en unidades para facilitar la coordinación.- El personal se agrupa según función y ubicación física, incluyendo criterios como la interdependencia de tareas y procesos, el tamaño del grupo o área funcional y la necesidad social; en esencia, se generan grupos, equipos de trabajo o departamentos.
- El tamaño de la unidad se refiere al número de puestos o personas contenidos en un área.
- Los sistemas de planeación y control orientados hacia la acción y el desempeño
- Mecanismos de vinculación para ajustar las relaciones entre las unidades y grupos.

El diseño organizacional no escapa a factores situacionales, los cuales se refieren a la edad, el tamaño, la tecnología y la complejidad de la organización. La operación del sistema medular de la organización determina el grado de burocracia. Cuando el trabajo se hace de manera automatizada, se regulan las máquinas, no las personas y se necesita de menos personas para monitorear o controlar.

Chiavenato (2002) especifica que “muchas organizaciones modifican sus estructuras utilizando redes internas de equipos para estimular la creatividad y la innovación con el fin de reducir sus ciclos operacionales”. Menciona que las organizaciones, al igual que las personas, difieren entre sí, dejando al administrador la tarea de resolver este problema y propone para ello el siguiente esquema que marca los pasos a seguir para el diseño organizacional (Figura 2.1).

Mintzberg et al también se refieren al ambiente y sus efectos en la estructura. Cuando en la organización se vive un ambiente dinámico, pudiera ser porque prevalece una estructura organizacional poco burocrática. Y cuando prevalece un ambiente hostil, lo cual es común en organizaciones que tienen mercados diversificados, sucursales o planteles en posiciones geográficas dispersas, pareciera recomendable centralizar la estructura temporalmente.

Figura 2.1 Pasos para el diseño organizacional



Fuente: Chiavenato, I. (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Bogotá, Colombia, McGraw Hill. p. 439.

Hatch (1997) genera una clasificación organizacional a partir del diseño. El diseño de la organización emprendedora rige una estructura sencilla, flexible, que opera en un ambiente dinámico. La organización como máquina requiere de una tecnoestructura que gana mucho poder, una jerarquía de gerentes (middle managers) con ambiente y sistema de producción sencillos.

La organización profesional es burocrática con una estandarización de habilidades y poca tecnoestructura; posee ambiente estable y complejo. La organización diversificada es un grupo de

entidades independientes con una estructura administrativa relajada; y la homogenización de productos sirve como control. La organización innovadora es una especie de organización moderna, como el *think tank*, un grupo de personas intelectuales o expertos; es muy *sui generis*.

La organización misionera es un grupo que comparte normas e ideales, no necesita de especialistas ni de mucho control, finalmente, la organización política es temporal, no posee una parte dominante, ni una forma estable de centralización.

Según Mintzberg et al., cada una de estas configuraciones es una caricatura ya que, exactamente, no hay organizaciones como cada una de las descritas anteriormente aunque sí se reconoce que las primeras cinco (emprendedora, máquina, profesional, diversificada e innovadora) son más comunes y las últimas (misionera y política) esporádicamente se forman.

2.7 La toma de decisiones en las organizaciones

La toma de decisiones es un proceso que debe ser racional, sin embargo, interviene una serie de variables y la racionalidad se complica en este proceso. Las decisiones tomadas en el ápice de la organización se llaman decisiones estratégicas (Hickson, 1987 citado en Hall, 1996). Son decisiones de alto riesgo, dado que sus resultados pueden ser fatales para la organización. Afectan el ingreso a nuevos mercados, el desarrollo de nuevos programas y productos, el cierre de programas, el inicio de programas innovadores, etc. (Hall, 1996). No obstante, no debe suponerse que estas decisiones tan importantes son siempre racionales. Por ejemplo, hay decisiones relacionadas con promociones y ascensos de personal que no resultan ser efectivas, sino equivocadas. Estas decisiones han sido tomadas por jefes y directivos que, a veces, empeoran la situación; cuando esto sucede, quien toma la decisión quiere justificar su conducta, aún sabiendo que existen elementos poco favorables. Así, la inercia organizacional se materializa con deterioro del ambiente laboral y disminución en la productividad (Shaw y Ross, 1989 citados en Hall, 1996).

Hage (1980 citado en Hall, 1996) enfatiza que el ejercicio del poder es una buena parte de la toma de decisiones. Utiliza términos como coalición, intensidad e intención del conflicto para describir una situación riesgosa en la toma de decisiones. Afirma también, que los componentes como la búsqueda

de información y el análisis son importantes, en donde la comunicación, como proceso complejo, es esencial. Thompson (1967 citado en Hall, 1996:171) propone un enfoque para el tipo de decisiones que se toman en la organización. Observa que las decisiones siempre engloban dos dimensiones: “creencias acerca de las relaciones causa-efecto y preferencias con respecto a los posibles resultados”.

En otras palabras, tenemos creencias sobre las causas y efectos de nuestras decisiones, mismas que se relacionan con el consenso dentro de la organización. En este sentido, la información es esencial para la certeza en la toma de decisiones.

Aunque es lamentable, no siempre tenemos la información requerida para tomar una decisión racional. Miles, Snow y Pfeiffer (1974 citados en Hall, 1996:172) sugieren que hay cuatro posturas en las percepciones de quienes toman las decisiones importantes dentro de una organización:

- Defensores del dominio y obstaculizadores del cambio.
- Reactores renuentes que sólo reaccionan a las presiones.
- Analistas ansiosos que aunque perciben el cambio, esperan que la competencia desarrolle respuestas para luego adaptarse a ellas.
- Buscadores entusiastas de oportunidades para un cambio deseado y programado.

Además, hay quienes toman decisiones con base en la experiencia, por eso las condiciones externas o internas son percibidas de modo diferente. Aunque es una influencia para el que decide la cantidad de información disponible, sus creencias sobre causas y efectos son también importantes, creencias que introducen la variable de la incertidumbre. Cuando la organización vive en la frontera del conocimiento y con fuerte presencia de incertidumbre, muchas veces se toman las decisiones con base en el buen criterio, debiendo enfrentar dudas y ambigüedades.

Según Hall (1996) hay que suponer la existencia del hombre económico, es decir, el hombre totalmente racional. Este hombre económico actúa en su propio interés, posee información completa acerca del problema que debe decidir, conoce las soluciones posibles entre las cuales tiene que escoger así como las consecuencias de cada solución; busca la maximización de su utilidad y tiene la capacidad de clasificar las alternativas en orden de probabilidad para maximizar los resultados Zey

(1992, citado en Hall, 1996). En resumen, Simon (1957 citado en Hall, 1996) plantea que las decisiones se toman con un criterio de “racionalidad limitada”.

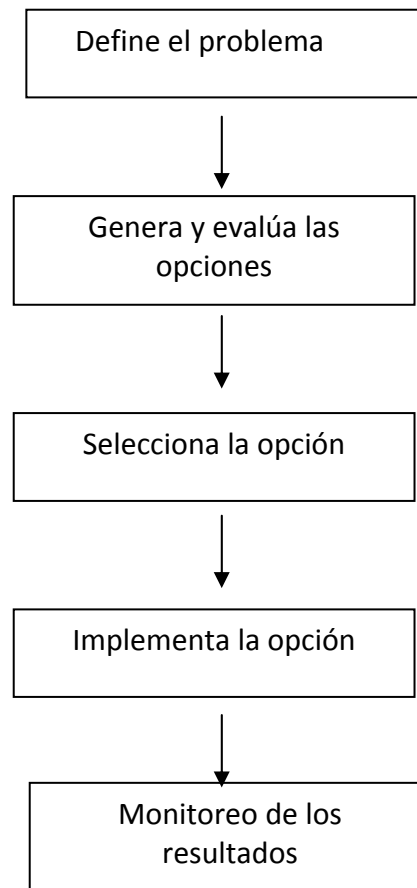
En este sentido, Hatch (1997) presenta la organización como una arena política y como tal, refleja la conducta en la toma de decisiones, restándole peso a la racionalidad. Las decisiones ocurren a todos los niveles de la organización y en todas las unidades. ¿Quiénes toman las decisiones en las organizaciones? Normalmente son los gerentes y niveles directivos más altos quienes se enfocan en las decisiones estratégicas; los mandos medios se enfocan en las decisiones relacionadas con los arreglos estructurales internos y la coordinación entre las unidades. Los jefes en los niveles más bajos se responsabilizan por las decisiones sobre las operaciones diarias.

Simon (1958) en su libro *Organizaciones* (referido por Hall), aborda el debate entre los economistas y los teóricos organizacionales dado que los primeros construyeron sus modelos con base en la suposición de que las decisiones son racionales, cuando no es así. Simon, March y Cyert cuestionaron esta suposición, dado que una decisión racional debe existir sólo bajo condiciones restrictivas (la racionalidad limitada). En otras palabras, por tradición, los economistas creen que el modelo racional impulsa todas las decisiones tomadas en las organizaciones. Este modelo empieza con la definición del problema y la recopilación y análisis de la información relevante que sirve como fundamento para tomar la decisión. Hatch (1996) concibe el modelo como se muestra en la figura 2.2.

Simon cuestiona la suposición de que las personas que deciden conozcan las opciones y consecuencias de implementar dichas alternativas, dado que rara vez poseen información completa. Sugirió que este modelo no toma en cuenta las políticas internas del sistema organizacional y que prevalece la postura de que todos están de acuerdo sobre las metas de la organización y que las reglas son conocidas y aceptadas por todos. Indica Simon que los actores que realmente toman las decisiones muchas veces viven en conflicto porque enfrentan objetivos diferentes y hasta contradictorios. Entonces, este autor, propone que la racionalidad en la toma de decisiones está limitada por:

- La información imperfecta e incompleta
- La complejidad del problema
- La capacidad del ser humano para procesar la información
- El tiempo disponible para llevar a cabo el proceso de la toma de decisiones
- Las preferencias y experiencias que tienen los tomadores de decisiones

Figura 2.2 Proceso de Toma de Decisiones



Fuente: Hatch, M.J. (1996). *Organization Theory*.
Oxford, England: Oxford University Press.P.275

Para Simon (sf citado en Hatch, 1996), estos elementos son el problema de la racionalidad limitada (bounded rationality), lo cual cobra importancia según la perspectiva de la organización e implica que, en primer lugar, en algunas situaciones las personas que toman las decisiones no posean

información suficiente; la complejidad, el cambio y la incertidumbre hacen imposible seguir el modelo; si se vive un ambiente dinámico, agrava y complica las decisiones; y, la tecnología compleja también afecta la eficacia de las decisiones.

Cuando hay conflicto en cuanto a las metas, segundo problema de la racionalidad limitada, difícilmente se puede implementar el modelo racional. Cuando sí se puede implementar este modelo, es porque hay acuerdo y consenso con respecto a las metas y los valores. Cuando no existen estos acuerdos, según Hatch (1996), el problema es ambiguo porque las personas que tienen que tomar las decisiones no evalúan las opciones del mismo modo; en este caso, la cantidad de información puede aumentar la ambigüedad porque las personas no se ponen de acuerdo en cómo interpretarla.

El desacuerdo, según Simon (sf en Hatch, 1996), tiene varias caras y es crítico: surge por la falta de consenso en cuanto a las metas o problemas a resolver y porque los actores no saben qué conocimiento es relevante. El primer problema se debe a la ambigüedad y el segundo, a la falta de información.

Thompson y Tuden (1959) y Thompson (1967) (en Hatch, 1996:276) sugieren un modelo del proceso de toma de decisiones (figura 2.3), cuya explicación radica en que el uso del ensayo y error se emplea cuando existe falta de información. En este caso y cuando las decisiones son de gran importancia, las personas toman acciones a partir de pequeñas decisiones y de manera cautelosa, lo que las lleva a una solución plena o un plan de acción. Cuando los actores se involucran en la política, viven lo que se llama el modelo de la coalición.

Figura 2.3 Acuerdo /desacuerdo en cuanto a las metas y la definición del problema

Acuerdo	Modelo racional	Modelo de coalición
Desacuerdo	Ensayo y error	Modelo del cubo de basura

Fuente: Hatch, M.J. (1996). *Organization Theory*. Oxford, England: Oxford University Press. p. 276

Cuando nadie sabe qué hacer, la decisión se toma con base en el modelo de cubo de basura, es decir las decisiones se toman al azar. En este modelo, los problemas, las soluciones, los participantes y las oportunidades se ven como eventos independientes en una misma organización. Este modelo

contrasta con el modelo racional; esto es, en vez de partir de metas claramente definidas y opciones viables, las decisiones se toman a partir de conductas conflictivas, lo que determina la calidad del proceso.

Hodge, Anthony & Gales (1998) proponen varios modelos semejantes que subrayan la importancia de la información disponible (ver figura 2.4).

Hemos visto los resultados de la toma de decisiones según el modelo racional, el modelo de racionalidad limitada y finalmente, la metáfora del cubo de basura. Este último proporciona un ejemplo de una organización educativa, una universidad, en la que las metas y objetivos son ambiguos, contradictorios y no bien articulados. Muchos problemas existen a la vez. Esta situación conlleva una condición desfavorable en la cual cada miembro de la organización se dedica a distintos problemas y cada uno tiene prioridades diferentes. Además comprenden las necesidades de la organización en una manera deficiente; reina la incertidumbre.

Figura 2.4 La información y la toma de decisiones

Modelo	Supuestos	Procesos de decisiones	Resultados de la decisión
Racional/ económico	Información perfecta sin costo alguno. Racionalidad perfecta	Secuencia lógica, lineal. Comienza con identificación de problemas, finaliza con ejecución de solución.	Maximización de la utilidad
Racionalidad limitada	Información imperfecta (incertidumbre) y costos de información. El poder y las preferencias personales afectan las decisiones. Los responsables de la toma de decisiones hacen frente a limitaciones cognitivas.	Los responsables de la toma de decisiones intentan actuar de manera lineal, lógica y racional, pero la racionalidad está limitada o restringida.	Generación de satisfacción.
Cubo de basura	Metas múltiples, ambiguas y contradictorias. Inadecuada comprensión de los medios para alcanzar metas (tecnología ambigua). Participación fluida de los miembros en la toma de decisiones	Proceso no lineal, no existe un comienzo claro y puntos finales, el proceso de decisión puede empezar en cualquier punto.	Soluciones donde no existen problemas. Problemas que quedan sin resolverse. Se resuelven algunos problemas.

Fuente: Hodge, Anthony & Gales, (1998). *Teoría de la Organización*. Madrid: Pearson. p. 296

Otra característica organizativa negativa es la participación fluida. En las organizaciones que siguen el modelo de cubo de la basura, los participantes entran y salen del proceso de decisión debido a la rotación de los empleados o a la falta de compromiso de su parte. Esta anarquía organizacional quizá es un componente de una organización orgánica, que está pasando un momento de cambio. De todos modos, el proceso de toma de decisiones según el modelo de cubo de basura no es deseable.

Un elemento importante dentro de los modelos descritos es el poder, sobre todo cuando hay desacuerdo, pues se siente el efecto del poder y de la política. Pfeffer (sf citado en Hatch, 1996:282) afirma: “las políticas de la organización involucran todas las actividades que ocurren dentro de la organización para adquirir, desarrollar y utilizar el poder y otros recursos para obtener el resultado que uno quiere, en una situación en la que existe la incertidumbre o un conflicto sobre las opciones”.

Hatch argumenta que cada organización representa intereses diferentes; por lo tanto, cada decisión simboliza una oportunidad para negociar y renegociar en un sinfín de manipulación política que constituye la organización. Algunas teorías políticas de la organización se enfocan a la relación entre el poder y la estructura; otras, enfatizan los aspectos ocultos del poder dentro de las organizaciones. En esencia, sabemos que el poder está presente en el proceso de la toma de decisiones.

Es indispensable referirnos también a los niveles que existen en la toma de decisiones. Según Davis (2002), si dirigimos nuestro estudio hacia la estructura de la organización, necesariamente debemos distinguir tres niveles de toma de decisiones. En primer lugar, el estratégico que se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre, son decisiones no estructuradas y básicamente externas a la organización; son tomadas en los niveles más altos de la organización, es decir en la dirección general.

El segundo nivel se refiere a las decisiones tácticas, las que se encargan de poner en práctica las decisiones estratégicas y están orientadas al aparato operativo, ya que solucionan el problema en un tiempo más corto. Por último, las decisiones técnicas se relacionan con el control de tareas específicas y se requiere poca información externa para tomar la decisión.

2.8 La toma de decisiones en la organización educativa

Hemos visto el modelo clásico de la toma de decisiones con sus siete pasos. El primer paso es identificación del problema, una discrepancia entre los resultados deseados y los resultados reales. En una institución educativa, los administradores tienen que monitorear las operaciones para identificar

los problemas. El segundo es el diagnóstico del problema. Se recopila la información que explica la naturaleza y origen del problema y la analiza. El tercer paso es examinar todas las opciones. El cuarto paso es examinar las consecuencias de cada opción. El quinto paso es evaluar todas las opciones en cuanto a las metas y los objetivos. El sexto paso es seleccionar la opción y el séptimo paso es la implementación.

Todos los pasos suponen una cantidad de información suficiente y metas claras. Aún en la escuela, este modelo es ingenuo, según Hoy & Tatter.

En el modelo de Simon (en Hatch, 1997, Hoy & Tatter, 1995) la meta es satisfacer, es decir, encontrar una opción que aunque no sea totalmente racional, puede cumplir con algunas de las necesidades de la organización. Los administradores educativos, como los demás, buscan las opciones que, por lo menos, cumplan con sus objetivos. Al proceso de seleccionar opciones de un número cada vez más limitado se le llama proceso de racionalidad limitada.

En la escuela, el administrador se responsabiliza por el currículum, las negociaciones, los planteles, las finanzas, el presupuesto, la selección de maestros, la supervisión y su evaluación, el desarrollo de personal, el staff y las relaciones públicas. Entonces la toma de decisiones está involucrada en todas estas tareas además de decidir la política, los recursos y la ejecución (Litchfield, 1956 citado en Hoy & Tatter, 1995).

La política es una propuesta de objetivos que guían las acciones organizacionales. Los recursos incluyen a las personas, el dinero, la autoridad y los materiales. La ejecución es la integración de los recursos y la política para lograr una organización funcional. El hacer política implica la formulación de estrategias, su implementación y su evaluación. Es un ejemplo sumamente importante de la toma de decisiones. La repartición de los recursos implica la toma de decisiones. Las decisiones sobre las necesidades de dinero, materiales, etc., también implican una confrontación, una selección y una acción.

Un ejemplo del proceso de la toma de decisiones bajo presión de tiempo, se toma de Hoy & Tatter (1995:128). Es un tipo de matriz que incluye un flujo de respuestas, sí y no. Este modelo viene al caso para el problema de este trabajo, la relación entre la toma de decisiones y la estructura

organizacional. Entre los estilos de la toma de decisiones para problemas de grupos, están los siguientes:

- Autocrático.- Resolver el problema unilateralmente, utilizando la información disponible.
- Autocrático informado.- Resolver el problema unilateralmente después de obtener la información necesaria de los subordinados. No les tiene que decir el objetivo de su cuestionamiento o puede decírselo a ellos; sin embargo, no juegan un rol ni para definir el problema ni para generar ni evaluar soluciones alternativas.
- Individuo-consultivo.- Comparte el problema con los subordinados; solicita sus ideas sin formar grupos. Después, toma la decisión que puede o no reflejar la influencia de los subordinados.
- Grupo-consultivo.- Comparte el problema con el grupo y solicita sus ideas y sugerencias. Después toma la decisión que puede y tal vez no refleje la influencia de los subordinados.
- Acuerdo de grupo.- Comparte el problema con los subordinados como grupo. Juntos generan y evalúan las alternativas en un intento para llegar al consenso. Toma el rol como coordinador del grupo pero no lo presiona para que acepte su solución.

Else (2000) habla del manejo de la institución educativa en vez de referirse al concepto de dirección. El vocabulario se toma del mundo empresarial. El manejo de la escuela se centra en la escuela misma y se comparte la toma de decisiones. Argumenta Else que aunque este “nuevo” paradigma de liderazgo ha sido elogiado como una manera de rescatar las escuelas de Estados Unidos, sus logros no son consistentes. Hay fracasos, debido según Else, a los problemas derivados de cambiar de un sistema altamente centralizado, como es el caso de la ENP, a un sistema descentralizado que permite la participación de todo el personal.

Else hace hincapié en la falta de preparación del personal al nivel educativo medio superior y superior para desarrollar las habilidades de liderazgo esencial para la toma de decisiones compartida. Los mismos directores y el personal de más alto nivel necesitan proveer la inspiración y pericia para que los maestros y otro personal puedan compartir las responsabilidades de la dirección de la escuela;

necesitan habilidades de colaboración, la construcción de equipos, la mediación de conflictos, la recopilación y análisis de datos y el mejoramiento de la instrucción. Necesitan saber cómo lograr consenso entre el personal.

Igualmente importante, afirma Else, es incluir a toda persona interesada en la escuela (los stake holders) en la toma de decisiones. La escuela debe dedicar tiempo a involucrar a los interesados en el desarrollo de valores compartidos; estas acciones disipan la falta de confianza y permiten que todos trabajen juntos. La escuela debe ser entendida como un sistema, con sus presiones y estructuras subyacentes.

El sistema escolar es un sistema complejo y necesita ser percibido así. Los interesados deben tener esta perspectiva para que se fomente la empatía y la compasión. Los líderes educativos, quienes ayudan a todos los interesados en su desarrollo de valores institucionales compartidos, están construyendo cimientos fuertes con que se puede confiar para compartir la toma de decisiones.

Un grupo de 54 administradores y maestros (de nivel universitario) se reunieron para explorar las dificultades que surgen de la toma de decisiones compartidas. Exploraron los beneficios y las trampas, las estructuras (políticas, prácticas y procedimientos) necesarias para implementar la toma de decisiones, los cambios, la capacitación y las habilidades, roles y responsabilidades que imperan para que la experiencia sea exitosa. Tuvieron que identificar los problemas legales relacionados con este cambio de paradigma y la cuestión del tiempo para implementar el cambio. Cada participante escribió un trabajo. Else (2000) resume los resultados en cuatro rubros:

- Los beneficios y trampas.- Rompe el horario y el calendario. Se necesita priorizar el tiempo. Los recursos deben ser dedicados a capacitación continua del personal; esta capacitación enfatizará las habilidades del trabajo en equipo, la resolución de conflictos, la construcción de consenso, la resolución de problemas y el entendimiento del proceso de cambio. Los interesados deben estar involucrados en el desarrollo de valores primordiales, las creencias, la misión y la visión. Hay que reforzar el apoyo, definir nuevos roles, poner en claro las cuestiones de autoridad y control y definir los parámetros de las decisiones.

- Medición de las estructuras (políticas, prácticas, procedimientos) dentro de la organización escolar para implementar la toma compartida de decisiones basada en la escuela.- ¿Qué cambios son necesarios? Se ve importante la identificación e implementación de valores, creencias, la visión, la misión, las políticas amplias que afectan la cultura del sistema escolar. Se necesita proveer la capacitación y los recursos para desarrollar las habilidades y para cultivar los cambios de roles. Se necesita desarrollar una base de investigación/datos/conocimiento para la toma de decisiones.
- La capacitación de los interesados para que participen en la toma de decisiones compartidas basadas en la escuela.- ¿Qué son los roles y responsabilidades y qué habilidades se necesitan? Se necesita la cultura colaboradora y se necesitan ser vistas como personas valiosas. Los administradores necesitan ayuda para su transición de la estructura tradicional de poder a la implementación de un modelo compartido de la toma de decisiones.
- Los que toman las decisiones necesitan acceso a información de contenidos, procesos e investigación. Es necesario establecer mecanismos para el proceso. La capacitación es de suma importancia; debe incluir un entendimiento de la urgencia de la evaluación y una conciencia del proceso de cambio.
- Cuestiones legales.- Un enfoque que premia nuevas conductas. Asegurar que los administradores acepten un proceso compartido de la toma de decisiones. Este modelo implica libertad y flexibilidad. Su implementación sería difícil para una estructura tan centralizada en cuanto a la autoridad como el modelo organizacional de la ENP. Sin embargo, aseguraría más autonomía para cada preparatoria y fomentaría mayor interés de parte del personal en cada escuela en cuanto a las decisiones de mayor importancia.

Las conclusiones derivadas de una reunión de dos días de discusiones sobre los cambios implicados en la toma de decisiones debidos a la era de información en que estamos viviendo revelan una transición paradigmática (Shambach, 1996). Los 35 participantes en esta reunión son líderes en academia, empresariales y militares. Estas personas decidieron que el modelo racionalista de la toma de decisiones todavía sirve; sin embargo, se concluyó que este modelo tendría que ser argumentado con modelos alternativos.

Un equipo decidió que la persona que toma las decisiones tendría que rendir cuentas a la organización. Así mismo, que la persona que toma decisiones necesita de experiencia y educación para poder utilizar las innovaciones, el pensamiento sistémico y asesoramiento del ambiente. Sin embargo, este equipo pensó que la toma de decisiones se cambiará a un paradigma menos centralizado y sería un producto de equipo.

Otro equipo determinó que hay continuidad entre una decisión intuitiva y una decisión analítica. Hay que combinar estos manejos. Quien toma las decisiones pasa de parámetros de tiempo a la amplitud del problema y a la novedad de la situación. Es el entorno lo que más influye en la decisión. Quien toma decisiones posee atributos personales y utiliza un proceso que comprende la cultura y la tecnología para tomar la decisión. Las decisiones del futuro incluyen una visión compartida y una conciencia de la situación.

El otro equipo concluyó que un modelo no es útil. Ellos pensaron en el individuo y su capacitación. Aparte de estas discusiones, los equipos evaluaron cuatro modelos. El modelo racional que hemos visto en este trabajo fue evaluado y criticado y además vieron otros tres modelos:

El modelo naturalístico de Ogilvie (Dr. D.T. Ogilvie de la Universidad de Rutgers) nulifica la utilidad del modelo racional dado que no siempre se pueden relacionar nuestras decisiones con el pasado. Este modelo no requiere de la perfección; admite los errores y el caos y celebra la divergencia. No hay decisiones únicas sino decisiones múltiples correctas. En este modelo el que toma las decisiones construye la interpretación de una situación ambigua. Es un modelo basado en la acción y como tal, ayuda el modelo racional. Estimula la creatividad y la innovación y niega el uso de soluciones matemáticas. Las críticas se enfocan a la falta de la habilidad para predecir en este modelo de acción. Los riesgos implícitos pueden ser fatales. Este modelo no se aprovecha de la tecnología.

El modelo Klein supone que la experiencia es la fuente de toda la sabiduría. Debemos observar cómo han tomado las decisiones en el pasado y utilizar estas decisiones en el futuro. El modelo se enfoca en cómo la persona que toma las decisiones utiliza su experiencia analizando expectativas, metas, pistas relevantes y acciones típicas.

Hay tres escenarios que deben ser analizados:

- Si la situación se percibe como típica, la decisión es tradicional.
- Si no es típica, se selecciona la mejor acción basada en la experiencia o modifica la decisión como necesaria.
- Si la situación es novedosa, se selecciona la mejor acción basada en la experiencia; si no funciona, se utiliza la próxima mejor acción.

Las críticas incluyen que la observación del pasado no siempre es útil. Si el futuro no repite el pasado, no funciona este modelo. Es secuencial y lineal. Se pierde la creatividad y las decisiones muchas veces son impulsadas por el ego de la persona que las toma.

Finalmente el modelo del incrementalismo lógico según Mintzberg et al. (2003), es un enfoque administrativo propositivo, eficaz y proactivo que tiende al mejoramiento y a la integración tanto de los aspectos analíticos como conductuales de la formulación de las estrategias. Dirigido en forma correcta, le permite al ejecutivo conjuntar las aportaciones de los análisis racionales y sistemáticos, de teorías políticas y de poder, y de conceptos sobre el comportamiento organizacional. Le permite al ejecutivo lograr conexión e identidad con nuevos rumbos. Le permite lidiar con relaciones de poder y con necesidades conductuales individuales, y emplear los mejores datos, informativos y analíticos, y así elegir sus principales líneas de acción.

Estos procesos contribuyen a unificar los aspectos analíticos y conductuales de las decisiones de diversificación. Generan el amplio consenso conceptual, las actitudes de aceptación de riesgos, la flexibilidad de la organización y de los recursos, y el dinamismo adaptativo que determinan, tanto la secuencia como la dirección de las estrategias de diversificación

Las organizaciones se adaptan al entorno. Los gerentes de alto nivel deciden la estrategia y la misión. Dependen de las estrategias para controlar los resultados organizacionales. Básicamente este modelo se basa en tomar el presente, para proyectar el futuro y tomar los pasos lógicos e incrementales para lograr la visión. Los eventos del entorno llevan al diagnóstico (decisión) y acción (decisión) que resultan en la implementación (decisión).

En este apartado se han presentado varios modelos para la toma de decisiones; no todos son aptos para su implementación en la ENP. Sin embargo, impulsan cambios de paradigmas, flexibilidad de la planeación y la posibilidad de una transformación de mentalidad que propicia beneficios para los estudiantes y una modernización del proceso que afecta toda la operación de la ENP.

2.9 La relación entre la estructura organizacional y la toma de decisiones

García Echevarría y Del Val (1998) hacen hincapié en la relación directa entre la estructura organizacional y la toma de decisiones, que a su vez, depende del nivel de competencia de la economía; argumentan que la economía orientada a la globalización, exige nuevas formas de estructura organizacional, más flexibles y más adaptables.

El cambio histórico implica un rompimiento con las prácticas actuales, ya de 100 años de existencia, con base en los trabajos de Taylor. Estamos viendo una estructura basada en el rol importante de las jerarquías. Sin embargo, en los últimos años, vemos que los elementos organizacionales derivados del individuo están reclamando más importancia. La configuración de las estructuras organizacionales y de decisiones impacta la competitividad de la organización y exige una convergencia entre los dos procesos.

Según estos investigadores, esta configuración se basa en el sistema de valores de la organización. El sistema de valores de la organización provee el fundamento para el diseño de estas estructuras. Por lo tanto, se necesita una coherencia entre ellas pues la estructura organizacional se deriva del modelo para tomar decisiones y lo cierto es que “en lo que respecta a las grandes empresas y la adjudicación de responsabilidades y funciones es que la combinación de posibilidades en cuanto a actividades por parte de quienes ocupan cargos de importancia, se vuelve matemáticamente compleja, por lo que en esos casos los gerentes optan por utilizar el sentido común y asignar a las personas en sus cargos” y entonces, los cambios a nivel organizacional son tal vez lo más complicado de llevar a cabo y los menos satisfactorios una vez que se desarrollan, por las decisiones drásticas que hay que tomar en la gran mayoría de los casos.

Al iniciar un proceso de cambio en la estructura organizacional, es necesario recurrir a la planeación estratégica y estudiar la posibilidad de ajustar la estructura organizacional a ese plan así como definir los pasos fácilmente alcanzables y las medidas del cambio, a realizar (CNEP, 2005).

Luhmann (citado en Rodríguez, M., 1999) “estima que las organizaciones deben ser vistas como un sistema formado por decisiones. La adecuada comprensión del proceso decisional en una organización permitirá elaborar un diagnóstico conveniente de su devenir como sistema”.

¿Cómo cambiarán las estructuras organizacionales en el futuro? Tendrían que cambiar las características claves como: la flexibilidad, la delegación de poderes y tener menos niveles jerárquicos. La estructura tendría que ser más flexible; los gerentes deben delegar responsabilidades, lo cual implica la comunicación horizontal en lugar de vertical. Con la descentralización, la comunicación cambia de arriba a abajo (top down) a un nivel multifuncional, es decir, en ambos sentidos. Las organizaciones se transforman en estructuras más dinámicas y más orientadas a las personas. Las burocracias disminuyen en importancia.

Si tomamos en cuenta estas observaciones de parte de García Echevarría y Del Val, vemos que la estructura de la ENP requiere de transformaciones de fondo y nuevos paradigmas. Hemos visto la toma de decisiones compartida que da autoridad al plantel para que decidan sus propias necesidades (Else, 2000).

También hemos visto los modelos en los que los administradores consultan a los subordinados; aunque la estructura de mando es vertical, éste no previene una conciencia de parte del director de que para la funcionalidad de la escuela/organización, sus subordinados deben formar una parte del proceso para más tarde generar entusiasmo para su implementación (Hoy & Tatter, 1995). El trabajo en equipo se hace muy importante para llevar a cabo las decisiones.

En este momento estamos viendo en la ENP una estructura autocrática (Hoy & Tatter, 1995) y no se ven referencias a la cultura organizacional y sus valores. Si volvemos al artículo de Else (2000), vemos que el compartir las decisiones es un nuevo paradigma. Vemos en el artículo de Southwest Educational Development Laboratory (SEDL) que en 1991, había autores que estaban recomendando la toma de decisiones in situ.

Como vamos a ver en el apartado de resultados, aunque la estructura organizacional de la ENP permitiría la toma de decisiones en cada plantel, la estructura vertical, autocrática de la toma de decisiones no permite que los subordinados realmente tengan participación en las decisiones importantes. Cada plantel tiene un organigrama semejante al organigrama central; no obstante, no se toman en cuenta las opiniones e ideas del personal del plantel.

Cuban (1988 citado en SEDL, 1991:1) refiere dos maneras de cambiar; un cambio de primera clase, implica trabajar con lo que ya existe. Un cambio de segundo orden es uno que “transforma los modos familiares de hacer las cosas a nuevas maneras de resolver los problemas persistentes. El cambio que sugiere Cuban incluye la participación de los padres de familia y otros miembros de la comunidad en las decisiones tomadas en el plantel.

El tomar las decisiones en el plantel promueve transiciones en los roles y las relaciones y cambia del modelo burocrático tradicional a un sistema más abierto y participativo. El dar poder a las escuelas implica una reestructuración y un nuevo diseño. Las estructuras gerenciales son diferentes. En el antiguo modelo, los alumnos no tenían voz. En este paradigma, dado que se toman las decisiones a nivel plantel, los estudiantes pueden opinar; aconsejar y participar en la toma de decisiones que los afecta directamente.

En la actualidad, los padres de familia también pueden intervenir en el proceso de la toma de decisiones, no solamente en los niveles básicos de educación, sino también en el nivel medio superior. La UNAM, ha implementado un programa de vinculación con ellos, principalmente para recibir información del desempeño de sus hijos y en el nivel medio y básico junto con los maestros (otra voz nunca escuchada) pueden colaborar.

De esta forma los padres de familia, pierden su rol antagónico y contribuyen la mayor parte de las veces con propuestas valiosas, necesarias para el buen funcionamiento de la escuela.

Si retomamos las investigaciones de García Echevarría y del Val (1998) sobre la necesidad de formar organizaciones con nuevas características que son coherentes con las transformaciones de la vida organizacional en el Siglo XXI, vemos que el modelo vertical que domina la administración de la ENP, es anacrónico; no toma en cuenta la cultura de los planteles que la conforman.

Cada plantel es un elemento de la comunidad en la que se ubica; posee comunidades culturalmente diferentes; edificios semejantes pero alumnos y padres con sus propias necesidades. No obstante, las decisiones que se toman dentro de la jerarquía de la administración, no respetan la diversidad; son decisiones con base en la ENP como una unidad y una cultura.

CAPÍTULO III

EL CONTEXTO

3.1 Conceptos de políticas y modelos educativos

“La política educativa se refiere al marco regulatorio general para la operación y funcionamiento del sistema educativo, no toma en cuenta las características de diversidad regional y cultural de los países en los que se aplican dichas políticas, pues contienen una fuerte tendencia homogeneizadora” (Ramos et al, 2003).

La recomendación de la UNESCO al respecto de la política educativa, fue “el uso de tecnologías avanzadas para el progreso en un plazo razonable y esta es la razón de una política mundial de cooperación y solidaridad intelectual, operativa, tecnológica, pero sobre todo, financiera” (Ramos et al, 2003:5).

El modelo educativo representa la filosofía de la institución educativa a la que se refiere, contiendo entre otros, los siguientes conceptos (Weinberg, 1984):

- La misión y la visión de la escuela
- Contenido curricular
- Disciplinas académicas
- Técnicas didácticas
- Habilidades a desarrollar
- Aprendizajes que fomenta
- Método de enseñanza
- Evaluación del aprendizaje
- Responsabilidades de los directivos
- Responsabilidades de los profesores
- Responsabilidades de los alumnos.

Por otra parte, Rodríguez (1999), refiriéndose a los modelos educativos, menciona que “el proceso de diseño de un entorno educativo se plantea a un nivel de descripción abstracto, en el que se van a desarrollar mecanismos para describir de forma independiente de la tecnología todos aquellos componentes que constituyen un entorno educativo. El objetivo es el de tener una representación explícita de un entorno que defina todos los aspectos relativos al contenido, propósito docente, estructura y actividades. Esta representación va a poder posteriormente ser convertida en un escenario real, donde desarrollar una actividad educativa, para convertirse de este modo en un modelo educativo”.

En el Congreso Universitario de la UNAM (2003), se abordó entre otros, el tema de “modelos de desarrollo y políticas educativas”. Para efectos de esta tesis, se considera el presentado por Ramos et al en la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, del que se extraen algunos conceptos que se consideran importantes, mismos que se presentan a continuación.

“El nuevo modelo de desarrollo impulsado por los países poderosos, considera la tesis de la integración mundial con procesos de globalización de mercados, del capital financiero, privatizaciones, etc., impactando a todos los sectores de la economía de los países pobres y a su política educativa dirigida principalmente a la capacitación para el trabajo. La aplicación del modelo en países atrasados ha puesto en evidencia que la verdadera finalidad de los países ricos, ha sido la posibilidad de seguir interviniendo en aquellos para mantener sus condiciones de dominio, principalmente vía la dependencia económica y la transferencia tecnológica la educación de los países pobres mantiene una perspectiva centralizada, dominante, que asegura el dominio de los países desarrollados sobre los países pobres, avalado por organismos internacionales”.

Menciona además que la reforma del bachillerato de la UNAM no puede ni debe realizarse al margen de una reflexión sobre el papel del bachillerato en su dimensión nacional, sobre su concepción y fines en la sociedad actual, así como sobre la congruencia que deben guardar los programas y planes de estudio, especialmente vistos en relación con la licenciatura.

Éste es un aspecto ineludible, sobre todo si se piensa en el papel que la UNAM desempeña en dicho ámbito, tanto a través del Sistema Incorporado, como en su función de certificadora de los estudios de aquellos alumnos que, habiendo cursado el bachillerato en otras instituciones, ingresan a su ciclo de licenciatura.

Es necesario fortalecer el papel propedéutico del bachillerato universitario para que sus egresados prosigan sus estudios en el nivel inmediato superior. Es indispensable que la reforma en este nivel educativo se mueva en un marco de estrecha vinculación con la licenciatura y el posgrado. Los cambios que se impulsen en este ciclo han de buscar que la labor de los profesores atienda directamente las áreas prioritarias del aprendizaje y que constituya un apoyo comprometido con la incorporación plena del alumno a la vida universitaria”.

Además de esto, en la publicación del Instituto Politécnico Nacional, “Un Nuevo Modelo Educativo para el IPN”, sin autor, México, (2004), se establece que esa Institución, tendrá como característica esencial estar centrado en el aprendizaje, que promueva una formación integral y de alta calidad científica, tecnológica y humanística; combine equilibradamente el desarrollo de conocimientos, actitudes, habilidades y valores; proporcione una sólida formación que facilite el aprendizaje autónomo, el tránsito de los estudiantes entre niveles y modalidades educativas; se exprese en procesos educativos flexibles e innovadores con múltiples espacios de relación con el entorno y permita que sus egresados sean capaces de combinar la teoría y la práctica para contribuir al desarrollo sustentable de la Nación.

Es importante hacer notar que en el IPN, se han recogido primordialmente las opiniones de expertos en el ámbito educativo y que a la fecha, se han puesto ya en marcha.

Por lo que se refiere al Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, se especifica que “la situación actual en materia educativa y las condiciones demográficas, políticas y económicas de México demandan un gran proyecto nacional en favor de la educación. Un proyecto en el cual participen y se articulen los esfuerzos de sociedad y gobierno en el logro de cuyos objetivos se sume y canalice la energía

individual y colectiva de los mexicanos, y mediante el cual se resuelvan los inaceptables rezagos educativos y se creen las condiciones que propicien el futuro bienestar colectivo y la inserción plena de México en el ámbito internacional.

Este proyecto supone una revisión amplia e integral de los objetivos, procesos, instrumentos, estructura y organización de la educación en México, a fin de contar con una educación acorde con las nuevas condiciones y aspiraciones nacionales y que privilegie el aprendizaje y el conocimiento. Demanda la participación sistemática de los individuos, grupos, organizaciones y sectores del país para garantizar su continuidad y el compromiso con el mismo.

Hacer de México un país volcado a la educación implica lograr que la educación sea valorada como un bien público y, en consecuencia, que la sociedad mexicana toda se comprometa con su funcionamiento y progreso. Esto requiere contar con un ambiente propicio para la educación -sus contenidos y procesos, sus actores y organizaciones, sus normas y resultados- y que todos los grupos sociales concurren a facilitarla y asegurarla: el magisterio, los educandos y los padres de familia, las autoridades institucionales, los sindicatos, las empresas, los medios informativos y las organizaciones culturales, artísticas y deportivas, las organizaciones no gubernamentales y los diferentes órdenes de gobierno.

En concordancia y como resultado de esta visión, el propósito central y prioritario del Plan Nacional de Desarrollo es hacer de la educación el gran proyecto nacional. Lograrlo implica contar con programas, proyectos y acciones que permitan tener educación para todos.

El reto de llevar la educación a todos los mexicanos mediante el sistema educativo formal y de la multiplicación de oportunidades de educación no formal, incluye tomar en cuenta la pluralidad cultural, étnica y lingüística del país para eliminar el rezago en la educación indígena, siempre con respeto a sus culturas. La población que demanda educación básica no crecerá en los próximos lustros, por lo que el país tiene la oportunidad para, en pocos años, incorporar a la educación preescolar a todos los niños en esa edad; asegurar que completen su educación secundaria todos los niños y jóvenes que hoy están en las aulas; abrir oportunidades en la educación media superior y superior para alcanzar coberturas más próximas a las de nuestros principales socios comerciales”.

3.2 Modelos organizacionales educativos en algunos países de la OEI

En el ámbito educativo, existen diversos modelos organizacionales; cada institución desarrolla el suyo en función de su misión y de su visión educativa. Sin embargo, tanto en América Latina como en Europa, su organización es muy semejante; se difiere sólo en algunos aspectos relacionados con la cultura particular de cada país.

En atención a que nuestro objetivo es la determinación de la relación que existe entre la estructura administrativa y la toma de decisiones, se hace útil conocer y estudiar las características de los modelos organizacionales en algunos países, a efecto de proporcionar una visión comparativa con la educación en México, específicamente en la enseñanza media superior, llamada también bachillerato, y proponer una modificación a la estructura administrativa para la Escuela Nacional Preparatoria, finalidad de este trabajo.

En este apartado, se tomaron como punto de referencia, los informes que el gobierno de cada uno de los países de América Latina entregó a la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI). Se incluye a España, por ser país miembro de la OEI y además porque se eligieron países cuya legislación educativa haya sido aprobada recientemente o que esté en proceso de promulgación.

Con respecto a los datos estadísticos, se utilizan los proporcionados por la UNESCO en la Encuesta 2000. Esta encuesta está subdividida por regiones, de tal manera que a este estudio corresponden los datos de la subregión que abarca 19 países de los que sólo analizaremos México, Argentina, Honduras y Paraguay y, como ya se mencionó, también a España.

Otras fuentes investigadas son las referentes al proyecto de indicadores de la Cumbre de las Américas. En algunos países se obtuvieron por encuestas realizadas por diversos organismos internacionales y en México, se hizo una encuesta en conjunto, por la UNESCO, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y LA AGENCIA Europea de estadística (EUROSTAT)

En Argentina y Paraguay, se utiliza la gestionada en conjunto por la UNESCO, el Institute for Statistics (UIS) y la OCDE, en el marco del proyecto de indicadores de la educación en el mundo; (World Education Indicators, WEI), proyecto financiado por el Banco Mundial

El proyecto WEI especifica que “de acuerdo con este informe, en América Latina, las décadas de los sesenta y setenta se caracterizaron por el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) por habitante a un ritmo anual medio de 2.5% y 3.5% respectivamente, mientras que las décadas de los ochenta y noventa fueron marcadas por una crisis económica generalizada. Los ingresos reales por habitante disminuyeron en la década de los ochenta (que suele calificarse en la región como la década perdida) y solamente experimentaron un crecimiento relativo en el periodo comprendido entre 1990 y 1999, en una proporción anual media ligeramente superior al 1%. Entonces vemos que durante los años 80, hay una falta de crecimiento importante; es necesario puntualizar que cuando se han presentado periodos de austeridad, se ha comprometido la calidad y el acceso a la educación (UNESCO 1999)”.

Según este Informe, la región de América Latina y el Caribe, no ha tenido logros significativos en materia de educación, a ello han contribuido las dificultades para ejecutar reformas constitucionales y muy especialmente el impacto que han tenido los factores externos como por ejemplo, el caos que produjo la devaluación en México en el periodo 1994-1995 y la crisis financiera asiática que provocó una recesión en la economía mundial en los años de 1998 y 1999, razones por las que los logros económicos globales en esta región han sido poco significativos, afectando también el crecimiento del empleo; sin embargo, existe el compromiso por parte de los países de América Latina de modernizar y reformar sus sistemas educativos (UIS/UNESCO, 1999 recuperado el 18 de agosto de 2001).

“La Declaración de Cochabamba, adoptada por los ministros de educación de todos los países de América Latina y el Caribe en la VII Reunión del Comité Regional Intergubernamental del Proyecto Principal de Educación (PROMEDLAC VII) que se realizó en marzo de 2001 en Cochabamba Bolivia, hace hincapié en los siguientes objetivos:

- Mejoramiento en la calidad de la práctica docente y la creación de un ambiente de aprendizaje adecuado para los estudiantes; fortalecimiento de la formación inicial (pre-servicio) y de los

docentes en activo, y mejora de sus condiciones de trabajo, incluyendo la provisión de una remuneración adecuada (salarios) y mejores oportunidades para el desarrollo de la carrera profesional;

- Adopción de medidas sociales y económicas tendientes a superar la exclusión en la participación plena en la educación de los grupos sociales menos favorecidos;
- Reconocimiento y respeto de la diversidad cultural, asegurando al mismo tiempo que las diferencias de orden individual, social o étnico no se transformen en desigualdades de oportunidades o formas de discriminación. Como la educación es un derecho humano fundamental, los gobiernos tienen la obligación de consolidar el sistema público de educación, como garantía de una verdadera democratización social;
- Fortalecimiento de la autonomía administrativa y pedagógica de las escuelas, incluyendo una adecuada provisión de recursos financieros, humanos y materiales, especialmente para aquellas instituciones ubicadas en áreas marginales;
- Creación de mecanismos flexibles destinados a incrementar la participación de la sociedad civil en las actividades educativas incluyendo la planificación, ejecución y evaluación del impacto de las políticas educativas;
- Priorizar la educación secundaria en países que han logrado un acceso completo a la educación primaria, asegurando al mismo tiempo una efectiva transición de la escuela al trabajo (empleo) y fomentando formas nuevas y flexibles de aprendizaje para adolescentes y jóvenes en situación de pobreza, especialmente de aquellos que han abandonado la escolarización formal sin haber tenido acceso a una educación de calidad;
- Alentar la introducción de los valores en el proceso educativo para enfrentar los crecientes problemas de violencia juvenil dentro y fuera de las instituciones escolares, la dependencia de las drogas, el embarazo o la paternidad precoz, así como los bajos niveles de participación ciudadana de la gente joven; mayor prioridad en la atención y educación de la primera infancia; incrementar el uso de la tecnología de la información y la comunicación en la educación, incluyendo la explotación de su potencialidad para la educación a distancia y nuevos canales de aprendizaje.” (UIS/UNESCO, 1999 recuperado el 22 de agosto de 2001).

Se nota que los países de América Latina tienen sistemas educativos muy semejantes (tomando en cuenta sus diferencias culturales y la necesidad de adecuar la diversidad lingüística), la mayoría

continúan implementando programas dirigidos a lograr los puntos de acuerdo de la Declaración de Cochabamba; sin embargo, algunos no han logrado aún la escolarización primaria universal ni un nivel satisfactorio de retención escolar, aunque en todos, todavía queda margen para el progreso y el mejoramiento en el acceso a los niveles secundario y superior.

Con la intención de dar a conocer los modelos educativos, en los países de la región, a continuación se da una explicación de los mismos.

ARGENTINA

El sistema constitucional argentino no contempla la organización política del nivel regional, sin embargo, corresponde señalar que existe en el país un ordenamiento regional que obedece a razones geográficas, histórico-culturales y socioeconómicas. En tal sentido, la región se entiende como agrupamiento de provincias que dictan su propia constitución y basándose en la constitución nacional existen así las siguientes regiones: Noroeste, Noreste, Centro y Cuyo.

En cuanto a las competencias de las administraciones provinciales, la Ley Federal de Educación señala lo siguiente (OEI, 2000):

- Planificar, organizar y administrar el sistema educativo de su jurisdicción.
- Aprobar el currículo de los diversos ciclos, niveles y regímenes especiales en el marco de lo acordado en el Consejo Federal de Cultura y Educación.
- Organizar y conducir los servicios educativos de gestión estatal y autorizar y supervisar los establecimientos de gestión privada en su jurisdicción.
- Aplicar, con las correspondientes adecuaciones, las decisiones del Consejo Federal de Cultura y Educación.
- Evaluar periódicamente el sistema educativo en el ámbito de su competencia, controlando su adecuación a las necesidades de su comunidad, a la política educativa nacional y a las políticas y acciones concertadas en el seno del Consejo Federal de Cultura y Educación, promoviendo la calidad de la enseñanza.
- Promover la participación de las distintas organizaciones que integren los trabajadores de la educación en el mejoramiento de la calidad de ésta con aportes técnico-pedagógicos que

perfeccionen la práctica educativa, así como la de los otros miembros de la comunidad educativa.”

La forma de organización político-institucional que adopta cada administración provincial depende de la legislación vigente, de las peculiaridades histórico-culturales y del tamaño y la complejidad del sistema educativo.

Argentina considera que la educación básica debe darse a partir de los 6 años de edad con 9 años de duración; después de estos 9 años, se puede continuar en la educación polimodal que en México corresponde al bachillerato y tiene en los dos países la misma duración, es decir, 3 años. En caso de que al terminar la educación obligatoria no se continúe en la educación polimodal para acceder a la educación superior, existen otras ofertas educativas que tienen menor duración y se dirigen hacia una preparación ocupacional específica, sin que ello impida que continúe el educando hacia los siguientes niveles del sistema.

En Argentina la dirección de la escuela es ejercida por un Rector o Director, acompañado por un Vicerrector o Vicedirector y un Secretario. El Director está facultado para la toma de decisiones que conduzcan al cumplimiento de decretos y resoluciones emitidas por la superioridad. Tiene entre sus atribuciones proponer al ministerio de educación, los candidatos para los puestos administrativos vacantes; designar con carácter provisional personal administrativo y docente en cargos de suplencia o interinato.

El sistema de evaluación del personal docente, según la OEI, ha permitido al país obtener resultados satisfactorios en el desempeño y eficacia del profesorado. Los análisis y valoraciones sistemáticas de las que consta el sistema de evaluación de referencia, “hace posible que se llegue a conclusiones anuales más objetivas, imparciales y justas sobre el comportamiento y competencia de los educadores en esa etapa y, al mismo tiempo, que se determine el nivel y la calidad del logro de los objetivos trazados para el proceso docente educativo”(http://www.oei.org OEI, 2000 recuperado el 20 de agosto de 2001).

La evaluación de los profesores permite determinar las funciones y tareas de cada docente, la compensación a otorgarles y su desarrollo, así como la posibilidad de retener al personal idóneo, valorar su desempeño y al mismo tiempo, permite determinar y encausar sus niveles de preparación.

ESPAÑA

Presenta un rezago por analfabetismo en las áreas rurales, debido a los años de dictadura, a pesar de que en el año de 1959, muchos años después de la conclusión de la Guerra Civil, inició su denominado Plan de Estabilización con el que se logró un aumento en el Producto Interno Bruto de aproximadamente 20 puntos y varios años después, logró España adherirse como socio a la Comunidad Económica Europea. Los gobiernos en el poder implementaron algunas políticas de ajuste, que permitieron la creación de empleos en forma intensiva y el apoyo a la educación.

Con respecto a la educación, en el año de 1990 se promulgó la Ley General de Ordenación del Sistema Educativo LOGSE, a la que competen temas tales como la estructura del sistema educativo, el currículo, la organización del profesorado y la organización y manejo de los centros educativos.

La LOGSE estructura el sistema educativo en enseñanzas de régimen general y de régimen especial, considerando en este último, las artísticas y los idiomas; puntualiza que una vez terminado el ciclo de educación secundaria, se puede acceder al bachillerato o a la formación profesional de grado medio. Esto implica que quienes no superen estos objetivos, podrán acceder a programas de garantía social para poder incorporarse a la vida activa o proseguir sus estudios fundamentalmente en la formación profesional de grado medio. Si se accediera a la formación profesional, después del bachillerato, además de las materias del orden común deberán cursarse algunos créditos específicos de la profesión elegida.

Por lo tanto, para acceder a la formación profesional de grado medio, es indispensable ser graduado en Educación Secundaria y para acceder a la formación profesional de grado superior, es indispensable poseer el grado de bachiller, sin embargo puede accederse a la formación profesional

específica sin cumplir con los requisitos académicos mediante una prueba determinada, cuando el aspirante demuestre tener la preparación suficiente para cursar estas enseñanzas

Está aún en vigor la Ley General de Educación en donde se establecen cuatro niveles educativos: preescolar, educación general básica, bachillerato unificado polivalente y la educación universitaria, incluyendo además la educación permanente de adultos, las enseñanzas especializadas y la educación especial.

Por otra parte, “la educación media se imparte en dos ciclos: el ciclo común con fines de cultura general, exploración y orientación vocacional; y el ciclo diversificado para continuar la orientación, intensificar sus estudios y dar formación profesional en diferentes campos de trabajo y el egresado del nivel medio adquiere los conocimientos y el desarrollo de habilidades y destrezas en un campo específico de estudios que le permiten incorporarse en el mercado laboral y participar activamente en el desarrollo del país” (OEI, 2000).

La legislación en España ha sido modificada constantemente, por ejemplo, en el año de 1985 se promulga la LODE, y mas recientemente la LOPEG, las que otorgaron mayor autonomía a los centros educativos no universitarios, financiados con fondos públicos, permitiéndoles esto, elaborar un proyecto educativo propio. En el año de 1990, se promulga la Ley de Organización General del Sistema Educativo (LOGSE), la cual permitió a los diferentes centros, crear un currículum más abierto, flexible y descentralizado, asignando a los funcionarios nuevas responsabilidades, lo que obligó a revisar y actualizar sus funciones administrativas

En materia de educación, el estado español ha desconcentrado paulatinamente las competencias para que pasen a ser responsabilidad de las comunidades autónomas. A la fecha, sólo siete comunidades autónomas (Andalucía, Canarias, Cataluña, Comunidad Valenciana, Galicia Navarra y el País Vasco) ejercen plenamente sus competencias en esta materia, las restantes aún están en periodo de transición y la administración educativa la ejerce el Ministerio de Educación y Cultura.

En los centros privados concertados, que son en los que tiene participación económica el Estado, existe un Consejo Escolar que tiene injerencia además de los asuntos académicos en algunos asuntos

de competencia administrativa como por ejemplo, la aprobación del presupuesto y la renovación de las instalaciones y del equipo escolar vigilando su adecuada conservación

El Consejo Escolar está compuesto por el director, tres representantes del titular del centro, cuatro representantes de los profesores, cuatro representantes de los padres o tutores de los alumnos, dos representantes de los alumnos (a partir de la educación secundaria obligatoria) y uno del personal de administración y servicios y debe ser renovado cada dos años aún tratándose de centro escolar no concertado

El equipo directivo está formado por el director, el jefe de estudios y el secretario o en su caso, el administrador; el director es nombrado por el Consejo Escolar, debiendo ser escogido de entre los profesores que hayan sido previamente acreditados para esta función y su mandato dura cuatro años.

Los requisitos exigidos para ocupar el cargo son ser profesor de carrera definitivo, tener al menos una antigüedad de cinco años en el plantel, haber sido profesor por un periodo de igual duración en un centro que imparta enseñanzas del mismo nivel y régimen y haber sido acreditado por las administraciones educativas para el ejercicio de la función directiva. En este caso, el director designa a los secretarios, a los jefes de personal, al jefe de estudios y al secretario, quienes son considerados personal de apoyo.

En cuanto a las funciones del equipo directivo en España, los establecimientos escolares tienen una estructura de funcionamiento que se estipula en sus respectivos reglamentos. Las funciones del director en todas las administraciones en comento, son similares pues se refieren a actividades de dirección, coordinación, vigilancia y cumplimiento de la legislación, apoyadas siempre en el proyecto educativo que les es inherente.

En los centros públicos no universitarios, los centros que imparten enseñanzas de régimen especial y los centros docentes españoles en el extranjero, el gobierno es ejercido por órganos colegiados y órganos unipersonales, los primeros se forman por el Consejo Escolar y el Claustro de profesores y los unipersonales, por el director, un jefe de estudios y un secretario.

En los centros privados concertados, la Ley determina que la administración debe ejercerse por un director, el consejo escolar y el claustro de profesores. Sin embargo, la Ley no establece ningún requisito en materia de organización y participación en los centros privados no concertados; consecuentemente, éstos gozan de autonomía para establecer su organización y pueden crear en sus respectivos reglamentos de régimen interior, órganos a través de los cuales se canalice la participación de la comunidad educativa

La LOPEG estipula que el Consejo Escolar de los centros docentes públicos y privados concertados debe renovarse por unidades cada dos años, sin perjuicio de que se cubran hasta dicho término las vacantes que se puedan producir.

El Consejo Escolar establece las directrices para la elaboración del proyecto educativo de centro, lo aprueba y evalúa; elige al director y, en su caso, propone su revocación; decide sobre la admisión de alumnos; aprueba el reglamento de régimen interior del centro; resuelve los conflictos e impone las correcciones que correspondan a aquellas conductas del alumnado que perjudiquen gravemente la convivencia en el centro; aprueba el proyecto de presupuesto del centro y su ejecución; promueve la renovación de las instalaciones y del equipo escolar y vigila su conservación; aprueba y evalúa la programación general del centro y de las actividades escolares complementarias; fija las directrices para la colaboración con otros centros, entidades y organismos; analiza y valora el funcionamiento general del centro, la evolución del rendimiento escolar y los resultados de la evaluación que del centro realice la administración educativa; así como cualquier otra competencia que le sea atribuida en los correspondientes reglamentos orgánicos.

El Claustro de profesores es el órgano propio de participación de éstos en el gobierno del centro y tiene la responsabilidad de planificar, coordinar, decidir y, en su caso, informar sobre todos los aspectos docentes del mismo, está integrado por la totalidad de los profesores que presten servicio en el centro y presidido por el director, este último, es elegido por el Consejo Escolar de entre aquellos profesores del centro que hayan sido previamente acreditados para el ejercicio de esta función, y es nombrado por la administración educativa competente para un mandato cuya duración es de cuatro años.

Los candidatos tienen que ser profesores, funcionarios de carrera, que reúnan los siguientes requisitos: tener una antigüedad de al menos cinco años en el cuerpo de la función pública docente desde el que se opta y haber sido profesor, durante un período de igual duración en un centro que imparta enseñanzas del mismo nivel y régimen; ser definitivos en el centro, con una antigüedad en el mismo de al menos un curso completo; y haber sido acreditado por las administraciones educativas para el ejercicio de la función directiva.

Para ser acreditados en este ejercicio es necesario, además de solicitarlo y haber superado los programas de formación que las administraciones educativas organicen para este fin o posean las titulaciones que se determinen, al menos uno de los siguientes requisitos: experiencia y valoración positiva del trabajo previo, desarrollado en el ejercicio de los cargos correspondientes a los órganos unipersonales de gobierno, y valoración positiva de la labor docente desarrollada en el aula y en tareas de coordinación pedagógica, así como, en su caso, en funciones de organización, gestión y participación en órganos de gobierno. En ausencia de candidatos, o cuando éstos no obtienen la mayoría absoluta, la administración educativa correspondiente nombra un director.

HONDURAS

Honduras cuenta con un sistema educativo organizado en cuatro ciclos: educación preescolar, primaria, media y superior. Por lo que respecta a la educación media, la Ley General de Educación especifica que en este grado se atiende a los adolescentes, para lograr su formación integral, continuando con el proceso logrado en la educación básica (preescolar y primaria) y los capacita para ejercer determinadas profesiones técnicas y oficios, preparándolos también para continuar con estudios superiores

“La Secretaría de Educación se encuentra en un proceso de modernización con el propósito de mejorar su gerencia, fortalecer la capacidad técnica y garantizar la prestación de servicios en forma eficiente y eficaz” (OEI, 2000) y su estructura educacional atiende cuatro modalidades; Preescolar, Educación básica (primaria, ciclo común, prevocacional y especial). Educación media (humanística, técnica, magisterial y artística) y Educación de adultos

Situación similar a la de Paraguay que apoya a los indígenas, proporcionándoles educación en su lengua nativa, respetando sus costumbres con programas flexibles que se adaptan a las necesidades socio-culturales de cada población nativa, Honduras considera prioritaria la educación de los grupos étnicos, sin menoscabo de salvaguardar su identidad nacional, el respeto a sus valores y a su cultura, a través de un documento denominado Propuesta de fundamentos curriculares para la educación bilingüe intercultural en el que se informa que en 1995 las comunidades indígenas y negras del país contaban con 826 escuelas atendidas por 2,114 maestros; y se habla también de la existencia de 119 jardines de niños (Martínez, 1999), sin embargo en esta propuesta, no se presenta información sobre la existencia de centros de educación media, superior o de educación no formal en dichas comunidades.

Honduras otorga atribuciones al director de educación media, entre otras, para elaborar con los miembros del personal el plan anual de trabajo del establecimiento; elaborar con el tesorero, el subdirector y el secretario el anteproyecto de presupuesto y proponerlo a la dirección general respectiva; organizar el funcionamiento docente y demás actividades del servicio escolar; mantener relaciones con los padres de familia, autoridades e instituciones a fin de obtener cooperación para el desarrollo de la enseñanza y para el mejoramiento de la disciplina del plantel.

“El subdirector es la segunda autoridad del establecimiento y, como tal, le corresponde cooperar con el director en todo lo que a él concierne, el secretario es el encargado de los libros de registro y de la estadística del establecimiento, el tesorero es el encargado de manejar los fondos del instituto” OEI (2000) Recuperado el 20 de agosto de 2001

La administración de los servicios educativos se ejerce a través de las Direcciones Provinciales de Educación, órganos que dirigen, organizan, administran y supervisan los servicios educativos, excepto en el nivel superior, en sus respectivas provincias. Los establecimientos escolares tienen una estructura de funcionamiento que se estipula en sus respectivos reglamentos.

Las atribuciones de los directores entre otras son las siguientes: organizar el trabajo de la escuela y distribuir de forma democrática las actividades y los grados, atendiendo a la experiencia y a la capacidad de los maestros; supervisar regularmente la labor docente y conducirla hacia el

cumplimiento de los objetivos establecidos en los planes y programas de estudio; elaborar en cooperación con los maestros el reglamento interno de la escuela, el plan anual de trabajo, el horario general de actividades y todo instrumento que sirva para regular la actividad escolar.

La función de la subdirección es cooperar con el director en la realización de las actividades que éste le asigne, sin embargo, también asociación de padres de familia tiene entre sus funciones las de apoyar la labor educativa del establecimiento, aportando esfuerzos y recursos para favorecer el desarrollo integral de los alumnos.

En el nivel medio se clasifica de la siguiente manera: personal directivo, personal administrativo, personal docente, personal técnico, personal de oficina y personal de servicio. Son atribuciones del director de educación media: elaborar con los miembros del personal el plan anual de trabajo del establecimiento; así como el anteproyecto de presupuesto y proponerlo a la dirección general respectiva.

- PARAGUAY

La educación en Paraguay permite la diversidad de modalidades como por ejemplo, el apoyo a alumnos rezagados, otorgándoles la facilidad de cursar el grado en primaria acelerada, plurigrado que concentra a niños de diferente grado con un solo docente; grado libre que se refiere a la educación no obligatoria y está dedicada a promover el desarrollo integral, dirigida a niños pequeños hasta de 6 años.

Su estructura es muy similar a la de otros países, incluye también apoyos especiales, por ejemplo, la facilidad para regularizar sus estudios cuando los hayan truncado debido a situaciones de enfermedad, problemas familiares, viaje, cambio de domicilio y otros. Como en la mayoría de los países analizados, cuenta también con educación especial, para personas con deficiencias sensoriales, retardo mental, e impedimentos físicos, para ayudarlos a desarrollar sus potencialidades y habilitarse para la vida laboral.

El bachillerato se ofrece en dos etapas: el básico, que atiende a desarrollar las potencialidades físicas e intelectuales y cultivar los valores morales de los adolescentes para convertirlos en miembros útiles y efectivos de la sociedad y el bachillerato diversificado que introduce ciertos componentes con la finalidad de que al terminar esta etapa los adolescentes decidan si se integran a la vida laboral o prosiguen estudios superiores, diversificándose en Bachillerato Técnico - Industrial, comercial y Humanístico - y Científico. Tienen además un bachillerato agronómico que se imparte por el Ministerio de Agricultura y Ganadería a través de sus escuelas agrícolas.

En Paraguay, a principios de 1990, se inició su reestructuración en la administración educativa, encargando la dirección, coordinación y administración de la enseñanza del bachillerato en sus ramas humanística y comercial, supervisando la implementación de los planes y de los programas de estudio, todo esto encaminado a la descentralización de la educación, ya que tradicionalmente ha sido un país con educación centralizada, manejada por la Administración Pública. “La política educativa se rige por el mandato del Ministerio de Educación y Culto, a través de la Dirección Superior que depende directamente del Ministro” (OEI, 2000).

Los responsables de la enseñanza del ciclo básico y del bachillerato en las ramas humanística y comercial, dependen de una subsecretaría, la que coordina, administra y supervisa la aplicación de los planes y programas de estudio con los que se encargan de preparar a los jóvenes para su ingreso laboral, al igual que sucede en la mayor parte de los países latinoamericanos

A partir de 1990, se reestructuró el Departamento de Servicios Administrativos, elevándolo a rango de Dirección General de Administración, la que tiene entre sus funciones, la elaboración de los programas de estudio para la primaria, la educación media y la formación de los docentes en los distintos niveles. Por otra parte, tiene a su cargo la investigación educativa y la orientación vocacional para la elección de carrera. (OEI. Paraguay, 2000).

Los países de América Latina, que se incluyen en esta tesis, manifiestan su gran preocupación por la calidad de la educación; sin embargo, a pesar de que en todos ellos existe un organismo gubernamental que se encarga de realizar la evaluación de su sistema educativo, si analizáramos sus resultados, observaríamos que no hay punto de comparación. En la mayoría de los países objeto de

este estudio, los establecimientos escolares se clasifican en atención a su dependencia administrativa en oficiales y privados y según su ubicación en urbanos y rurales. A manera de resumen de lo anterior, se presenta el siguiente cuadro comparativo (figura 3.1).

Es importante hacer notar, la similitud que guardan los sistemas educativos en cuanto a su estructura, haciendo hincapié en que España, por ejemplo, ha promulgado diversas leyes, en función de las experiencias pasadas lo que demuestra la preocupación que se tiene por lograr la excelencia académica. Por su parte Paraguay y México, muestran también interés y preocupación por llevar la educación a la población indígena. Todos estos países, han estado en constante búsqueda por lograr no sólo el desarrollo académico sino también la excelencia en la educación.

Figura 3.1 Los Modelos Educativos: Una Comparación

País	Legislación	Estructura Orgánica	Años obligatorios	Educación Media
España	LOGSE	Comunidades autónomas	9 años	Preparatoria o Técnica
Argentina	Ley Federal	Director, Vice-Director, Secretario Nivel provincia	9 Años	3 años
México	Ley General Descentralizado	SEP, UNAM	9 años	Preparatoria académica, opciones técnicas
Honduras	Ley General Direcciones Provinciales	Sec. de Ed. Dir. Claustro de profesores Directores elegidos por un consejo	9 años	Media, Superior
Paraguay	Centralizada, Administración Pública Ministerio de Educación y Culto	Subsecretaría Descentralizada	9 años	Básica y diversificada Preparatorias humanísticas Comerciales

Fuente: Elaboración propia con base en UIS/UNESCO, 1999.

3.3 Breve reseña del sistema educativo mexicano.

En México la Ley General de Educación, establece los niveles del sistema educativo nacional como sigue: inicial, preescolar, primaria, secundaria, media superior (bachilleratos y profesional media) y superior (licenciatura y posgrado). Además cuenta con educación especial (para los niños con capacidades diferentes), capacitación para el trabajo, educación para adultos (alfabetización, primaria, secundaria, y capacitación normal para el trabajo) y educación bilingüe o bicultural (indígena) en los niveles de preescolar, primaria y secundaria.

En el sistema se imparte también la educación no escolarizada con la oportunidad de poder integrarse al sistema escolarizado. La etapa inicial proporciona educación y asistencia a los niños de 45 días a cinco años 11 meses de edad, que sean hijos de madres trabajadoras. Esta educación se da

en los llamados Centros de Desarrollo Infantil (CENDI) y en numerosos centros privados de atención infantil inicial llamada también atención maternal.

La responsabilidad de la educación básica, preescolar, primaria y secundaria, se desconcentró del gobierno federal, por lo que la responsabilidad fue transferida a las distintas entidades de la República, lo que propició que 23 de los 31 estados de que consta la organización política en México, promulgaran leyes estatales de educación, 26 de ellos crearon organismos descentralizados para atender a este nivel educativo y los otros 5, asumieron directamente la responsabilidad.

La Secretaría de Educación Pública es el órgano rector, por lo que se reúne con la Federación y los estados para articular algunos programas, difundir la normatividad y proporcionar asesorías y apoyos a los estados que así lo soliciten, dichas asesorías se han convertido en foros de discusión y análisis del acontecer educativo nacional ya que permiten establecer de manera conjunta mecanismos para el desahogo de los asuntos que surgen continuamente de la gestión de los diversos órdenes de gobierno en la educación.

La educación secundaria es propedéutica y tiene como objetivo la preparación para acceder al bachillerato, sin embargo existe también la modalidad de capacitación para el trabajo y por lo que respecta al bachillerato, en el año de 1995, como resultado de la realización de pruebas piloto, instituciones como el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP), la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI) y la Dirección General de Centros de Formación para el Trabajo (DGCFT), reestructuraron los programas de estudio de nueve especialidades: Informática, Hotelería, Alimentos y Bebidas, Telecomunicaciones, Mecánica y Mantenimiento Automotriz, Mantenimiento Electromecánico e Industrial, Asistente Ejecutivo, Electricidad y Electrónica Industrial, con la finalidad de incorporar el modelo educativo basado en competencias. (Ruiz Iglesias, 1999:10)

Este modelo tiene como finalidad crear mano de obra calificada para la industrialización del país y promover el desarrollo de zonas marginadas. Sus principales objetivos son procurar que la población con escasa educación escolar (primaria) se integre a la vida económica, social y cultural de la nación;

promover el desarrollo económico, social y cultural de comunidades geográficas y socio-económicamente marginadas y crear mano de obra calificada para la industrialización del país.

En opinión de la autora, el bachillerato responde a múltiples y complejas demandas que provienen de la sociedad. En este sentido se presenta por ejemplo, en los bachilleratos propedéuticos, principalmente la presión por el acceso a los estudios superiores y en los bachilleratos tecnológicos, la demanda por la preparación para la vida laboral, con el fin de acceder a un mundo de trabajo cada vez más competitivo. De igual manera es indispensable prepararlos para actuar en diversos contextos sociales, para que participen en la vida cívica con responsabilidad

Por otra parte, los avances tecnológicos y científicos, obligan a desarrollar una formación actualizada para lograr con ello un desempeño productivo, pero no sólo eso, es también indispensable dotarlos de valores sociales y morales para que puedan actuar con responsabilidad en la sociedad a la que pertenecen.

Otra de las instituciones que ofrece bachillerato nacional, es el Instituto Politécnico Nacional en donde cada una de las carreras que el IPN ofrece en su Nivel Medio Superior hace énfasis en el uso y conocimiento de los lenguajes español e inglés, así como en la responsabilidad del individuo hacia sus semejantes y su entorno, inculcando en el egresado conceptos para la preservación de los recursos naturales y la biodiversidad en el estudio y la aplicación de los avances tecnológicos. La filosofía institucional favorece el desarrollo de un enfoque psicopedagógico de construcción del conocimiento, parte medular del más reciente Modelo Educativo para el Nivel Medio Superior "Pertinencia y Competitividad", vigente desde septiembre de 1994.

Tanto en los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos (CECyT) como en los Centros de Estudios Tecnológicos (CET), los alumnos realizan actividades que propician la vinculación entre la docencia y la investigación, y entre la teoría y la práctica mediante investigaciones aplicadas, además de la prestación del servicio externo al sector productivo o a la comunidad. Las áreas del conocimiento que ofrecen estos centros, son Ingeniería y Ciencias Físico-Matemáticas; Ciencias Sociales y Administrativas y Ciencias Médico Biológicas.” (<http://www.ipn.mx> recuperado el 19 de noviembre de 2002)

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) ofrece bachillerato nacional en la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) y en el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH). Además del bachillerato que ofrece la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), con la creación del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) en 1971, se creó una nueva opción para ese ciclo con diferente enfoque pedagógico .

Aún cuando sus programas de estudios son diferentes, los dos van encaminados a la preparación para el ingreso al nivel profesional. La ENP responde a una programación anual y el CCH se divide en semestres; sin embargo, ambos se cursan en tres años. Los planes de estudio de este último, implican que el trabajo académico tenga un adiestramiento práctico en talleres, laboratorios y centros de trabajo dentro y fuera de la Universidad, lo que permitirá a sus egresados realizar tareas de carácter técnico profesional. En cuanto a su administración, “cuenta con autoridades propias para su funcionamiento interno; su organigrama lo preside un Director General y nueve secretarías que apoyan su actividad académica y administrativa”(<http://www.cch.unam.mx/antecedentes.php>).

3.4 Modelos Académico Administrativos del Bachillerato en México

El bachillerato nacional mexicano otorga tres tipos de educación: terminal, propedéutica terminal o profesional media y propedéutica. El bachillerato terminal capacita al alumno para que colabore en el desarrollo económico del país en actividades industriales, agropecuarias, pesqueras o forestales, el bachillerato propedéutico terminal o profesional medio, atiende a alumnos que desean prepararse como profesionales técnicos en actividades industriales, de servicios y del mar; por último el propedéutico, prepara al alumno para acceder a la educación superior el cual es el que se imparte en la Escuela Nacional Preparatoria.

El propedéutico terminal puede ser bachillerato especializado o tecnológico y prepara para el trabajo técnico, es un bachillerato que ofrece formación técnica, el título que otorga es el de técnico especializado o profesional medio, sin embargo aún cuando fue creado con esta finalidad, a partir de 1997 para dar a los estudiantes la oportunidad de integrarse a estudios superiores después de haber cursado una carrera técnica, el Conalep modificó su plan de estudios incluyendo algunas materias complementarias.

El bachillerato propedéutico es conocido como bachillerato general, es el que se imparte en la mayoría de las escuelas en México, prepara al alumno en todas las áreas del conocimiento para acceder a la educación superior. Existe también la preparatoria abierta, dependiente de la SEP y en algunas escuelas particulares, las que ofrecen al estudiante la posibilidad de cursarla en el tiempo y al ritmo que mejor le convenga; no hay restricciones temporales ni de orden para cursar las materias que conforman el plan de estudios y el alumno cuenta con materiales didácticos impresos y audiovisuales, especialmente diseñados para el estudio independiente.

El bachillerato tecnológico pretende que el estudiante además de contar con las herramientas del bachillerato general, posea la capacitación para lograr su integración al aparato productivo nacional. Así mismo, se cuenta con escuelas preparatorias, colegios de bachilleres tecnológicos con diferentes ofertas formativas y centros de estudios científicos tecnológicos dependientes de los gobiernos estatales. En suma, la diversidad de ofertas y establecimientos se expresa en la variedad de formas

organizativas que adoptan las escuelas del nivel medio superior, tanto las de carácter propedéutico como las de sistema propedéutico-terminal y terminal.

Respecto a los requisitos que deben cubrir los aspirantes a ocupar un cargo directivo en México, refiriéndonos a las escuelas dependientes de la Secretaría de Educación Pública se ha implementado el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional de la Educación Media Superior 2002-2006 en donde se establecen los perfiles deseables para el cuerpo directivo de educación media superior de acuerdo con lo siguiente:

- Haber obtenido al menos el título de licenciatura.
- Contar con reconocida capacidad moral y académica.
- Ejercer un liderazgo basado en valores con amplia capacidad de persuasión, de gestión y de negociación.
- Contar con amplia formación y actualización en administración y gestión.
- Tener vocación educativa y de servicio.
- Cumplir con responsabilidad y ética sus funciones.
- Tener un amplio compromiso con la mejora de la calidad del nivel medio superior.
- Impulsor de la mejora continua mediante procesos participativos de planeación y evaluación.
- Ser un impulsor proactivo y con visión de las reformas e innovaciones del nivel medio superior.

3.5 La Escuela Nacional Preparatoria (ENP)

3.5.1 Antecedentes Históricos

La Ley Orgánica de la Instrucción Pública en el Distrito Federal promulgada por el presidente Benito Juárez, el 2 de diciembre de 1867, dio nacimiento a la Escuela Preparatoria, la que se inaugura el 2 de febrero de 1868 teniendo como sede el Antiguo Colegio de San Ildefonso. Lemoine (1978) indica que inicia su operación con casi novecientos alumnos inscritos y veinticinco profesores, entre ellos, Gabino Barreda quien fuera el primer director de la Preparatoria y a quien se debe el lema “Libertad, Orden y Progreso”; la libertad como medio, el orden como base y el progreso como fin. Romo,

Sánchez, Becerra y Oropeza (1998) mencionan que además de Gabino Barreda, la Preparatoria tuvo como directores a hombres ilustres, tales como Miguel E. Schulz, Justo Sierra, Antonio Caso, José Vasconcelos y Pedro de Alba.

Esta escuela, formada ex profeso para satisfacer la demanda solamente en el Distrito Federal, se convirtió con el paso del tiempo en la Preparatoria Nacional siendo un vínculo entre la instrucción elemental y la superior y como lo decía Barreda, no solo tenía por objeto encausar a los jóvenes a una carrera profesional sino prepararlos para la vida. (Romo et al, 1998) El 2 de febrero de 1871, la Preparatoria, inició el desarrollo de un programa para impartir cursos libres dominicales, para quienes no pudieran asistir a los cursos regulares, entre ellos a los obreros, cursos que según Romo et. al., fueron muy bien recibidos entre la población de aquella época.

Diez años después en febrero de 1881, se publicó el texto del maestro Justo Sierra “La Universidad. Proyecto de creación”, este texto representaba la idea que tenía Justo Sierra de lo que llegaría a ser la Universidad Nacional Autónoma de México. (Lemoine, 1978). En el año de 1886, se suprimió en los estudios de la Preparatoria, el periodo anual y se implantaron los estudios semestrales, modificando también algunos programas de estudio (Romo *et al* 1998).

Entre los años de 1901 a 1910 la ENP tuvo cuatro directores, lo que en opinión de Romo et al, se debió a los años de inestabilidad política en México, inestabilidad que se vio reflejada en la educación. El 30 de octubre de 1901, reformó el presidente Porfirio Díaz, el plan de estudios de la ENP, ampliando el ciclo a seis años, tres de secundaria y los otros tres, estudios preparatorios. Seis años después el plan de estudios vuelve a ser modificado, con el fin de eliminar el plan semestral y volver al plan anual que había estado vigente desde el inicio de la preparatoria (Romo et al 1998).

El 26 de mayo de 1910 se promulgó la Ley Constitutiva de la Universidad Nacional de México, en cuyo artículo 2^o se establece la incorporación de la Escuela Nacional Preparatoria a la Universidad. “En el año de 1913, se organizó a la preparatoria, disciplinaria y orgánicamente como una institución militar, mediante la publicación de un Reglamento Provisional al efecto, situación que dura 17 meses” (Romo *et al*, 1998).

En 1917 la ENP se incorporó a la Dirección General de Educación Pública y en 1918, se reformó nuevamente el Plan de Estudios, con el fin de establecer el ciclo escolar de cinco años, situación que se da al ser nombrado Ministro de Educación Pública, José Vasconcelos quien “trató de hacer la enseñanza del bachillerato menos enciclopédica y más variada” (Romo et al, 1998). Con esta modificación, se dividieron las asignaturas en seis grupos:

- De ciencias matemáticas, físicas, químicas y biológicas.
- De ciencias sociales y sus correlativas.
- De ciencias fisiológicas y sus aplicaciones en la vida privada.
- De lenguas y letras
- De artes plásticas y artes industriales.
- De artes musicales

En la actualidad la Escuela Nacional Preparatoria tiene 9 planteles distribuidos en diferentes zonas geográficas de la ciudad de México. Su plan de estudios fue modificado, en el año de 1996, 30 años después de su última modificación, estableciendo en él 4 áreas de conocimiento, para que sea “congruente con la agrupación de las carreras que actualmente imparte la UNAM en cuatro Consejos Académicos de Área (ENP, Plan de Estudios 1996):

- Ciencias físico-matemáticas y de las Ingenierías.
- Ciencias biológicas y de la salud.
- Ciencias sociales.
- Humanidades y artes

3.5.2 Normatividad aplicable a la designación de cargos

En la ENP existen nueve planteles ubicados todos en el Distrito Federal, su administración es ejercida por un director auxiliar y un equipo de funcionarios formado por: secretario general, secretario académico, secretario de apoyo a la comunidad estudiantil, secretario de asuntos escolares, secretario de difusión cultural y jefe administrativo

Por lo que respecta a la UNAM, en la Legislación Universitaria, aplicable también a la ENP, se establecen los siguientes requisitos para ser director: ser mexicano por nacimiento, mayor de treinta y menor de setenta años; haberse distinguido en la labor docente, de investigación o de divulgación científica y llevar una vida honorable; haber prestado servicios docentes en la facultad o escuela de que se trate por lo menos ocho años y estar sirviendo en ella una cátedra, y poseer uno de los títulos que otorgue la facultad o escuela respectiva o un grado equivalente. Sus funciones están establecidas en la Legislación Universitaria y todos los funcionarios son nombrados por el Rector, el director es propuesto por el Consejo Interno y avalado por el Director General y los funcionarios son propuestos por el director auxiliar.

El Director General de la ENP es elegido cada cuatro años (pudiendo reelegirse por un periodo más de igual duración), mediante auscultación a los profesores y a los alumnos a través de los Consejos Internos de cada plantel quienes elaboran una lista de los profesores propuestos, los que deberán ser entrevistados por el Secretario General de la UNAM generalmente con relación a un Programa de Trabajo que presentará en el momento de su entrevista, esto con la finalidad de que el Secretario General proponga una terna que será entrevistada por los miembros de la Junta de Gobierno, después de haber escuchado las opiniones de los profesores y de los alumnos de la propia Escuela con respecto a cada uno de los candidatos.

Los nombramientos de los funcionarios que formarán parte de la administración, como son: Secretario General; Académico; Administrativo; de Difusión Cultural, de Planeación; de Servicios a la Comunidad; Estudiantil y las siguientes Coordinaciones: General; de Opciones Técnicas; General de Atención Académica al Alumnado; General de Apoyo Integral a la Práctica Docente; General de Cómputo y de Oficinas Jurídicas, son propuestos al rector por el director general de la dependencia. En el bachillerato de la UNAM, el director general es nombrado por la Junta de Gobierno y los directores de los planteles por el Rector.

CAPÍTULO IV

MÉTODO

4.1 Tipo y diseño de Investigación

La presente investigación es de tipo descriptivo y correlacional. El diseño es no experimental dado que no se manipulan las variables. Se analiza el grado de relación entre las dimensiones que integran la estructura organizacional y la toma de decisiones. La recolección de datos se hace en un momento único, una sola vez, por lo que el estudio es transeccional.

También se trata de un estudio propositivo, puesto que a partir de los resultados obtenidos mediante la aplicación del instrumento (anexo No. 1) al personal directivo y mandos medios, todos ellos profesores de la ENP, así como de la comparación entre los modelos educativos, se genera una propuesta de diseño organizacional orientada a facilitar la gestión operativa de la ENP.

4.2 Hipótesis

H₁ Existe relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de la estructura organizacional y la toma de decisiones, desde la percepción del personal directivo y mandos medios, todos profesores de la Escuela Nacional Preparatoria de la Universidad Nacional Autónoma de México.

H₂ Existen diferencias significativas en las dimensiones de la estructura organizacional y la toma de decisiones según factores como la edad, el sexo, el estado civil, el nivel de estudios, la antigüedad laboral en la UNAM y en el cargo, del personal que participó en el estudio.

4.3 Variables y dimensiones

Derivado de las hipótesis, se construye la figura 4.1, la cual refleja las variables en estudio, así como las dimensiones que de ellas se desprenden con sus respectivas definiciones conceptual y operacional.

4.3.1 Estructura Organizacional

La variable estructura organizacional está definida en el marco teórico de esta investigación, por lo tanto con la finalidad de no ser reiterativa, procederé a ahondar en la dimensión considerada en esta tesis para cada variable.

4.3.1.1 Planeación Institucional.

Este concepto, se refiere al conocimiento de la Misión y la formulación de los objetivos de la escuela. Para Luther Gulick quien es considerado por Chiavenato (1999,101) como el autor más erudito de la teoría clásica, la planeación se refiere a “trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos de hacerlo con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa”.

En general los estudiosos de la administración aceptan a la planeación como un elemento integrante del ciclo administrativo, mediante el que se define la misión de la empresa, se determinan los objetivos, se definen los planes para alcanzarlos y se programan las actividades a realizar.

En la ENP, es indispensable para acceder a un puesto directivo elaborar un plan de desarrollo, el que se presenta a consideración del rector para su aprobación, especificando la misión, la visión y los programas específicos propuestos.

Figura 4.1 Variables y dimensiones en estudio

Variable	Dimensión	Definición Conceptual	Definición Operacional (Reactivos del cuestionario)
Estructura Organizacional		Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas (Mintzberg 2000:26)	
	Planeación Institucional	Trazar las líneas generales de lo que debe hacerse y fijar los métodos para hacerlo con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa. (Gulick citado en Chiavenato 1999:151)	1, 21,
	Racionalidad	Proceso de análisis serio entre diversas alternativas y la selección del curso de acción a seguir. (Simon:1989)	2, 23, 33,
	Alianzas y Recursos	Planeación y gestión de los recursos internos y de las relaciones de la organización desde la percepción de todos los implicados (Chiavenato 1999:507)	3, 13, 16, 26, 34, 36, 47
Toma de Decisiones		La decisión puede definirse “como un compromiso de acción, o, en la mayoría de los casos, un compromiso de recursos; dicho de otro modo, la decisión señala una intención explícita de actuar. (Mintzberg, 2000:507)	
	Responsabilidad	Es la participación en las decisiones y la administración consultiva (Chiavenato, 1999:583)	8, 15, 25, 30, 40, 43,
	Liderazgo	Involucra funciones de planeación, información, arbitraje, control y una de sus funciones es ayudar al grupo a alcanzar los objetivos (Chiavenato, 1999:152)	4, 9, 18, 24, 29, 38, 41, 44, 45
	Procesos	Diseño, gestión desarrollo de las personas de la organización con el objetivo de satisfacer a todos los grupos implicados (Mintzberg 2002:140)	5, 10, 12 14 19, 22, 27, 32, 37, 42, 46
	Relaciones Humanas	Son los contactos conscientes establecidos entre los grupos, los empleados, los colegas, los subordinados y los jefes. (Chiavenato 1999:172)	6, 11, 17, 28, 31, 35 48
	Tecnología	Es el elemento desarrollado en las organizaciones con base en conocimientos acumulados en el significado de las tareas (el know how) y sus manifestaciones físicas (técnicas, productos y procesos). (Chiavenato 1999:873)	7, 20, 39

Fuente: Elaboración propia

Por esta razón, la encuesta estuvo orientada a conocer si el plan de desarrollo institucional es conocido por los funcionarios, si periódicamente se revisa tanto la misión como la visión definidas en él y si se está llevando a cabo el cumplimiento de los programas propuestos.

4.3.1.2 Racionalidad de las decisiones.

Con Herbert Simon (1989) nace la teoría de las decisiones, quien la utilizó para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. Para efectos de esta tesis, se tomó como válida la teoría de las decisiones de Simon, y se acepta como tal el proceso de análisis serio entre diversas alternativas y la selección del curso de acción que la persona deberá seguir el análisis que requiere

4.3.1.3 Alianzas y recursos

La tercera dimensión denominada alianzas y recursos, involucra la planificación y la gestión de recursos internos y de las relaciones en la organización, la que se mide a través de los implicados. El objetivo general de evaluación es conocer la gestión, utilización y conservación de los recursos de la organización.

Las Unidades Administrativas en el ámbito educativo, están sujetas a una regulación específica en materia de recursos, que establece una serie de limitaciones y requisitos especiales para la gestión de los recursos materiales que hace que las Unidades tengan una capacidad para su utilización diferente a la que tienen las organizaciones privadas.

4.3.2 Toma de Decisiones

La variable toma de decisiones está definida en el marco teórico de esta investigación, por lo tanto con la finalidad de no ser reiterativa, procederé a ahondar en las dimensiones consideradas en esta tesis para esta variable.

4.3.2.1 Responsabilidad.

Este criterio involucra el grado de participación en la toma de decisiones y la administración consultiva, así como la definición de las alternativas para lograr objetivos, la información que se proporciona y además el conocimiento de la organización que tiene la unidad a la que pertenecen las relaciones que se guardan con las demás unidades que pertenecen a la misma institución y a otras de la propia Universidad. Para los efectos correspondientes, se define como responsabilidad, la participación en las decisiones y el ejercicio de la administración consultiva. Chiavenato (1999 -583)

4.3.2.2 Liderazgo.

En este criterio se analiza y describe el comportamiento de todos los dirigentes y responsables de la organización como líderes de la misma, hacia la excelencia universitaria, para lo cual se refiere, cómo los directivos y responsables de las unidades administrativas con su comportamiento y sus decisiones, estimulan, apoyan y fomentan la gestión de la calidad.

Para lograr la mejora continua, es indispensable guiar a las unidades administrativas a lograr la toma de decisiones adecuada, a través del impulso de los directivos y líderes de las organizaciones.

Por directivos se entienden aquellos que tienen la responsabilidad máxima de cada entidad para dirigirla y adoptar decisiones, considerando como líder a quien dirige, coordina o supervisa a las personas o grupos de una Unidad a cualquier nivel. Los líderes que gestionan cualquier Unidad deben demostrar que conocen claramente a quienes les otorgan algún servicio y sus necesidades específicas. (Chiavenato 1999:152)

4.3.2.3 Procesos

Este criterio nos debe llevar a conocer cómo identifica desarrolla y mejora sus procesos la organización, por lo que en atención a ello, es indispensable prestar una especial atención a los procesos críticos clave. En los organismos públicos, los procesos críticos pueden encontrarse tanto en las unidades administrativas que prestan servicios como en las unidades de apoyo.

En la mejora de los procesos es indispensable, tener en cuenta que éstos han de ser coherentes con la visión, misión y valores de la unidad. Con este criterio se evalúa cómo la Unidad identifica, gestiona, revisa y mejora sus procesos. Por procesos se entiende la serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto y que van añadiendo valor (Hernández, 2002).

4.3.2.4 Relaciones Humanas.

Con este análisis conoceremos qué logros está obteniendo la organización en relación con sus usuarios externos. En este criterio se evalúa qué logros se están alcanzando en relación a la satisfacción de los usuarios de la Unidad, por usuario se entiende el que se beneficia directamente de las actividades de los servicios administrativos o quien los utiliza.

Los usuarios de los servicios son los beneficiarios directos, es decir, las organizaciones, los grupos sociales y la sociedad en su conjunto pueden ser, así mismo, beneficiarios de la actividad administrativa, o utilizar los servicios administrativos. Aquí no se evalúan los logros de las Unidades que han de considerarse como sus resultados, sino exclusivamente los relativos a la satisfacción del beneficiario. (Hernández, 2002).

4.3.2.5 Tecnología.

Este criterio nos ayudará a identificar qué logros está alcanzando la organización en relación con las personas que la integran. Es el elemento desarrollado en las organizaciones con base en conocimientos acumulados e involucrados en el significado de las tareas (know how) y sus manifestaciones físicas (técnicas, productos y procesos). (Koontz 1998).

4.4 Población y muestra

La población sobre la cual se generalizan los resultados, es el personal directivo y mandos medios que labora en la Dirección General de la Escuela Nacional Preparatoria de la UNAM, así como los nueve planteles ubicados en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

Tabla 4.2 Población

DEPENDENCIA	DIRECTOR	SECRETARIO	COORDINADOR	JEFE UNIDAD	JEFE DEPTO	TOTAL
DIRECCIÓN GENERAL	1	5	2	2	30	40
PLANTEL 1 "GABINO BARREDA"	1	4	3	1	0	9
PLANTEL 2 "ERASMO CASILLANOS QUINTO"	1	4	3	1	0	9
PLANTEL 3 "JUSTO SIERRA"	1	4	3	1	0	9
PLANTEL 4 "VIDAL CASTAÑEDA Y NÁJERA"	1	4	3	1	0	9
PLANTEL 5 "JOSÉ VASCONCELOS"	1	5	3	1	0	10
PLANTEL 6 "ANTONIO CASO"	1	4	3	1	0	9
PLANTEL 7 "EZEQUIEL A. CHÁVEZ"	1	4	3	1	0	9
PLANTEL 8 " MIGUEL E. SCHULZ"	1	4	3	1	0	9
PLANTEL 9 " PEDRO DE ALBA"	1	4	3	1	0	9
TOTALES	10	42	29	11	30	122

Fuente: Elaboración propia con base en la estructura administrativa

Tabla 4.3 Muestra

	Director	Srio. Gral.	Srio. Acad.	Srio. de P.	Asuntos Est.	Serv. Esc.	O. Técnicas	J. de U.	C. Biblio.	A. Depor.	Comp	C.Cultural
	D	Sg	Sa	Sp	Ac	Se	Op	Ju	Cb	Cd	Comp	Cc
Dirección Gral.	0	1	1	1	1	1	1	2	1		1	1
Plantel 1	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1
Plantel 2	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1
Plantel 3	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1
Plantel 4	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1
Plantel 5	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1
Plantel 6	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1
Plantel 7	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1
Plantel 8	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1
Plantel 9	1	1	1		1	1	1	1	1	1		1
Total	9	10	10	1	10	9	10	11	10	9	1	10

La muestra estuvo constituida por 100 funcionarios de la Escuela Nacional Preparatoria, todos ellos, profesores de educación media superior de los nueve planteles que la integran y de la Dirección General, ubicados en el Distrito Federal.

En cuanto a la muestra, ésta fue no probabilística (sujetos voluntarios); este tipo de muestra resulta frecuente en ciencias sociales y de la conducta (Hernández *et al.*, 1999:227).

La principal desventaja de las muestras no probabilísticas, es no poder calcular con precisión el error estándar, o bien, no calcular con qué nivel de confianza se hace la estimación (Davis, 2000:243-244), pues suponen un procedimiento de selección informal y arbitrario (Hernández *et al.*, 1999:226).

Sin embargo, cuando no es posible tener acceso a la unidad de muestreo de otra manera, este tipo de muestra es la única opción. Hernández *et al.* (1999,227) hacen la siguiente comparación: “es como si juzgásemos el sabor de un cargamento de limones, solamente probando algunos, con la esperanza de que sean casos representativos de una población determinada”.

4.5 Recolección de datos

4.5.1 Instrumento de medición

Se aplicó la encuesta que fue utilizada por la Universidad de Valencia en España, en el marco del Plan de Calidad de las Universidades, denominado Cuestionario de Evaluación de Servicios, por la Secretaría General dependiente del Consejo de Coordinación Universitaria, el cual está basado en el Modelo Europeo de Excelencia. Dicha encuesta se adaptó a efecto de determinar la relación existente entre la toma de decisiones y la estructura organizacional en la ENP (anexo 1).

El Modelo Europeo de Excelencia, incluye una metodología muy similar a la de los modelos en que se basan algunos premios internacionales de calidad de las instituciones educativas, por ejemplo el Premio Deming en Japón y el Premio Malcom Baldrige en Estados Unidos

El Modelo Europeo de Excelencia sirve de punto de referencia para que las instituciones puedan hacer un diagnóstico interno del grado de calidad de su gestión, mediante la autoevaluación. Si bien la autoevaluación está pensada para el conjunto de la institución, se puede evaluar también, un departamento, una unidad o un servicio de forma aislada. Esta autoevaluación permite identificar los puntos fuertes y las áreas de mejora y reconocer las carencias más importantes de forma que puedan sugerirse planes de acción de mejora.

4.5.2 Escala de Medición

El cuestionario está estructurado en una serie de preguntas específicas para cada uno de los criterios, de tal modo que permiten realizar una evaluación de la organización en la que se está trabajando, y destacar los aspectos fuertes y los aspectos débiles en cuanto a toma de decisiones y estructura organizacional, se han establecido en la Escala de Likert, cuatro posibles respuestas a cada pregunta, con el siguiente significado:

- (1) Totalmente en desacuerdo.- No se ha realizado ninguna acción, quizás se ha reflexionado sobre ello pero sin llegar a concretar nada.
- (2) En desacuerdo.- Algunas puestas en práctica logradas o resultados aislados.
- (3) De acuerdo.- Se han realizado las prácticas mencionadas, pero algunas de ellas no se han concretado.
- (4) Totalmente de acuerdo.- Todas las prácticas mencionadas han sido realizadas exitosamente.

4.5.3 Acceso a los respondientes.

Es indispensable hacer notar que no se tuvo acceso directo a los respondientes, por lo que se procedió a generar una solicitud de aplicación del cuestionario. De aquí que el Secretario de Planeación de la Escuela Nacional Preparatoria, fuera quien aplicó los cuestionarios, sin registrar el tiempo promedio de respuesta, ya que éstos fueron entregados y, posteriormente, recolectados. El período de aplicación del cuestionario fue del 27 de enero al 3 de febrero del año 2004.

4.6 Confiabilidad del Instrumento.

Las mediciones son variables de una ocasión a otra, pero si son confiables, entonces sí se puede depender de ellas. La confiabilidad se relaciona con la estabilidad, fiabilidad y predictibilidad con la que un instrumento de medición mide aquello que se desea, o bien, es la falta de distorsión de un instrumento de medición (Kerlinger y Lee, 2001:581-583). Usualmente la confiabilidad se expresa en término de estabilidad o de consistencia de la puntuación. El coeficiente de confiabilidad varía de 0 a 1; si es 1, indica máxima estabilidad o consistencia de las puntuaciones (Camacho, 2003:291).

En esta investigación se calculó la confiabilidad del instrumento mediante la prueba Alpha de Cronbach, la cual se basa en la consistencia interna del instrumento, a partir de la correlación media de los reactivos. Los resultados obtenidos se reflejan en la figura No. 4.4, encontrándose que la variable menos confiable es Planeación Institucional (.558) y la más confiable es Procesos (.895). En promedio, la confiabilidad del instrumento es de .762, lo cual puede ser considerado como aceptable para estudios organizacionales en donde intervienen, al mismo tiempo, gran cantidad de variables. Este resultado también permite sostener investigaciones de tipo correlacional (Davis, 2000), como es el presente estudio.

Figura 4.4 Confiabilidad del Instrumento

Variables	Dimensiones	Alpha de Cronbach
Estructura Organizacional	Planeación Institucional	.558
	Racionalidad	.608
	Alianzas y Recursos	.778
Toma de Decisiones	Responsabilidad	.794
	Liderazgo	.879
	Procesos	.895
	Relaciones humanas	.848
	Tecnología	.737

4.7 Validez del Instrumento

Mientras que la confiabilidad tiene que ver con la estabilidad del instrumento (Davis, 2002), la validez hace referencia a la veracidad de la medición y la pregunta que responde es: ¿verdaderamente se está midiendo lo que se dice que se mide? Para este caso, ¿verdaderamente se está midiendo la toma de decisiones y la estructura organizacional desde las dimensiones elegidas para ello?

El objetivo del análisis factorial (factor analysis) es describir un conjunto de variables por una combinación lineal de factores comunes subyacentes, y de una variable que sintetiza la parte específica de variables originales. La varianza de una variable original puede dividirse en una parte común a las otras variables, explicada por los factores, llamada comunalidad de la variable (communality), y una parte específica, llamada varianza específica (specific variation).

Se utilizó el análisis factorial por tratarse de un método multivariante cuyo objetivo es condensar la información contenida en un número de variables denominadas factores, con una mínima pérdida de información (<http://www.xlstat.com> recuperado el 4 de abril de 2004).

La técnica del análisis factorial propiamente nace de la necesidad que hay en algunas de las ciencias sociales de hablar de variables que no se pueden observar directamente, por ejemplo la Inteligencia. (<http://www.mor.itesm.mx> recuperado el 21 de julio de 2004).

Una alternativa para este cálculo es el análisis factorial exploratorio, cuyo resultado refleja qué medidas van juntas –las que virtualmente miden lo mismo- y qué tanto es así. Aunque los cálculos realizados arrojan 10 factores (Figura 4.5a), el ideal es que se obtengan menos factores que las variables en estudio, ya que esta prueba está diseñada para encontrar lo que las variables tienen en común (Kerlinger y Lee, 2001:751-761), siendo vital el análisis de la varianza. Además, se obtuvieron las cargas factoriales (matriz de componentes rotados) mediante la Rotación Varimax para facilitar la interpretación creando una estructura simple que refleje la ubicación de los reactivos en los factores (Tabla 4.5b).

Por lo anterior, se puede afirmar que el análisis factorial sirva para ofrecer evidencia de la ausencia o presencia de validez y, particularmente en este instrumento, es notorio el hecho de que un factor explica el 44.17% de la varianza y los demás, mucho menos.

Tabla 4.5 Análisis factorial para la validez del instrumento

5	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	21.206	44.179	44.179	21.206	44.179	44.179
2	2.741	5.710	49.889	2.741	5.710	49.889
3	2.240	4.666	54.556	2.240	4.666	54.556
4	1.570	3.272	57.827	1.570	3.272	57.827
5	1.459	3.040	60.868	1.459	3.040	60.868
6	1.378	2.871	63.739	1.378	2.871	63.739
7	1.202	2.505	66.244	1.202	2.505	66.244
8	1.115	2.323	68.566	1.115	2.323	68.566
9	1.043	2.174	70.740	1.043	2.174	70.740
10	1.009	2.102	72.842	1.009	2.102	72.842
11	.930	1.938	74.780			
12	.810	1.688	76.468			
13	.770	1.604	78.072			
14	.731	1.522	79.594			
15	.671	1.398	80.992			
16	.636	1.325	82.317			
17	.603	1.255	83.573			
18	.578	1.204	84.777			
19	.562	1.171	85.947			
20	.482	1.005	86.952			
21	.469	.977	87.929			
22	.456	.950	88.879			
23	.408	.850	89.729			
24	.402	.837	90.566			
25	.377	.784	91.351			
26	.361	.752	92.102			
27	.343	.714	92.817			
28	.308	.642	93.459			
29	.295	.615	94.074			
30	.285	.594	94.668			
31	.251	.524	95.192			
32	.231	.481	95.673			
33	.229	.477	96.151			
34	.212	.441	96.591			
35	.197	.410	97.002			
36	.186	.387	97.389			
37	.167	.348	97.737			
38	.156	.326	98.062			
39	.152	.316	98.378			
40	.129	.268	98.647			
41	.113	.236	98.883			
42	.108	.224	99.107			
43	.106	.220	99.327			
44	.089	.185	99.512			
45	.068	.142	99.654			
46	.066	.137	99.791			
47	.053	.110	99.901			
48	.047	.099	100.000			

Cada reactivo corresponde a la pregunta de la encuesta que se encuentra en el anexo 1 (cuestionario aplicado).

El análisis de factores nos indica cuantas dimensiones integran a una variable y qué reactivos componen cada dimensión.

Los reactivos que no pertenezcan a una dimensión y no midan lo mismo que los demás ítems deben eliminarse (Hernández 2003)

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El diagnóstico de la estructura organizacional que se realiza con la finalidad de conocer los vínculos que tienen los recursos organizacionales entre sí y con su medio ambiente, reviste suma importancia ya que permite su adecuada interacción de modo que se puedan alcanzar los objetivos de manera eficiente, mediante la determinación de tres aspectos fundamentales:

- Un análisis funcional para conocer cuáles son las actividades, procesos y tareas que deberá tener para lograr sus objetivos.
- La definición de los niveles de autoridad, lo que implica que se conozca la forma en que se vinculan jerárquicamente las diferentes personas y unidades integrantes de la Escuela, y
- El conocimiento del sistema de toma de decisiones ya que cada miembro de la Escuela, realiza una serie de elecciones de acuerdo con su nivel jerárquico en la entidad y con la información de la que disponga.
- Simon (1989) sugiere que los que toman decisiones deben adaptarse en su accionar diario dentro de las organizaciones teniendo en cuenta el tipo de estructura de la que son parte. Esto supone la estrecha relación entre estos dos elementos (estructura organizacional y toma de decisiones) en la Escuela Nacional Preparatoria de la UNAM, por lo que en este capítulo se presenta:
 - Caracterización de la muestra.
 - Descripción de la variable Estructura Organizacional.
 - Descripción de la variable Toma de Decisiones.
 - Relación entre Estructura Organizacional y Toma de Decisiones.

5.1 Caracterización de la muestra

Como se señaló en el capítulo anterior, los sujetos participantes en este estudio fueron 100 directivos y mandos medios de los diferentes planteles de la Escuela Nacional Preparatoria de la UNAM, quienes se caracterizaron a partir de 6 factores: edad, sexo, estado civil, escolaridad, antigüedad en la UNAM y antigüedad en el cargo (figura 5.1).

Como puede verse, 7 de cada 10 personas están en **edad** productiva (entre 30 y 50 años), siendo muy pocos los jóvenes (7%), lo cual puede explicarse por la política que la universidad pública tiene en cuanto a la no generación de plazas académico-administrativas, en virtud de no contar con una partida presupuestal para ello. También es importante referir que el 25% de la muestra tiene una edad mayor a 50 años, lo que puede suponer que 1 de cada 4 directivos o mandos medios está próximo a jubilarse.

En cuanto al **sexo**, se puede apreciar que prevalecen los hombres (59%), lo cual pudiera deberse a que hasta años recientes la mujer incursiona en puestos de mando. Ejemplo de ello es el estudio realizado por el Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG), respecto a la proporción de directores de los diferentes subsistemas y facultades de la UNAM, que concluye que la proporción de directores en la Coordinación de Humanidades es de 71% hombres y 29% mujeres, en la Coordinación de la Investigación Científica 91% son personal masculino y sólo 9% de personal femenino y en las Escuelas y Facultades los hombres representan el 84% y las mujeres sólo el 16%.

En la actualidad en la ENP, contrariamente a lo que acontece en general, en la UNAM, las mujeres directoras, representan el 70% y los hombres el 30% y de la totalidad de funcionarios, el 37% son mujeres y el 63% son hombres (figura 5.2).

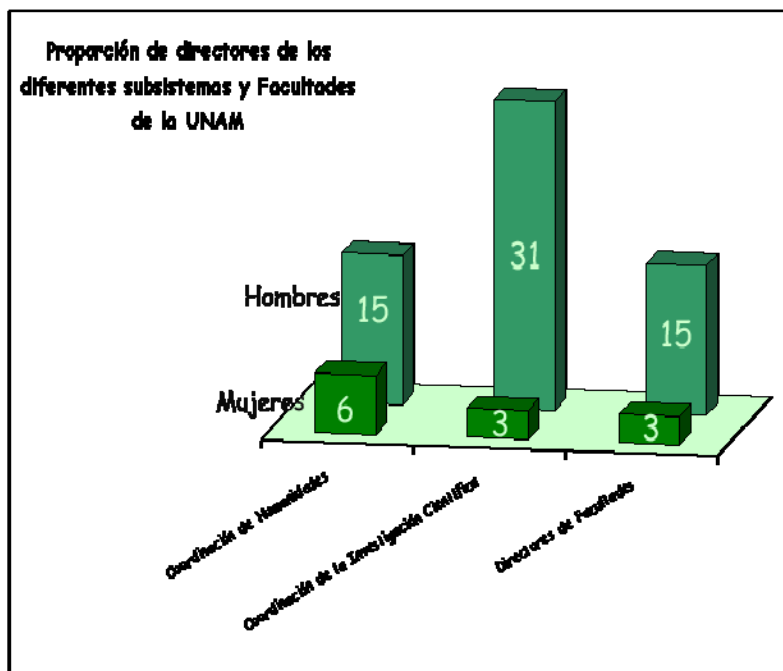
La encuesta, nos reporta con respecto a la variable **estado civil**, que la mayor parte de los funcionarios, (60%) son casados

Tabla 5.1 Caracterización de la Muestra (n=100)

Factor	Categoría	Frecuencia Relativa (%)
Edad	Menos de 30 años	7
	Entre 30 y 40 años	24
	Entre 40 y 50	41
	Más de 50	25
	No contestó	3
Sexo	Hombre	59
	Mujer	37
	No contestó	4
Estado Civil	Casado	60
	Soltero	21
	Otro	19
Escolaridad	Licenciatura	51
	Diplomado	11
	Maestría	36
	Doctorado	1
	No contestó	1
Antigüedad en la UNAM	Menos de un año	5
	De 1 a 3 años	44
	Más de 3 años	50
	Ex funcionario	1
Antigüedad en el cargo	Menos de 1 año	5
	De 1 a 3 años	44
	Más de 3 años	50
	Ex funcionario	1

Fuente: Elaboración propia con base en los resultados del cuestionario

Figura 5.2 Proporción de directores de la UNAM



Fuente: Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG) UNAM
<http://www.pueg.unam.mx> (recuperado el 15 de julio de 2004)

Un estudio basado en una publicación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), realizado por Munster, (2003) (respecto a la segregación ocupacional, establece que el sexo es un denominador común de los mercados de trabajo en los países capitalistas desarrollados y en los países subdesarrollados. En varios países los índices de segregación se incrementaron durante los años 80 y en los países subdesarrollados se produjo incluso una nueva segregación de las ocupaciones, con un alto grado de segmentación vertical tanto dentro de las ocupaciones como de los establecimientos.

Indica que en 1990 la tasa de participación femenina alcanzaba el 38%, lo que implicaba que de un total de 140 millones de mujeres en edad de trabajar, solo 53 millones estaban integrados o proponían integrarse en el mercado de trabajo. En 1999, eran casi 73 millones de mujeres **las que formaban** parte de la población económicamente activa, con una tasa de participación del 42%.

Es importante hacer notar que en la ENP, entre los funcionarios, solamente una persona tiene **nivel de estudios** de doctorado; sin embargo el 47% tiene estudios superiores a la licenciatura.

A la fecha en que se aplicó la encuesta (año 2004), el director general, cumpliría un primer periodo en el cargo, es decir, había sido nombrado tres años antes; si analizamos los resultados de la encuesta, deducimos que el 50% de los funcionarios había permanecido en el cargo este mismo tiempo, el 44% fue separado de él antes de la terminación del primer periodo y cinco personas fueron encuestados antes de cumplir un año.

Por lo que respecta a la antigüedad en la UNAM, y a la antigüedad en el cargo, la mayor parte de los funcionarios a la fecha de la encuesta 44%, pueden considerarse de reciente ingreso pues manifiestan tener de 1 a 3 años en la ENP.

5.2 Descripción de la Estructura Organizacional

El diagnóstico organizacional constituye una descripción, una explicación hecha por el observador (Rodríguez, 1999), sobre el operar de una organización determinada, por lo que parece que en este caso pudiera ser indistinto utilizar el término diagnóstico o descripción. Por otro lado, es válido enfatizar que la estructura organizacional tiene gran importancia como factor que influye sobre el comportamiento de las personas y grupos que forman parte de la misma, siendo un elemento de diferenciación. En el presente estudio, los resultados obtenidos se muestran en la figura 5.3.

Figura 5.3 Descriptivos de la Variable Estructura Organizacional (n=100)

Dimensión	Media	Desviación Estándar
Planeación institucional	2.68	.76
Racionalidad de las Decisiones	2.66	.62
Alianzas y Recursos	2.58	.55

Esta tabla representa las opiniones de los encuestados con respecto a las dimensiones especificadas de la estructura organizacional.

Figura 5.4 Frecuencias por Reactivo de la Variable Estructura Organizacional (n=100)

Dimensión	Reactivo	Total desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Total acuerdo
Planeación Institucional	1 Revisión de la Misión	9	42	28	21
	21 Consideración de opiniones de la comunidad	6	39	29	26
Racionalidad de las Decisiones	2 Búsqueda de soluciones y evaluación de alternativas	11	28	46	15
	23 Revisión de los alcances de los objetivos	7	30	48	15
	33 Conexión de los procesos con otras escuelas	7	39	40	14
Alianzas y Recursos	3 Elaboración y Actualización del Inventario	10	28	28	34
	13 Definición del modo de ofrecer los servicios	9	31	43	17
	16 Proceso estructurado de identificación de necesidades	2	50	33	15
	26 Búsqueda de servicios que ofrezcan mejor precio	9	40	31	20
	34 Existen planes de rendimiento para optimizar el equipo	8	55	28	9
	36 Optimización del consumo de energía y suministros reciclando productos.	6	54	27	13
	47 Compara la Escuela sus procesos con otras escuelas	8	51	32	9

Esta tabla representa la frecuencia (cantidad) de respuestas de los encuestados con respecto a las tres dimensiones organizacionales que componen la Estructura Organizacional

En la figura 5.3, de las dimensiones de estructura organizacional, se muestra que la dimensión, alianzas y recursos es la calificada de manera menos favorable ($x=.58$) es decir, los encuestados opinan en seguida sobre el desempeño de cada funcionario en cuanto al cargo encomendado. Es importante hacer notar que en este concepto se involucra el conocimiento de la gestión, utilización y conservación de los recursos de la organización. Veamos cada una de las dimensiones.

5.2.1 Planeación Institucional

En cuanto a la dimensión “Planeación Institucional,” se obtuvo un resultado moderado ($x= 2.68$), lo cual significa que no siempre se trazan líneas generales de lo que debe hacerse. En este sentido es notorio que la ENP revisa de manera limitada la misión y la visión institucional, además de que es poco lo que se le consulta al personal en cuanto a definir los servicios que debieran ofrecer a la comunidad.

La importancia de mejorar este elemento dentro de la estructura organizacional radica en que toda Institución de educación necesita tener una comprensión clara de su misión, de su proyecto educativo y de sus prioridades y objetivos para estar hoy en capacidad de tomar decisiones a fin de enfrentar adecuadamente sus actuales desafíos y los retos del mañana.

Al respecto Likert (1965), refiriéndose a la organización menciona que es posible elaborar un diagnóstico que permitirá obtener información relevante con respecto a las relaciones entre procesos que se establecen al interior de las unidades educativas como, por ejemplo, las condiciones en que se está implementando la gestión participativa. Ésta es una de las áreas fundamentales de trabajo para el éxito de la institución educativa

Por otra parte, los resultados nos indican que los funcionarios no tienen conocimiento de la misión de la ENP. Al respecto, cabe mencionar que la Misión se da a conocer a la comunidad a través de publicaciones y en ocasiones en conferencias del Director General, para indicarles cuál es el rumbo que seguirá la Escuela en su función.

Se realizan además reuniones anuales con todos los directivos a efecto de evaluar los logros y dar a conocer las fallas que ha habido a lo largo de cada año de labores.

Se infiere que la mayoría de los encuestados consideran que sí se buscan y se evalúan las alternativas que se tienen para alcanzar los objetivos y, por otra parte, que la escuela sí considera la conexión de los procesos con otros planteles, sin embargo, no llegan a ser valores significativos por lo que podemos concluir que no se realiza de manera óptima y por lo tanto consideramos que no hay una planeación institucional eficaz.

5.2.2 Racionalidad de las decisiones

Esta dimensión obtuvo un resultado de $x=2.66$ lo que significa que para alcanzar los objetivos trazados en el Plan de Desarrollo, no se están buscando alternativas de solución a los problemas que se presentan, como tampoco revisan los alcances que se obtuvieron en los objetivos planteados y por otra parte, cada plantel de la ENP, observa lo que sucede solamente en el interior de su competencia, puesto que no hay conexión con las otras escuelas para conocer los logros de aquellas.

Del resultado de la encuesta, se deduce que en las respuestas a esta dimensión, se da con mayor frecuencia (63%) la opción “de acuerdo”, lo que indica que se buscan y se evalúan las alternativas para alcanzar objetivos; que los encuestados coinciden en que sí se revisan los objetivos y además que la escuela considera la conexión de los procesos con otros planteles, además de tomar en consideración los procesos de mejora, es también necesario considerar que las propuestas benefician en gran medida a la racionalidad de las decisiones.

Por otra parte, los alcances en los objetivos planteados se revisan periódicamente, los encuestados en general ven positivos los resultados de los componentes, lo que permite la retroalimentación que a su vez, mejora la racionalidad en la toma de decisiones.

Es necesario tener una mayor apertura hacia las propuestas que haga el personal pues son ellos quienes enfrentan el quehacer cotidiano y por lo tanto están enterados del acontecer de todos los días; por otra parte, es necesario además de plantear los objetivos a lograr, hacer una revisión periódica minuciosa de su comportamiento, con la finalidad de comprobar su cumplimiento.

Al tratarse de una sola Escuela, con 9 planteles distribuidos por el Distrito Federal, es necesario que haya comunicación constante con toda la comunidad y definir así el curso a seguir.

5.2.3 Alianzas y recursos

La dimensión Alianzas y recursos, se define como la planificación y gestión de los recursos internos y de las relaciones de la organización medidos a todos los implicados. (Chiavenato 1999:507)

Según la frecuencia positiva de resultados, los encuestados ven los componentes de esta dimensión, tres en su aspecto negativo y en dos aspectos, no hay diferencia de opinión.

El Manual de Procedimientos de la UNAM, establece la obligación de controlar los inventarios mediante el sistema de Inventarios Perpetuos; sin embargo es indispensable realizar inventarios físicos periódicos, a efecto de comprobar la veracidad de los registros contables siendo esta una responsabilidad de los directivos. En este caso, observamos que no gran diferencia en las frecuencias.

Con respecto a la manera en que se ofrecen los servicios, la encuesta nos permite concluir que éstos se ofrecen adecuadamente en base a la planeación, y se toman en consideración las necesidades del personal y los recursos disponibles.

La priorización de las necesidades de información hacia la comunidad (personal, alumnos y proveedores), se identifica de manera clara; sin embargo, en este componente los encuestados están divididos casi en la mitad.

5.3 Descripción de la Toma de Decisiones.

Simon (1999) afirma que las decisiones son algo más que proposiciones de hecho y describen un estado futuro de cosas, descripción que puede ser verdadera o falsa en un sentido estrictamente empírico pero poseen además una cualidad imperativa: seleccionan un estado de cosas con preferencia a otro y dirigen el comportamiento hacia la alternativa elegida. En otras palabras, la toma de decisiones conlleva un contenido ético y uno fáctico.

Este proceso se lleva a cabo, en cada una de las etapas del proceso administrativo, ya sea para fijar objetivos, elegir ciertos métodos, determinar controles y otros menesteres del trabajo diario. El tomar una decisión pone en juego el éxito o fracaso de la institución y en el caso de la ENP, muchas veces el destino de los propios estudiantes.

Toda Institución educativa necesita tener una comprensión clara de su misión, de su proyecto educativo y de sus prioridades y objetivos para estar hoy en capacidad de tomar decisiones a fin de enfrentar sus actuales desafíos y los retos del mañana, por lo que cada ejecutivo debe tener la herramienta a utilizar acorde a la situación que se presente, sin embargo la toma de decisiones es de tal importancia que se debe definir claramente el problema y sus elementos a solucionar.

Figura 5.5 Descriptivos de la Variable Toma de Decisiones (n=100)

Dimensión	Media	Desviación Estándar
Liderazgo	2.65	.65
Procesos	2.63	.62
Relaciones Humanas	2.75	.66
Tecnología	2.72	.77
Responsabilidad	2.67	.62

Esta tabla representa las opiniones de los encuestados en cuanto a los cinco componentes de la toma de decisiones

Figura 5.6 Frecuencia por Reactivo de la Variable Toma de Decisiones (n=100)

Dimensión	Reactivo	Totalmente en desacuerdo	En Desacuerdo	De Acuerdo	Totalmente de Acuerdo
Responsabilidad	8 Promueven acciones de participación	10	38	32	20
	15 Definición de alternativas	6	38	39	17
	25 Información de actividades realizar	7	29	39	25
	30 Información organización departamento	12	20	37	31
	40 Información de alternativas a aplicar.	14	40	36	10
	43 Relaciones coord. y colaboración	7	43	34	16
	18 Promoción de uso de sistemas	7	36	43	14
	24 Compromiso cultura de información	7	34	44	15
	29 Fomento participación decisiones	10	36	30	24
	38 Identificación procesos de soporte	12	31	32	25
	41 Existen canales de comunicación.	12	37	36	15
	44 Información cambios procesos	9	40	35	16
	45 Participación en difusión cultura	9	33	37	21
Liderazgo	4 Reconocimiento de contribución	14	42	26	18
	9 Sugerencias de reorganización	12	29	23	36
	18 Promoción uso de sistemas	7	36	43	14
	24 Compromiso cultura de información	7	34	44	15
	29 Fomento participación decisiones	10	36	30	24
	38 Identificación procesos soporte	12	31	32	25
	41 Existencia canales comunicación	12	37	36	15

	44 Información s/cambios de procesos	9	40	35	16
	45 Participación difusión de la cultura	9	33	37	21
Procesos	5 Conocimiento del personal	11	31	45	13
	10 Fomento de mejora de procesos	11	31	35	23
	12 Cumplimiento de plazos	11	24	37	28
	14 Identificación del personal	5	39	31	25
	19 Existencia de normas	7	45	30	18
	22 Evaluación de resultados	11	30	41	18
	27 Estímulo al trabajo y esfuerzo	8	34	32	26
	32 Revisión de procesos	7	36	42	15
	37 Consultas periódicas a la comunidad	11	34	43	12
	42 Satisfacción de expectativas	14	45	33	8
	46 Gestión adecuada de instalaciones	10	46	25	19
Relaciones Humanas	6 Identificación de procesos	11	34	30	25
	11 Identificación de personas	7	38	29	26
	17 Relaciones con otras escuelas	6	32	39	23
	28 Participación cultura de información	6	31	33	30
	31 Información sobre procedimientos	10	25	43	22
	35 Consulta sobre alternativas	6	40	32	22
	48 Información aplicación de cambios	6	42	30	22
Tecnología	7 Estímulo de creatividad	11	40	35	14
	20 Se toman en cuenta las opiniones	9	25	28	38
	39 Identifican procedimientos	10	36	29	25

5.3.1 Responsabilidad

Esta dimensión está definida como “la participación en las decisiones y la administración consultiva” (Gulick, citado en Chiavenato 1999:501), en ella se indaga si los funcionarios promueven la participación del personal en las acciones que conduzcan a mejorar algunos aspectos, otorgándoles autonomía para realizarlos y permitiéndoles que definan algunas alternativas para alcanzar esos objetivos.

Un punto muy importante es el que se refiere a conocer si existe la suficiente información hacia los subordinados, acerca de las actividades que deben realizar de acuerdo con las responsabilidades que involucra su cargo y en este sentido, están respondiendo en una mayoría relativa, (66%) que sí se lleva acabo esta practica.

Si observamos, las respuestas de los encuestados, se inclinan en términos de frecuencia, más bien hacia lo positivo. En lo que se refiere a la organización de cada departamento, los resultados nos indican que no tienen conocimiento de ello y por lo tanto, poco pueden contribuir con opiniones para mejorar su desempeño.

Al analizar la respuesta de la pregunta 40 dirigida a saber si se aplican alternativas para lograr los objetivos institucionales, vemos que más del 50% de los funcionarios, responden en desacuerdo; concluimos que en este aspecto, es muy poca la participación que se logra para cumplir con los objetivos anuales, pues los resultados arrojan opiniones divididas y por otra parte, muy poco se les involucra en la toma de decisiones, al no fomentar la participación grupal.

5.3.2 Liderazgo

La segunda dimensión, Liderazgo, se define como la influencia interpersonal ejercida en una situación orientada a la consecución de uno o varios objetivos específicos mediante el proceso de comunicación humana. (Chiavenato, 1999:151)

En este criterio se describe como directivos y responsables de la Escuela administrativamente, a aquellos que con su comportamiento y sus decisiones, estimulan, apoyan y fomentan la gestión participativa.

Los directivos de la ENP, de acuerdo con los resultados de la encuesta, no están guiando a los funcionarios a conocer cómo identifica, desarrolla y mejora sus procesos la Escuela. Si observamos las respuestas vemos que están inclinadas a la indecisión pues tenemos respuestas entre el desacuerdo y el acuerdo, no habiendo una respuesta definitiva de aceptación.

Por otra parte, no hay una adecuada comunicación ni fomento a la participación de los involucrados en la toma de decisiones, esto trae como consecuencia que no existan canales adecuados para promover el diálogo entre los funcionarios.

La falta de motivación hacia el trabajo, por medio de incentivos, premios y reconocimientos, provoca que no haya propuestas o sugerencias que pudieran mejorar los servicios que se prestan en la Escuela, aunado a ello, reportan que no poco se promueve el conocimiento y uso de sistemas que faciliten su gestión.

5.3.3 Procesos

Con la dimensión Procesos, se evalúa la forma en que la Escuela identifica, gestiona, revisa y mejora sus procedimientos, entendiendo por ello una serie de actividades interrelacionadas, necesarias para la prestación de un servicio o la obtención de un producto. Esta dimensión involucra administrativamente a la planeación institucional, es decir, se refiere a determinar los pasos a seguir en cada una de las etapas de la planeación, con la finalidad de lograr los objetivos institucionales, los que deben presentarse debidamente jerarquizados.

5.3.4 Relaciones Humanas

Relaciones Humanas, se define como los contactos conscientes establecidos entre los grupos; los alumnos, los empleados, los colegas, los subordinados y los jefes (Chiavenato 1999:873), en ella se

evalúan los logros que está alcanzando la Escuela en relación con la atención hacia los alumnos, quienes se benefician directamente de los servicios administrativos que aquí se evalúan.

Por otra parte, se examina qué se está consiguiendo para incrementar la satisfacción del personal y describe los logros que se están alcanzando para satisfacer las necesidades y expectativas de los grupos sociales.

5.3.5 Tecnología

La tecnología se define como el elemento desarrollado en las organizaciones con base en conocimientos acumulados y desarrollados en el significado de las tareas (*know how*) y sus manifestaciones físicas (técnicas, productos y procesos).

Se evalúa el avance que ha tenido la Escuela en relación con la utilización de nuevas tecnologías, estimulando la capacidad creativa que en su momento apoye la mejora a los procesos, por sí mismos tan complicados y tan importantes.

5.4 Correlación entre Estructura Organizacional y Toma de Decisiones

Como se señaló en el capítulo teórico, García Echevarría y Del Val (1998) hacen hincapié en la relación directa entre la estructura organizacional y la toma de decisiones, que a su vez, depende del nivel de competencia de la economía; argumentan que la economía orientada a la globalización, exige nuevas formas de estructura organizacional, más flexibles y más adaptables. En otras palabras, la configuración de las estructuras organizacionales y de decisiones impacta la competitividad de la organización y exige una convergencia entre los dos procesos.

Por lo tanto, se necesita una coherencia entre ellas pues la estructura organizacional se deriva del modelo para tomar decisiones y lo cierto es que en lo que respecta a las grandes empresas y la adjudicación de responsabilidades y funciones es que la combinación de posibilidades en cuanto a actividades por parte de quienes ocupan cargos de importancia, se vuelve matemáticamente

compleja, por lo que en esos casos los directivos optan por utilizar el sentido común y asignar a las personas en sus cargos.

En la figura 5.7 se ve la correlación realizada a través de Pearson

Figura 5.7 Correlación de Pearson entre las variables indicadas

	Estructura Organizacional			Toma de Decisiones			
	1	2	3	4	5	6	7
1.Planeación Institucional	1						
2. Racionalidad de las decisiones	.698*	1					
3. Alianzas y Recursos	.638*	.634	1				
4. Responsabilidad	.757*	.746	.743	1			
5. Liderazgo	.729*	.710	.799	.869	1		
6. Procesos	.751*	.721	.799	.897	.933	1	
7. Relaciones Humanas	.748*	.714	.800	.883	.896	.899	1
8. Tecnología	.724*	.694	.692	.828	.869	.842	.819

** Correlación significativa a 0.01

Como puede observarse, las correlaciones se encuentran en niveles medio alto y alto. Cabe destacar que el liderazgo, como dimensión de la toma decisiones reviste gran importancia, ya que cuando éste involucra funciones de planeación, información, arbitraje, control y busca apoyar al grupo para el logro de objetivos, se genera la planeación institucional ($r=.729$, sig. 0.01), las decisiones se toman con racionalidad ($r=.710$, sig. 0.01), los recursos internos son gestionados eficiente ($r=.799$, sig. 0.01).

Además, es notoria la relación que existe con la responsabilidad ($r=.869$, sig. 0.01), esto equivale a que sobre los directivos y mandos medios recae la promoción de la participación en cuanto a la generación de alternativas para el logro de objetivos, así como la difusión de información, los mecanismos de operación y, aún, el aviso oportuno de cambios en procesos.

A continuación se presenta el análisis de varianza de las variables Estructura Organizacional y Toma de decisiones, considerando las 8 dimensiones que las integran.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Tabla 5.8 ANOVA Planeación Institucional

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas	115.520	99	1.167		
Intra-personas					
Inter-elementos	.980	1	.980	1.902	.171
Residual	51.020	99	.515		
Total	52.000	100	.520		
Total	167.520	199	.842		

Haciendo el análisis ANOVA, para las preguntas (1 y 21), encontramos que la razón F es de 1.902, lo que indica que sus respuestas están dadas a su libre albedrío, es decir no están dirigidas. El nivel de significancia nos indica que el margen de error al asegurar que se está contestando libremente es del 17.1%.

Tabla 5.9 ANOVA Racionalidad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas	114.970	99	1.161		
Intra-personas					
Inter-elementos	.507	2	.253	.556	.574
Residual	90.160	198	.455		
Total	90.667	200	.453		
Total	205.637	299	.688		

Una vez hecho el análisis ANOVA para las preguntas (2, 23 y 33), vemos que la razón F es de .556 lo que significa que las respuestas de las tres preguntas difieren, es decir, están contestando de manera diferente. El nivel de significancia nos indica que el margen de error al asegurar que difieren las respuestas es de 57%.

Tabla 5.10 ANOVA Alianza y Recursos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas	210.834	99	2.130		
Intra-personas					
Inter-elementos	16.854	6	2.809	5.935	.000
Residual	281.146	594	.473		
Total	298.000	600	.497		
Total	508.834	699	.728		

De la tabla de ANOVA obtenemos la razón F = 5.935, y su nivel de significancia = 0.000. Esto quiere decir que las respuestas dadas en las siete preguntas aquí analizadas difieren con un nivel de significancia nulo. Lo anterior representa que los encuestados están contestando de manera libre y sin ninguna tendencia y esto se puede asegurar por el resultado del nivel de significancia (.000), para las preguntas, (3,13,16,26,34,36 y 47)

TOMA DE DECISIONES

Tabla 5.11 ANOVA Responsabilidad

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas	231.832	99	2.342		
Intra-personas					
Inter-elementos	13.375	5	2.675	5.553	.000
Residual	238.458	495	.482		
Total	251.833	500	.504		
Total	483.665	599	.807		

La tabla anterior muestra una razón F muy grande comparada con nuestra escala de respuesta (1 a 4) y su probabilidad es nula. Esto nos dice que los encuestados no están respondiendo de manera diferente, es decir que lo hacen de manera similar, para las preguntas (8,15,25,30,40 y 43)

Tabla 5.12 ANOVA Liderazgo

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas	380.307	99	3.841		
Intra- personas	8.460	8	1.058	2.271	.021
Residual	368.873	792	.466		
Total	377.333	800	.472		
Total	757.640	899	.843		

La tabla ANOVA reporta un $F=2.271$ y un nivel de significancia de 0.021. Esto significa que nuestros encuestados están respondiendo de manera diferente de una pregunta a otra. Lo hacen con libre albedrío. La probabilidad de error para que se tenga esta diferencia es de 2%. Respuestas válidas para las preguntas (4,9,18,24,29,38,41,44 y 45)

Tabla 5.13 ANOVA Procesos

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas	419.269	99	4.235		
Intra- personas	17.167	10	1.717	3.857	.000
Residual	440.651	990	.445		
Total	457.818	1000	.458		
Total	877.087	1099	.798		

La tabla de ANOVA reporta una razón F de 3.857 con un nivel de significancia = 0.000 lo cual significa que hay diferencias en las respuestas de los encuestados con una probabilidad de error de 0. Esto también nos indica que los encuestados están contestando de manera libre y por lo tanto es de esperarse que difieran sus respuestas si nos atenemos a su libre albedrío. Respuestas a las preguntas (5,10,12,14,19,22,27,32,37,42 y 46)

Tabla 5.14 ANOVA Relaciones Humanas

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas	299.463	99	3.025		
Intra-personas					
Inter-elementos	2.749	6	.458	.995	.428
Residual	273.537	594	.461		
Total	276.286	600	.460		
Total	575.749	699	.824		

La tabla de ANOVA presenta una razón $F = 0.995$ con un nivel de significancia de 0.428. Estos valores nos indican que nuestros encuestados responden de manera diferente de una pregunta a otra. Sus respuestas son libres y la probabilidad de error es del 42.8%. PREGUNTAS (6, 11, 17,28,31,35 y 48)

Tabla 5.15 ANOVA Tecnología

	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Inter-personas	173.813	99	1.756		
Intra-personas					
Inter-elementos	9.380	2	4.690	10.173	.000
Residual	91.287	198	.461		
Total	100.667	200	.503		
Total	274.480	299	.918		

La tabla ANOVA presenta una razón $F=10.173$ con un nivel de significancia de 0.000. Esto indica que las respuestas dadas en las 3 preguntas difieren libremente de acuerdo con la tabla de significancias (Sampieri 1999:471) y el margen de error para que suceda esto es nulo, lo cual está representado en el nivel de significancia. Los encuestados están contestando de manera libre. PREGUNTAS (7,20 y 39)

Para responder a la H_1 «Existe relación estadísticamente significativa entre las dimensiones de la estructura organizacional y la toma de decisiones, desde la percepción del personal directivo y

mandos medios, todos profesores de la Escuela Nacional Preparatoria de la Universidad Nacional Autónoma de México”; se puede afirmar que no hay una relación estadísticamente significativa.

Con respecto a la variable Estructura Organizacional, solamente la dimensión Alianzas y Recursos; es significativa, no así, Planeación Institucional, ni Racionalidad, de ahí la significancia que se reporta para las dos variables

Para la variable Toma de Decisiones, cuatro de las dimensiones; Responsabilidad, Liderazgo, Procesos, Relaciones Humanas y Tecnología, son significativas

En respuesta a la H_2 , “Existen diferencias significativas en las dimensiones de la estructura organizacional y la toma de decisiones según factores como la edad, el género, el estado civil, el nivel de estudios, la antigüedad laboral en la UNAM y en el cargo del personal que participó en el estudio,” tenemos que la edad es significativa para todas las dimensiones, siendo éste el factor más importante, de igual manera en el caso de la dimensión Alianzas y Recursos, el género es también un valor significativo.

Es conveniente hacer notar que en este caso, la edad es significativa para todas las dimensiones siendo el factor

Tabla 5.16

Análisis de Varianza tomando como factor la Antigüedad Laboral en la UNAM

N=100

VARIABLE	DIMENSIÓN	ANTIGÜEDAD EN LA UNAM	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	F	Sig
Estructura Organizacional	Planeación institucional	1 a 5 años	3.2308	.9920	.118	.949
		5 a 10 años	3.4286	1.1411		
		10 a 15 años	3.3250	1.1616		
		Más de 15 años	3.4000	.9742		
	Racionalidad de las Decisiones	1 a 5 años	3.0256	1.1423	2.401	.073
		5 a 10 años	3.7619	.7330		
		10 a 15 años	3.2333	.9372		
		Más de 15 años	3.5533	.7487		
	Alianzas y Recursos	1 a 5 años	3.1868	.7363	.292	.831
		5 a 10 años	3.4490	.7431		
		10 a 15 años	3.2357	.7391		
		Más de 15 años	3.3086	.8534		
Toma de Decisiones	Liderazgo	1 a 5 años	3.0684	.9521	1.258	.293
		5 a 10 años	3.6905	.7538		
		10 a 15 años	3.4833	.9171		
		Más de 15 años	3.3111	.9138		
	Procesos	1 a 5 años	3.0350	.8443	1.081	.361
		5 a 10 años	3.6234	.8849		
		10 a 15 años	3.4318	.8779		
		Más de 15 años	3.3691	.8615		
	Relaciones Humanas	1 a 5 años	3.2308	.8970	.785	.505
		5 a 10 años	3.7449	.8046		
		10 a 15 años	3.5857	.9520		
		Más de 15 años	3.4829	.9172		
	Tecnología	1 a 5 años	3.2051	1.1749	.723	.541
		5 a 10 años	3.7857	.7579		
		10 a 15 años	3.4667	1.1768		
		Más de 15 años	3.3933	1.0831		
	Responsabilidad	1 a 5 años	2.9615	.9602	2.141	.100
		5 a 10 años	3.7619	.7212		
		10 a 15 años	3.5417	.8700		
		Más de 15 años	3.4033	.8512		

Esta tabla nos muestra las respuestas de los encuestados, tomando como factor su antigüedad en la UNAM.

Tabla No. 5.17

Análisis de Varianza tomando como factor la Antigüedad en el Puesto

N= 100

VARIABLE	DIMENSIÓN	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	F	Sig
Estructura Organizacional	Planeación institucional	Menos de un año	3.2000	.8367	.682	.565
		1 a 3 años	3.3523	1.0652		
		Más de 3 años	3.4255	1.0161		
		Exfuncionario	2.000	0.00		
	Racionalidad de las Decisiones	Menos de un año	3.1333	.9006	1.292	.282
		1 a 3 años	3.4318	.9417		
		Más de 3 años	3.5248	.7763		
		Exfuncionario	2.000	0.00		
	Alianzas y Recursos	Menos de un año	3.7143	.9476	1.351	.263
		1 a 3 años	3.22273	.7536		
		Más de 3 años	3.3435	.8046		
		Ex funcionario	2.1429	0.00		
Toma de Decisiones	Liderazgo	Menos de un año	3.5778	1.2727	.853	.469
		1 a 3 años	3.3712	.9404		
		Más de 3 años	3.3735	.8290		
		Ex funcionario	2.000	0.00		
	Procesos	Menos de un año	3.5636	1.1160	.708	.550
		1 a 3 años	3.3657	.9191		
		Más de 3 años	3.3868	.7676		
		Ex funcionario	2.1818	0.00		
	Relaciones Humanas	Menos de un año	3.5714	.9091	.962	.414
		1 a 3 años	3.4188	.9666		
		Más de 3 años	3.6109	.8418		
		Ex funcionario	2.2857	0.00		
	Tecnología	Menos de un año	3.4000	1.0111	1.945	.128
		1 a 3 años	3.3939	1.1190		
		Más de 3 años	3.5390	.9989		
		Ex funcionario	1.000	0.00		
	Responsabilidad	Menos de un año	3.2000	.8531	.703	.553
		1 a 3 años	3.4129	.8961		
		Más de 3 años	3.4823	.8514		
		Ex funcionario	2.3333	0.00		

Esta tabla representa las respuestas dadas por los encuestados, tomando como base su antigüedad en el puesto

Tabla No. 5.18
Análisis de Varianza tomando como factor la edad

N=100

VARIABLE	DIMENSIÓN	EDAD	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	F	SIG
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Planeación Institucional	Menos 30 años	2.2857	0.9512	1.389	0.251
		Entre 30 y 40 años	2.8750	0.7109		
		Entre 40 y 50 años	2.5854	0.8208		
		Más de 50 años	2.7200	0.6305		
	Racionalidad	Menos 30 años	2.0952	0.6862	5.754	0.001
		Entre 30 y 40 años	3.0000	0.5108		
		Entre 40 y 50 años	2.5285	0.6367		
		Más de 50 años	2.6533	0.4857		
	Alianzas y Recursos	Menos 30 años	2.2653	0.4474	3.030	0.033
		Entre 30 y 40 años	2.8333	0.5406		
		Entre 40 y 50 años	2.5261	0.5302		
		Más de 50 años	2.4743	0.5650		
TOMA DE DECISIONES	Liderazgo	Menos 30 años	2.2857	0.7450	3.343	0.023
		Entre 30 y 40 años	2.9630	0.5710		
		Entre 40 y 50 años	2.5501	0.6648		
		Más de 50 años	2.5378	0.5868		
	Procesos	Menos 30 años	2.2987	0.7056	3.146	0.029
		Entre 30 y 40 años	2.9280	0.6006		
		Entre 40 y 50 años	2.5743	0.6083		
		Más de 50 años	2.5127	0.5447		
	Relaciones Humanas	Menos 30 años	2.4490	0.7258	2.866	0.041
		Entre 30 y 40 años	3.0595	0.5941		
		Entre 40 y 50 años	2.6829	0.6758		
		Más de 50 años	2.6171	0.6085		
	Tecnología	Menos 30 años	2.3810	0.7559	2.684	0.051
		Entre 30 y 40 años	3.0694	0.6809		
		Entre 40 y 50 años	2.5935	0.8182		
	Responsabilidad	Menos 30 años	2.1905	0.7164	4.521	0.005
		Entre 30 y 40 años	2.9722	0.5421		
		Entre 40 y 50 años	2.6707	0.6286		
		Más de 50 años	2.4733	0.5394		

Esta tabla nos muestra las opiniones de los encuestados tomando como factor su edad

Tabla 5.19
Análisis de Varianza tomando como factor el género

N=100

VARIABLE	DIMENSIÓN	Género	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	F	SIG
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Planeación Institucional	Masculino	2.7627	0.7732	1.941	0.167
		Femenino	2.5405	0.7395		
	Racionalidad	Masculino	2.7288	0.6737	2.803	0.097
		Femenino	2.5135	0.5006		
	Alianzas y Recursos	Masculino	2.6852	0.5197	6.790	0.011
		Femenino	2.3900	0.5721		
	Responsabilidad	Masculino	2.7175	0.6486	1.385	0.242
		Femenino	2.5631	0.5871		
TOMA DE DECISIONES	Liderazgo	Masculino	2.7269	0.6450	3.383	0.069
		Femenino	2.4775	0.6494		
	Procesos	Masculino	2.7072	0.6110	2.674	0.105
		Femenino	2.4963	0.6216		
	Relaciones Humanas	Masculino	2.8039	0.6922	1.244	0.268
		Femenino	2.6486	0.6150		
	Tecnología	Masculino	2.7853	0.7499	1.522	0.220
		Femenino	2.5856	0.8066		

Esta tabla nos muestra las respuestas dadas por los encuestados, tomando como factor el género

Tabla 5.20
Análisis de Varianza tomando como factor el estado civil

N=100

VARIABLE	DIMENSIÓN	ESTADO CIVIL	MEDIA	DESVIACIÓN ESTÁNDAR	F	SIG
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	Planeación Institucional	Casado	2.7000	0.8088	0.147	0.864
		Soltero	2.5952	0.6446		
		Otro	2.6563	0.7685		
	Racionalidad	Casado	2.7056	0.5727	0.761	0.470
		Soltero	2.5714	0.6249		
		Otro	2.5208	0.7598		
	Alianzas y Recursos	Casado	2.5905	0.5849	0.278	0.758
		Soltero	2.4898	0.4508		
		Otro	2.5982	0.5790		
	Responsabilidad	Casado	2.6972	0.6307	0.561	0.573
		Soltero	2.5317	0.6183		
		Otro	2.6875	0.6232		
TOMA DE DECISIONES	Liderazgo	Casado	2.6315	0.6592	0.117	0.889
		Soltero	2.5820	0.6085		
		Otro	2.6875	0.7111		
	Procesos	Casado	2.6424	0.6202	0.458	0.634
		Soltero	2.5195	0.5418		
		Otro	2.7045	0.7147		
	Relaciones Humanas	Casado	2.7476	0.6810	0.566	0.570
		Soltero	2.6327	0.5001		
		Otro	2.8661	0.7798		
	Tecnología	Casado	2.7389	0.7418	0.146	0.865
		Soltero	2.6349	0.7881		
		Otro	2.6875	0.8900		

Esta tabla nos muestra las respuestas dadas por los encuestados, tomando como base su estado civil

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1 Tendencias de los Servicios Educativos en México

El gobierno mexicano establece la visión de la Reforma de la Gestión del Sistema Educativo al año 2025, manifestando que “el Sistema Educativo Nacional funcionará con un esquema de gestión integral, en el que las estructuras de los niveles federal, estatal y municipal, trabajarán articulada y eficientemente a partir de las necesidades y características de los alumnos, de las escuelas e instituciones de los diferentes tipos, niveles y modalidades educativas.” En cuanto a la educación media superior, señala la necesidad de proporcionar una formación de buena calidad, basada en los desarrollos del conocimiento y sus aplicaciones que permitirá a sus egresados participar exitosamente en la sociedad del conocimiento” (PND 2001-2006).

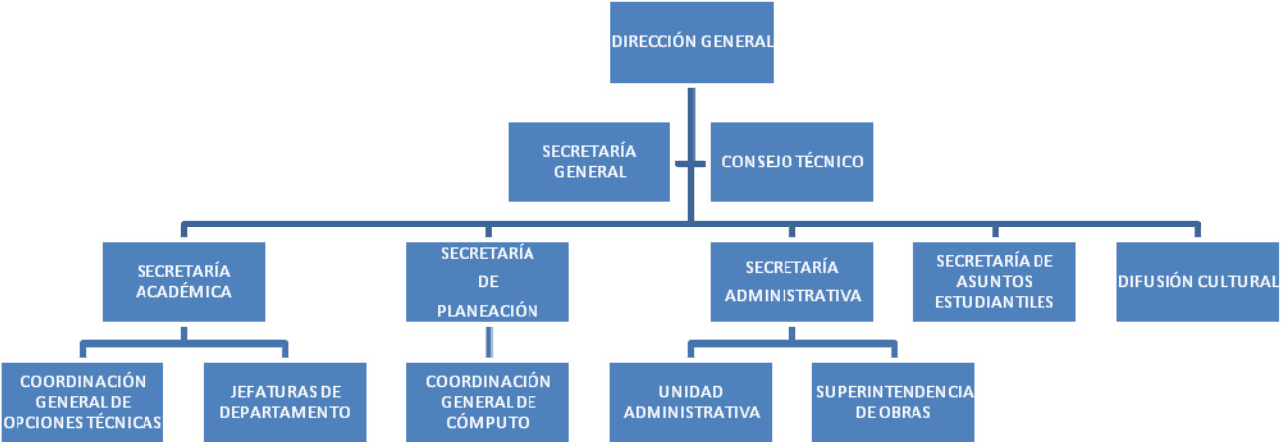
Esta reforma educativa implica cambios que repercuten no sólo en la operación cotidiana de cada escuela, sino también en el nivel directivo dado que se exige una transformación en su estructura que permita no sólo una eficiencia en la gestión sino un cambio de fondo en la manera en la cual la institución busque la excelencia al vincularse con su contexto y fomente el desarrollo humano.

6.2 Estructura Actual de la ENP.

Para el caso que nos ocupa, son consideradas autoridades de la ENP, el Director General y el Consejo Técnico; funcionarios, el secretario general, los directores auxiliares de los planteles, los secretarios auxiliares de la dirección general y de los planteles, los secretarios adjuntos de los planteles y los jefes de departamento (ver figura 6.1), quienes son nombrados por los directores de plantel con anuencia del director general y finalmente, en el ámbito académico, los jefes de departamento académico adscritos a la dirección general y los coordinadores de materia, con adscripción a los 9 planteles que conforman la ENP.

De acuerdo con esta denominación, el director general es la única autoridad, por lo tanto puede tomar decisiones de manera unilateral, siendo apoyado por las siguientes secretarías: general, académica, administrativa, planeación, difusión cultural y de asuntos estudiantiles y jefaturas de departamento.

Figura 6.1 Organigrama Actual



Fuente:Elaboración propia con base en datos obtenidos de www.planeacion.unam.mx/memoria

La comprensión de la estructura organizacional existente, puede ser la clave para identificar la posible organización requerida, al mostrarse un panorama de cómo juzga intuitivamente la gente que se puede trabajar mejor, pero además ofrece un panorama sobre los cambios necesarios para pasar de una situación actual a la requerida (Jacques, 2004)

6.3 Propuesta de la Estructura Organizacional de la ENP como Estrategia Competitiva.

La estructura se subordina a la estrategia y su evolución no es un asunto automático o burocrático; es una lucha por la supervivencia y la competitividad. En otras palabras, las organizaciones tienen que introducir conscientemente sus estructuras, no como soluciones de compromiso sino como decisiones que sean consistentes con la filosofía institucional (Ghiglione, Gilli y Gómez, 2000).

Aunque pareciera que las estructuras organizacionales están cambiando continuamente según se vean influenciadas por las olas sucesivas de sus miembros, las interacciones entre éstos y las presiones ambientales incesantes (Hall, 1996), no siempre es aceptado un cambio, particularmente en la Escuela Nacional Preparatoria que se caracteriza por tener varias divisiones y departamentos, una alta jerarquía y actividades diversas. Por ello la propuesta aquí presentada va dirigida a una organización muy compleja que enfrenta problemas complicados de coordinación y control, traducidos en una alta formalización y centralización.

Dicha propuesta confirma que cambiar las estructuras organizacionales se traduce en buscar formas de trabajo diferentes de las actuales (Cross, 2000).

Cuando se emprende un cambio de esta magnitud, es necesario ante todo definir qué se quiere lograr, debiéndose realizar de arriba hacia abajo y con espíritu visionario acompañado de una amplia participación en las etapas de planeación y ejecución (Champy, 2000).

La causa de la ineficiencia de las organizaciones no reside únicamente en los procedimientos, ni en los equipos humanos y ni siquiera en la falta de metas de desempeño. En realidad, la estructura puede impedir que la comunicación, la toma de decisiones y la orientación del esfuerzo sean todo lo eficaces que podrían ser si la estructura fuera diferente. Esto es, la estructura no es ajena a ningún proceso de cambio organizacional, lo que conlleva; lo que conlleva que ésta también cambie y se adecue a nuevas exigencias. Sin embargo, pareciera que en la ENP se concibe a la estructura como estática, lo cual es negar el cambio y las influencias del ambiente, condenando a la organización a no evolucionar.

Parece ser que el sector clave que limita la efectividad frente a un aumento de tamaño o diversidad, es la capacidad de informar y tomar decisiones sobre eventos inesperados, no previstos. Por otro lado, conforme aumenta la incertidumbre acerca de la tarea, aumenta la necesidad de tomar decisiones no programadas y que de acuerdo al modelo funcional deben tratar los niveles superiores; este es el momento en el cual la organización puede optar por nuevas alternativas: disminuye el nivel de rendimiento (demorando las decisiones) o invierte en procesamiento de la información para solucionar el cuello de botella, o bien, debe emplear nuevas estrategias en su estructura organizacional.

En este sentido, la presente propuesta se sustenta en el paradigma entorno – estrategia – estructura como herramienta poderosa para entender las diferencias en los resultados de la ENP. Esto es, la propuesta sugiere que los resultados superiores son consecuencia de un buen ajuste entre la estrategia de la ENP y las demandas del entorno, así como entre la estructura y la estrategia organizativa. Así, el paradigma aplicado a la propuesta de estructura organizacional de la ENP retoma lo que Porter (1993) plantea para formular una ventaja competitiva, cuyos elementos se asocian con decisiones sectoriales, estructurales y empresariales, por lo que dicha propuesta se integra de:

- Diseño de la superestructura (town meeting), que representa el vínculo entre la ENP y la sociedad.
- Estructura de red con enfoque de organización multinacional para generar la descentralización.
- Diseño de estructura orgánica horizontal como estrategia de funcionamiento de cada escuela.

6.3.1 Diseño de la Superestructura (Town meeting).

Para transitar del sistema altamente centralizado con un manejo autocrático a un sistema descentralizado y participativo, se necesita un cambio en la preparación de los líderes, orientada a la toma de decisiones entre empleados, ciudadanos, empresarios y otros actores con intereses comunes (stake holders), para lo cual necesitan habilidades de colaboración, formación y disposición para el trabajo en equipo, mediación de conflictos, recopilación y análisis de datos y la apertura a la construcción del consenso.

Para que el modelo de la superestructura, (que implica la reunión de la comunidad), (fig. 6.2) tenga éxito, debe estar acompañado de la confianza entre los actores (Else, 2004). La ENP tiene que comprometer el tiempo y la energía para involucrar a todos los actores en el desarrollo de valores organizacionales compartidos, orientados a disipar dudas y conjeturas infundadas.

En esencia, deben verse las estructuras y relaciones como un sistema, ya que esta perspectiva proporciona entendimiento de los problemas y participación para la resolución de los mismos.

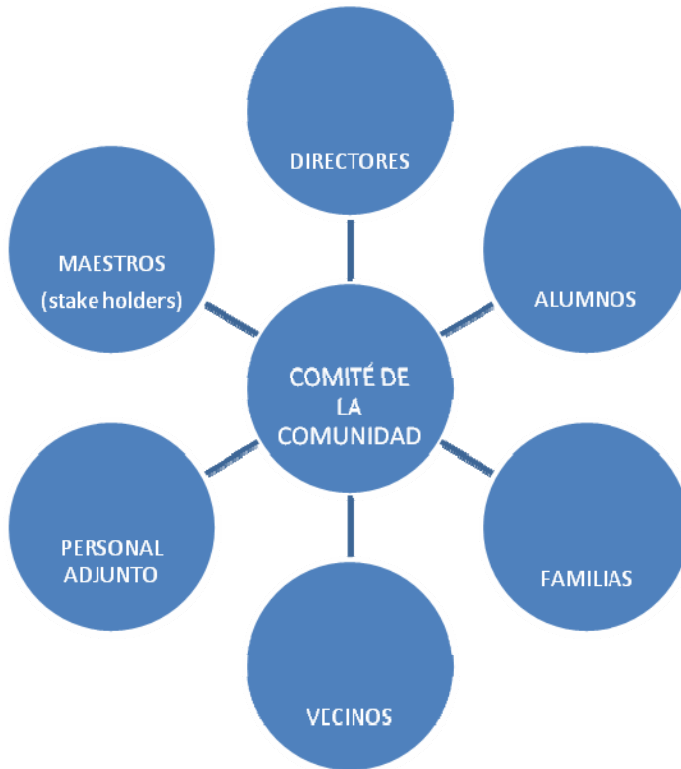
Los líderes deben estar constantemente en relación con los actores sociales (stake holders), con la finalidad de que se fortalezcan los valores en la comunidad y la confianza como punto de partida para la toma de decisiones basada en la institución educativa local.

Como era de esperarse, esta postura presenta un escenario de beneficios, pero también de peligros. En cuanto a los primeros, destaca la preparación e involucramiento de los actores sociales en el desarrollo de valores compartidos, creencias, misión y visión de la comunidad escolar, para lo cual es necesario reconocer las diferencias en los sistemas individuales de creencias como punto de partida para el desarrollo de una base de responsabilidad social compartida.

Así también, se tendría el beneficio de la valoración de las estructuras (políticas, prácticas, procedimientos, etc.) necesarias dentro de la comunidad escolar para poder implementar la toma de decisiones al nivel local, siendo necesario el entrenamiento y recursos para el fortalecimiento de toma de decisiones compartidas y la preparación para el cambio de roles.

Lo anterior tendría sentido si los resultados obtenidos en la institución educativa no se ven reflejados en la comunidad local, regional y nacional por lo que un peligro de este modelo de superestructura radica en diluir la responsabilidad o invadir espacios en la toma de decisión operativa que lejos de propiciar flexibilidad acentúe la tramitología.

Figura 6.2 Diseño de la Superestructura



Fuente: Bartlett y Ghoshal (1994:82)

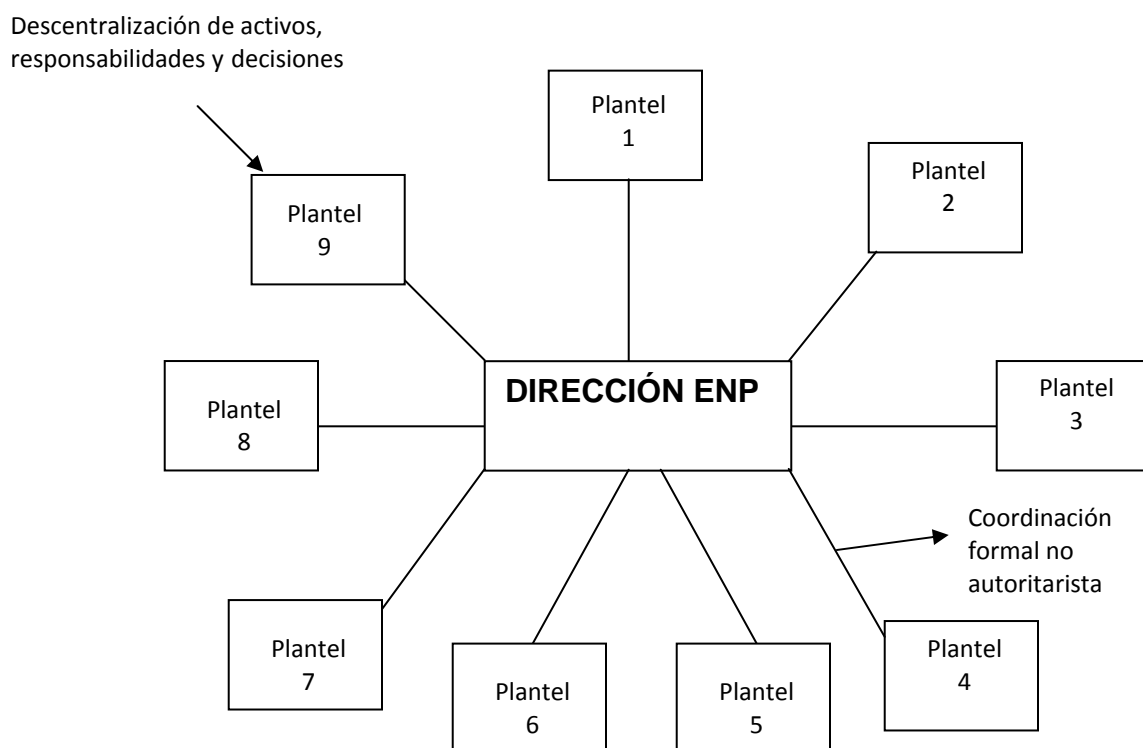
6.3.2 Estructura de Red con enfoque de Organización Multinacional.

Puesto que el patrimonio administrativo de la ENP también se refleja en su forma y capacidad organizativa, el segundo nivel de esta propuesta se construye a partir de configuraciones estructurales, procesos administrativos y mentalidades de gestión, lo que da lugar al modelo de organización multinacional generado por Bartlett y Ghoshal (2000) (ver figura 6.3), el cual tiene su origen en la estructura de red, que permite a la administración flexibilidad para responder a las exigencias generadas por la alta demanda, bajos presupuestos, pasivos laborales y hasta nuevas tecnologías, entre otros.

En esencia, la estructura de red se conforma de una organización central que se apoya en otras organizaciones para realizar actividades sustantivas y adjetivas comprometidas por la ENP que respondan a las necesidades sociales. De aquí que el modelo de organización multinacional sea aplicable, ya que se caracteriza por:

- Descentralización de activos, responsabilidades y decisiones.
- Coordinación formal no autoritarista y controles financieros simples.
- Mentalidad independiente.

Figura 6.3 Estructura de Red



Fuente: Elaboración propia, con base en la estructura de la ENP

Conjuntando el modelo de superestructura con el de organización, que se relacionan con el enfoque multinacional, podría decirse que cada plantel de la ENP funcionará de acuerdo a las necesidades de la comunidad en donde se ubique, sin dejar de cumplir con el fin último de la educación de nivel medio superior y compartiendo la visión y la misión institucionales.

6.3.3 Diseño de Estructura Orgánica Horizontal

Ahora bien, si ya se ha definido la superestructura (vínculo entre la ENP y la comunidad), así como el modelo de organización multinacional (el plantel y la dirección general de la ENP), es necesario abordar el diseño organizacional al interior de cada uno de los planteles de la ENP, para lo cual se propone una estructura orgánica horizontal (figura 6.4).

Como ya se dijo en capítulos anteriores, la estructura orgánica, frente a la mecanicista, es flexible y adaptable. Su objetivo es dejar abierta la estructura al medio ambiente, a fin de aprovechar nuevas oportunidades y combatir amenazas. La ambigüedad y el cambio caracterizan las tareas, de manera que los miembros enfrentan actividades sujetas a cambios frecuentes.

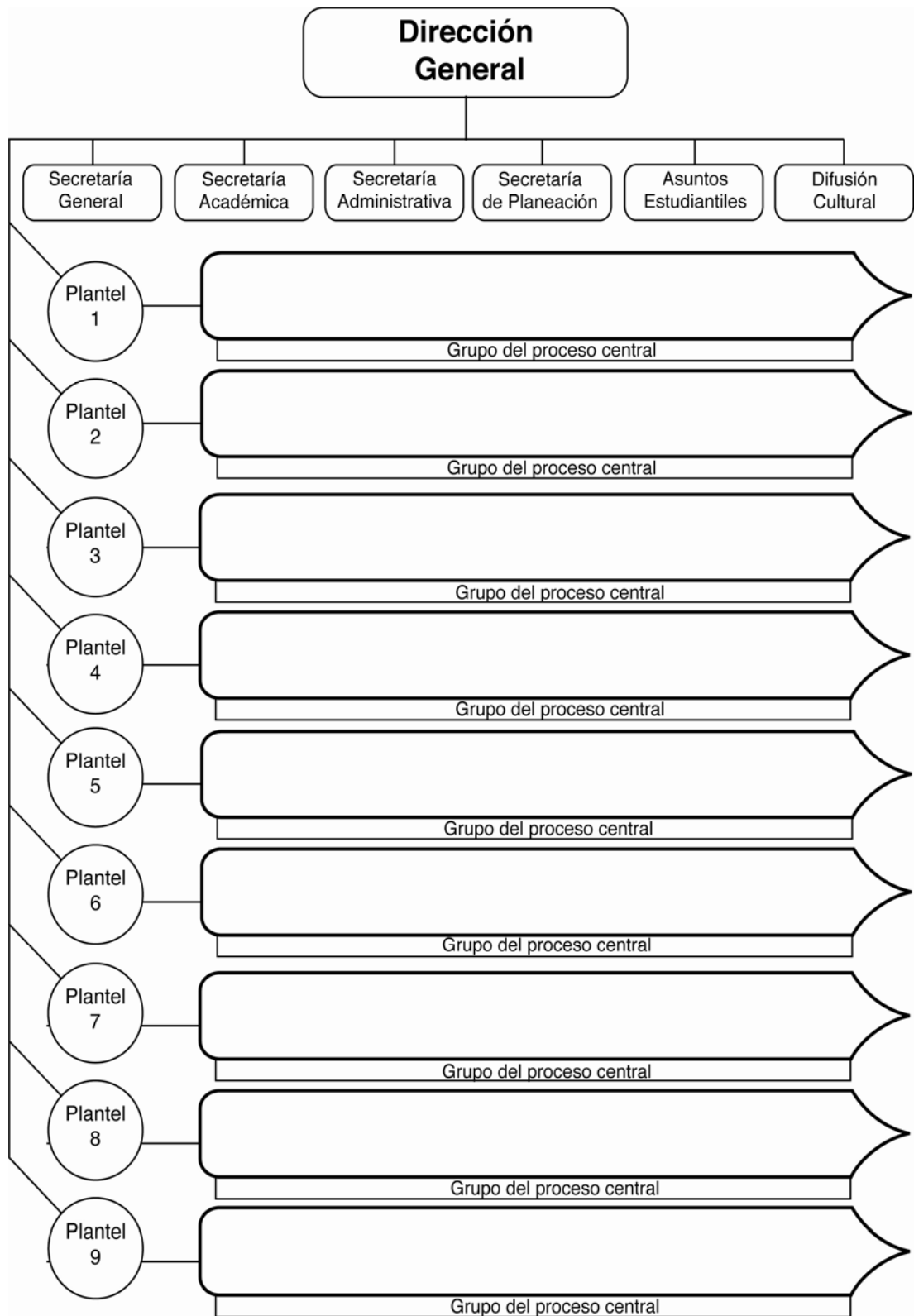
De aquí que la estructura orgánica tenga poca complejidad y formalización, posea una amplia red de información y suponga una alta participación en la toma de decisiones. La coordinación se logra por una comunicación y ajustes constantes, pues no es difícil de comprobar que los planes mejor diseñados pueden fallar porque no se cuenta con una estructura orgánica adecuada en el momento indicado (Mercado, 2000).

La caracterización de la estructura orgánica horizontal esta dada porque (Ostroff, 2000):

- Se organizan en torno de los procesos centrales con funcionalidad interrelacionada y no sólo por tareas o funciones.
- Los titulares de los procesos asumen la responsabilidad de éstos en su totalidad.
- Los equipos de trabajo y no los individuos, son la piedra angular del diseño y desempeño organizacionales.
- Disminuye la jerarquía al eliminar el trabajo sin valor agregado y al conferir a los integrantes de los equipos de trabajo, la autoridad para tomar decisiones directamente relacionadas con sus actividades dentro del flujo del proceso.
- Faculta a la gente al proporcionarle las herramientas, habilidades, motivación y autoridad para tomar decisiones que resulten esenciales para el desempeño en equipo.
- Utiliza la tecnología de la información para ayudar al personal a alcanzar los objetivos de desempeño y entregar al usuario un valor agregado.

- Promueve la adquisición de múltiples habilidades, la capacidad de pensar creativamente y responder con flexibilidad ante los nuevos desafíos que surgen en el trabajo que los equipos llevan a cabo.
- Permite medir los objetivos de desempeño al final del proceso así como la satisfacción tanto del cliente externo como del interno.
- Fomenta una cultura de apertura, cooperación y colaboración; una cultura que centra la atención en el mejoramiento continuo del desempeño y valora la delegación de la autoridad en el personal, así como su responsabilidad y bienestar.

Figura 6.4 Diseño de Estructura Orgánica Horizontal



Elaboración propia con base en el organigrama actual de la ENP

6.4 Estructura de Dirección por resultados, reto del Director General de la ENP y de los Directivos de Plantel

Como parte final de esta propuesta, se aborda el rol que los directivos deben asumir para que ésta sea factible y se convierta en ventaja competitiva de la ENP.

Lo que persigue la estructura de dirección por resultados es estabilidad y adaptabilidad, mejora en la coordinación de actividades, orientación del esfuerzo hacia resultados y la oportunidad para el desarrollo de competencias directivas. Lo complejo radica en que aborda necesariamente, el contacto persona a persona, entre grupos y entre individuos y organización. Para ello el reto del director general de la ENP y los directivos de plantel podría entenderse desde:

- Empowerment que se refiere al proceso de delegar autoridad a los empleados para que tomen decisiones tendientes a lograr la satisfacción de los usuarios que atienden o a la obtención de los objetivos establecidos, sin necesidad de recurrir a consultar con niveles superiores, los cuales, dicho sea de paso, van disminuyendo en número.
- Trabajo en equipo, para alcanzar y mantener el éxito en las organizaciones modernas que requieren talentos prácticamente imposibles de encontrar en un solo individuo. Las nuevas estructuras de las organizaciones, más planas y con menos niveles jerárquicos, requieren una interacción mayor entre las personas, que sólo puede lograrse con una actitud cooperativa y no individualista.
- Desarrollo de habilidades para la toma de decisiones.- Es posible mejorar la toma de decisiones si consideramos el nivel individual y grupal (Greenberg, 2005); sin embargo, conjuntarlos resulta complejo, aunque no imposible, lo cual conlleva el desarrollo de un liderazgo de equipo como herramienta de desarrollo de grupos (Duran, 2003). Dicho aprendizaje no tendría mucho sentido si no está acompañado de una autoevaluación institucional (Navío y Gairín, 2003) y no meramente la generación de informes, algunas veces maquillados.
- Coaching, considerado como el proceso en el que se ayuda y guía tanto a personas como a equipos a mejorar, rendir y optimizar sus posibilidades. Para ello se “activa” todo el potencial de la persona.

Finalmente, es necesario afirmar que la estructura organizacional y la toma de decisiones no pueden estar aisladas de un modelo de gestión de los servicios educativos. Al respecto y tomando como punto de partida la caracterización generada por Hernández (2001), se considera que la Escuela Nacional Preparatoria debe optar por construir un modelo orientado hacia la búsqueda de la excelencia y no sólo de la eficiencia, pero también hacia la descentralización sin perder su orientación al servicio público, lo cual se traduce en:

- Dar importancia a los procesos de aprendizaje
- Manejar el cambio basado en valores culturales de los empleados y de la propia ENP
- Generar un enfoque humanístico que estimule el auto desarrollo y la participación.
- Un liderazgo carismático y transformacional
- Eliminación de niveles administrativos y reducción de recurso humano en los niveles centrales intermedios.
- Estímulo a la formación de redes de organizaciones y alianzas estratégicas.
- Flexibilidad de la gestión.
- Incremento de la calidad administrativa sin dejar de garantizar la responsabilidad social de los servicios.
- Mayor calidad por los servicios y énfasis en el usuario.

Muchas organizaciones aspiran a tener empleados capaces de resolver problemas, tener iniciativa para la toma de decisiones y hacer los esfuerzos necesarios para satisfacer a clientes o usuarios. Pero no siempre se hace el esfuerzo necesario a nivel institucional para invertir en su capital humano y su futuro. Esto es, en esencia una nueva línea de investigación.

6.5 Propuesta

En la administración son importantes los procesos de planeación, gestión (dirección) seguimiento y evaluación (control), entendidos como medidores o indicadores para la dirección escolar, pues permiten tener una visión más clara de la situación que se desea controlar.

Para lograrlo, y de acuerdo con los resultados presentados en el capítulo quinto de esta tesis, se propone, con la finalidad de resolver las fallas encontradas en nuestra encuesta, diseñar un modelo basado en los elementos de la administración, cuyos puntos a considerar son los siguientes:

Revisar aquellos aspectos del entorno y a nivel interno de la organización que afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, precisar el **CÓMO**, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos evaluando con claridad y objetividad la situación presente de la organización, descrita por los propios funcionarios, a través de las encuestas aplicadas, en cuyas manos está en este momento la conducción de la ENP.

Es necesario que al menos cuando se nombra a un nuevo director, se dé conocer a los funcionarios la misión, la visión y el plan de trabajo que se propone desarrollar en su periodo de labores, ya que de acuerdo con nuestros resultados hay funcionarios que no conocen ni siquiera la misión de las Escuela.

Es necesario configurar los criterios para orientar las decisiones fundamentales, implementando las políticas que nos permitan llevar al cabo las actividades requeridas por la escuela, respondiendo a la pregunta qué hacer para cumplir con la misión de la organización implementando un sistema educativo eficaz e y eficiente, para poder planear, decidir y controlar, no solo los recursos materiales sino también los humanos, armonizar los conflictos y garantizar el funcionamiento de la escuela

Con la finalidad de dar a conocer a la comunidad de la Escuela, el Plan de Trabajo del director, se deben emprender tres tareas: la formulación, la implementación y la administración del plan de trabajo.

Para la formulación es indispensable tomar en consideración los lineamientos marcados por la Rectoría de la UNAM, y las necesidades propias de la ENP; para la implementación del plan de trabajo, el director de la ENP, debe elaborar un programa de difusión y comunicación para que éste sea comprendido como un programa de trabajo de todos, con la confección de cronogramas que identifiquen las responsabilidades en el tiempo y con la asignación de los recursos requeridos.

La administración del plan se refiere a la coordinación, asesoría y evaluación en la ejecución con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados. El director debe tomar su plan de trabajo, como una guía que le permitirá la reformulación constante, considerando los logros y las fallas, comentándolos con los demás funcionarios y con la finalidad de involucrarlos en esta

planeación que debe ser revisada periódicamente. Así, el director asume la planeación como un concepto integral y no parcial en la escuela, con un decidido ejercicio del liderazgo que en la actualidad no ejerce, dirigido hacia el trabajo y hacia las personas que forman la organización.

Con nuevas propuestas y diversas alternativas para resolver los problemas en el trabajo, los funcionarios encontrarán nuevas posibilidades para la búsqueda permanente de recursos que faciliten desarrollar adecuadamente a la organización. Este trabajo de estímulo debe estar ligado al permanente reconocimiento de logros, de trabajo en equipos coherentes, con los resultados obtenidos por los colaboradores y personal vinculado a la organización.

Es importante considerar el proceso de las decisiones que la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. El director debe estar dispuesto a mejorar el trabajo de equipo, al actuar como un líder, en el proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas, así, al buen ejercicio de liderazgo del director se suma el mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados y colaboradores, se generan procesos de motivación que permiten a su vez constantes procesos de innovación en el ejercicio de la administración.

Respecto a la administración del plan, se requiere la coordinación, asesoría y evaluación en la ejecución, con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados. Esta es una de las etapas donde más se falla; se pueden apreciar multitud de planes excelentes, sin continuidad, o sencillamente acciones de la organización distorsionadas de la realidad. El control deberá de estar caracterizado por una sencillez en su administración y debe aplicarse a actividades significativas e importantes, no a cuestiones sin trascendencia.

Finalmente, las funciones del administrador, deben tener un estilo de dirección participativa, amplia y flexible, cuyas acciones internas orienten a los colaboradores en un ejercicio claro del liderazgo.

CONCLUSIONES

En conclusión y con referencia al modelo, es esencial revisar a nivel interno de la organización qué factores afectan los resultados para fijar un punto de partida en el trabajo del nuevo período, precisar el **CÓMO**, definir estrategias, políticas y las diferentes acciones a seguir para obtener los resultados propuestos evaluando con claridad y objetividad la situación presente de la organización, descrita por los propios funcionarios, a través de las encuestas aplicadas, en cuyas manos está la conducción de la ENP.

Con respecto a las hipótesis, se sugiere analizar los resultados definiendo el curso a seguir que nos está indicando la encuesta aplicada, por ejemplo, específicamente respecto al género; explorar porqué los hombres y las mujeres construyen alianzas en una manera distinta para repartir los recursos de diferente manera, según nos indican los resultados de la encuesta.

Por lo que se refiere a la edad, examinar por qué y para qué influye en todas las dimensiones y explorar cómo y qué pasos administrativos hay que seguir; examinar también cada categoría para indagar en qué rango afecta en mayor grado la edad.

En lo referente al estado civil, indagar por qué y para qué, los casados requieren una mayor estabilidad en el empleo que los solteros e averiguar si ese pudiera ser un factor que influya en sus respuestas, o en el caso de la antigüedad laboral en la UNAM, inquirir si se sienten más seguros en el empleo y responden con mayor libertad por esa situación.

Así podemos examinar cada categoría para indagar en que rango afecta en mayor o menor grado cada uno de los factores sin embargo, además de ello, es necesario que al menos cuando se nombra a un nuevo director, se dé conocer a los funcionarios la misión, la visión y el plan de trabajo que se propone desarrollar en su periodo de labores, ya que de acuerdo con nuestros resultados hay funcionarios que no conocen ni siquiera la misión de las Escuela. Por lo anterior, se hace necesario configurar los criterios para orientar las decisiones fundamentales, implementando las políticas que nos permitan llevar al cabo las actividades requeridas por la escuela, respondiendo a la pregunta qué hacer para cumplir con la misión y la visión de la organización definidas en el plan de trabajo e implementando un sistema educativo eficaz y eficiente, para poder planear, decidir y controlar, no

sólo los recursos materiales sino también los humanos, armonizar los conflictos y garantizar el funcionamiento de la escuela

Con la finalidad de dar a conocer a la comunidad de la Escuela, el Plan de Trabajo del director, mencionado en el párrafo anterior, se deben emprender tres tareas: la formulación, la implementación y la administración del plan de trabajo; para la primera se debe tomar en consideración los lineamientos marcados por la Rectoría de la UNAM, y las necesidades propias de la ENP; para la implementación del plan de trabajo, el director de la ENP, se debe elaborar un programa de difusión y comunicación para que éste sea comprendido como un programa de trabajo de todos, con la confección de cronogramas que identifiquen las responsabilidades en el tiempo y con la asignación de los recursos requeridos.

De esta manera, la administración del plan implica la planeación de los recursos internos los que se especificaron en la variable Estructura Organizacional, haciendo referencia a la dimensión Alianzas y Recursos y a la coordinación, asesoría y evaluación en la ejecución con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados. El director debe tomar su plan de trabajo, como una guía que le permitirá la reformulación constante, considerando los logros y las fallas, comentándolos con los demás funcionarios, con la finalidad de involucrarlos en esta planeación que debe ser revisada periódicamente. Así, el director asume la planeación como un concepto integral y no parcial en la escuela, con un decidido ejercicio del liderazgo que en la actualidad no ejerce, dirigido hacia el trabajo y hacia las personas que forman la organización.

Con nuevas propuestas y diversas alternativas para resolver los problemas en el trabajo, las cuales se mencionan en la variable Toma de Decisiones y específicamente en la dimensión “responsabilidad”, los funcionarios encontrarán nuevas posibilidades para la búsqueda permanente de recursos que faciliten desarrollar adecuadamente a la organización. Este trabajo de estímulo debe estar ligado al permanente reconocimiento de logros, de trabajo en equipos coherentes, con los resultados obtenidos por los colaboradores y personal vinculado a la organización, integrándose en equipos observando los lineamientos de la estructura organizacional en el aspecto de la dimensión “alianzas y recursos” referida a la planeación de los recursos internos.

Es importante considerar el proceso de las decisiones que la escuela lleva a cabo para alcanzar los objetivos propuestos. El director debe estar dispuesto a mejorar el trabajo de equipo, al actuar como

un líder, en el proceso de toma de decisiones en donde éstas sean el resultado de acuerdos entre las partes y no de imprecisiones autocráticas, así, al buen ejercicio de liderazgo del director se suma el mejoramiento permanente de la vida profesional de los empleados y colaboradores; se generan procesos de motivación que permiten a su vez constantes procesos de innovación en el ejercicio de la administración situación que de acuerdo con el resultado de la encuesta la toma de decisiones se da desde la cumbre de la organización.

Respecto a la administración del plan, se requiere la coordinación, asesoría y evaluación en la ejecución, con el diseño de herramientas que permitan la evaluación de los resultados. Esta es una de las etapas donde más se falla; se pueden apreciar multitud de planes excelentes, sin continuidad, o sencillamente acciones de la organización distorsionadas de la realidad. El control deberá estar caracterizado por una sencillez en su administración y debe aplicarse a actividades significativas e importantes, no a cuestiones sin trascendencia.

Se observa por los resultados que los respondientes no tuvieron reticencia en el momento de responder. Se notó una falta de compromiso en las respuestas. Esta dificultad se debe a la falta de ser incluidos en los procesos administrativos que hemos detectado en todo el documento; la propuesta de cambios estructurales y por ende, administrativos, se dirige a esta problemática que prevalece dentro de la Institución y que genera un ambiente de desconfianza y apatía en cuanto a la participación del personal en la administración.

Finalmente, las funciones del administrador, deben tener un estilo de dirección participativa, amplia y flexible, cuyas acciones internas orienten a los colaboradores en un ejercicio claro del liderazgo.

ANEXO I CUESTIONARIO APLICADO

TOMA DE DECISIONES

No escribas tu nombre, sólo los datos que se piden

TUS RESPUESTAS SON CONFIDENCIALES Y QUEDARÁN EN EL ANONIMATO.

A continuación encontrarás una serie de enunciados que se relacionan con tu trabajo diario. Solicitamos tu opinión sincera. No hay respuestas buenas o malas, todas son valiosas, pues se refiere a tu opinión y percepción. Responde tan rápido como sea posible, DESPUÉS de leer cuidadosamente cada enunciado. Debes contestar colocando un círculo sobre el número de tu elección (1,2,3,4) según la siguiente escala

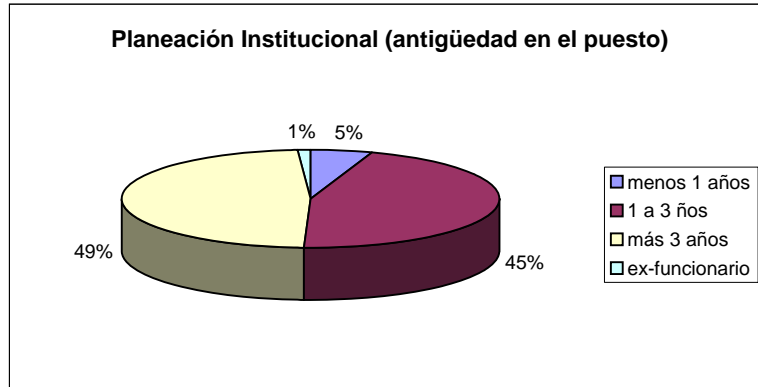
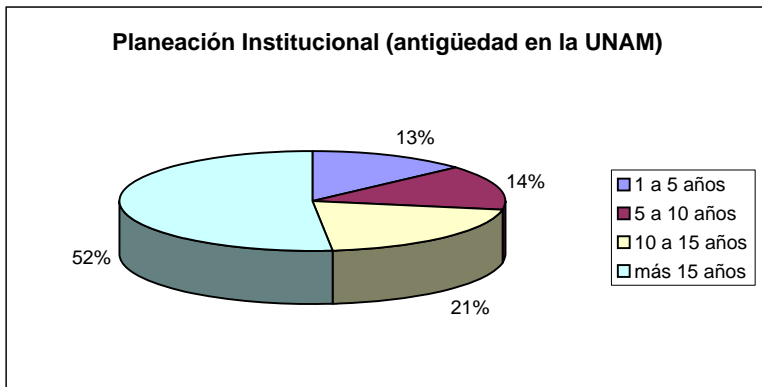
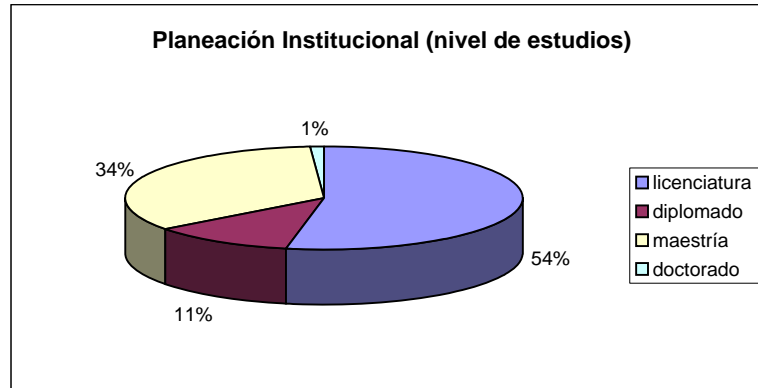
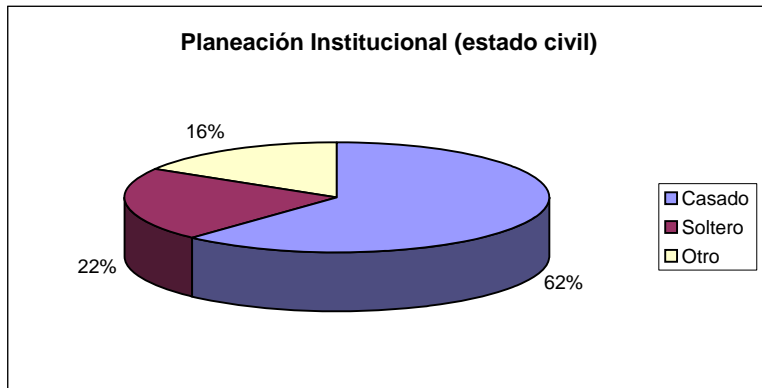
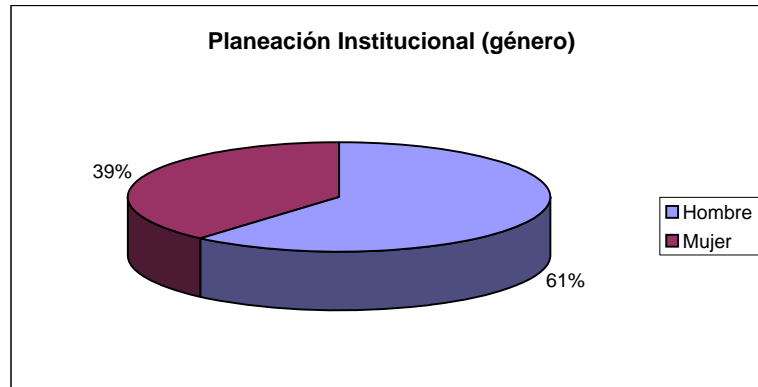
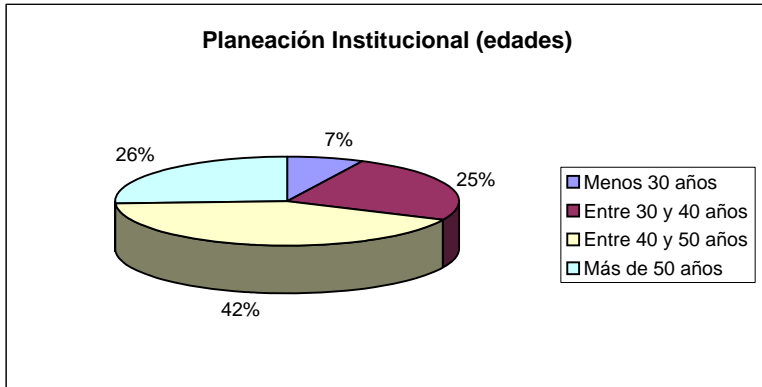
	1 Totalmente en desacuerdo	2 En desacuerdo	3 De acuerdo	4 Totalmente de acuerdo	
1	En la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) se revisa la misión y la visión definidas en el Plan de Desarrollo Institucional del Director General.	1	2	3	4
2	En caso de que la comunidad no proponga soluciones para alcanzar los objetivos, se buscan, comparan y evalúan otras alternativas para alcanzarlos.	1	2	3	4
3	Se elabora y actualiza el inventario de mobiliario y enseres.	1	2	3	4
4	Se informa y se reconocen a tiempo las contribuciones del personal de la Escuela, con incentivos tales como premios u otro tipo de reconocimientos, con el fin de aumentar el grado de motivación hacia el trabajo.	1	2	3	4
5	Los responsables de la Escuela realizan una adecuada gestión del conocimiento de las personas, asignando tareas y delegando funciones en aquellas que tienen las capacidades adecuadas.	1	2	3	4
6	La Escuela tiene identificado al personal que interviene en cada proceso y conoce sus necesidades.	1	2	3	4
7	Se estimula la capacidad creativa y fomenta la participación de su personal en la mejora de procesos.	1	2	3	4
8	La Escuela promueve actuaciones que fomentan la participación del personal, en acciones de mejora, y proporciona la suficiente autonomía para llevarlos a cabo	1	2	3	4
9	El Director de la Escuela traslada a las instancias competentes, las ideas que puedan ser tenidas en cuenta sobre las sugerencias de reorganización de los departamentos, propuestas por el propio personal.	1	2	3	4
10	Los responsables fomentan la revisión y la mejora de los procesos y alientan a la participación en la mejora de los mismos	1	2	3	4
11	La Escuela tiene identificadas a las personas que participan en las diferentes fases del proceso.	1	2	3	4
12	El personal es informado por su jefe, oportunamente, sobre la documentación y procedimientos existentes en la Escuela para los alumnos, cumplimiento de los plazos previstos y simplificación de trámites.	1	2	3	4
13	Para definir el modo de ofrecer los servicios siempre se toman en cuenta las necesidades del personal de la Escuela y los recursos disponibles.	1	2	3	4
14	La Escuela tiene identificado al personal que interviene en cada proceso y conoce sus necesidades.	1	2	3	4

1 5	Se solicita al personal responsable que defina alternativas para lograr los objetivos anuales de mejora, en su área de trabajo.	1	2	3	4
1 6	Se dispone de un proceso estructurado de identificación de necesidades de información del personal, alumnos y proveedores	1	2	3	4
1 7	La Escuela tiene adecuadas relaciones de coordinación y colaboración con todas las Escuelas implicadas en los procesos.	1	2	3	4
1 8	Promueve la Escuela el conocimiento y el uso común generalizado de sistemas y aplicaciones que faciliten la gestión de los procesos.	1	2	3	4
1 9	Existen normas bien definidas en aquellos aspectos clave del servicio, y que afecten directamente a la satisfacción de los alumnos, como tiempo de respuesta, cumplimiento de plazos, etc.	1	2	3	4
2 0	El director fomenta la innovación y la utilización de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos.	1	2	3	4
2 1	Para definir los servicios que deberá ofrecer la ENP, se han tenido en cuenta las opiniones de la comunidad del Plantel.	1	2	3	4
2 2	Los responsables evalúan los resultados obtenidos en la Escuela relacionándolos con los objetivos definidos y ponen en marcha acciones de mejora en función de esos resultados.	1	2	3	4
2 3	En cada área se revisan periódicamente los alcances obtenidos en los objetivos planteados.	1	2	3	4
2 4	Los responsables de la Escuela están implicados y muestran compromiso con la cultura de la información.	1	2	3	4
2 5	El responsable del área informa siempre al personal, sobre las actividades a realizar en un trabajo específico.	1	2	3	4
2 6	Identifica la Escuela los productos o servicios con mejor relación precio-calidad previamente a su adquisición o contratación y evalúa los servicios prestados por los proveedores.	1	2	3	4
2 7	Los funcionarios conocen y estimulan el trabajo de las personas y equipos y reconocen individual y públicamente el esfuerzo realizado.	1	2	3	4
2 8	Los directivos participan activamente en la promoción y difusión de la cultura de la información en la Escuela.	1	2	3	4
2 9	Los responsables de la Escuela son accesibles y fomentan la comunicación y participación del personal en la toma de decisiones.	1	2	3	4
3 0	El jefe inmediato, informa al personal sobre la organización del departamento al que pertenece, con el objetivo de que conozca la contribución de su trabajo al propio departamento y a la Escuela en general.	1	2	3	4
3 1	El personal es informado oportunamente por su jefe, sobre la documentación y procedimientos, cumplimiento de los plazos previstos y simplificación de trámites para los alumnos, existentes en la Escuela,	1	2	3	4
3 2	Cada jefe revisa y mejora de forma sistemática sus procesos y tiene en cuenta la información anterior para ello.	1	2	3	4
3 3	La Escuela tiene en cuenta la conexión de los procesos con otras Escuelas.	1	2	3	4
3 4	Existen planes de rendimiento y reposición que garanticen el óptimo funcionamiento de instalaciones y equipos.	1	2	3	4

3 5	Para elegir la mejor alternativa de solución a un asunto administrativo, el jefe siempre consulta al personal involucrado en él.	1	2	3	4
3 6	Optimiza el consumo de energía y suministros y recicla los productos adecuados.	1	2	3	4
3 7	Los responsables mantienen relaciones adecuadas y consultan periódicamente a sus alumnos y profesores, con el fin de conocer sus necesidades y expectativas y dar respuesta a éstas.	1	2	3	4
3 8	Los responsables de la Escuela fomentan la formación del personal y actualizan periódicamente los requisitos necesarios para desempeñar el trabajo en cada área, informando a la comunidad sobre esos requisitos.	1	2	3	4
3 9	La Escuela tiene identificados claramente sus procesos más importantes y los procedimientos que les sirven de soporte.	1	2	3	4
4 0	El Secretario de Planeación informa al personal sobre la aplicación de la alternativa seleccionada para el logro de los objetivos anuales.	1	2	3	4
4 1	Existen en la Escuela canales de comunicación (tales como reuniones periódicas, impresos de recogida de sugerencias etc.) que garantizan el diálogo dentro de la Escuela.	1	2	3	4
4 2	El jefe conoce de forma sistemática y periódica mediante encuestas u otros métodos de recogida de opinión, en qué medida las personas que trabajan en la Escuela tienen satisfechas en cuanto a sus expectativas personales y profesionales.	1	2	3	4
4 3	La Escuela tiene adecuadas relaciones de coordinación y colaboración con todas las Escuelas implicadas en los procesos.	1	2	3	4
4 4	Cada jefe informa a todos los implicados en los cambios de los procesos con tiempo suficiente.	1	2	3	4
4 5	Los directivos participan activamente en la promoción y difusión de la cultura de la información en la Escuela.	1	2	3	4
4 6	Se gestionan adecuadamente las instalaciones de la Escuela permitiendo trabajar bien al personal y atender las necesidades de los alumnos de la Escuela.	1	2	3	4
4 7	Compara la Escuela sus procesos con los de otras Escuelas que destaquen por sus logros.	1	2	3	4
4 8	El responsable informa al personal a su cargo, antes de aplicar los cambios.	1	2	3	4

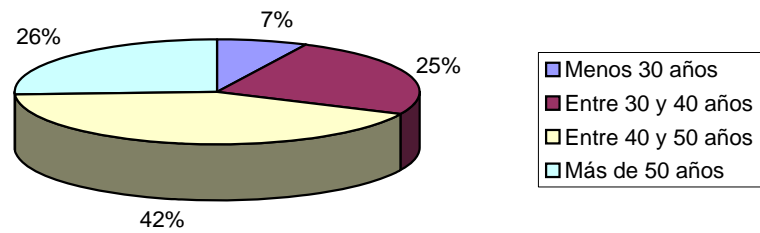
Por favor contesta colocando una X en el paréntesis que corresponda.		
Edad	Hombre ()	Estado civil:
Menos de 30 ()	Mujer ()	Casado ()
Entre 30 y 40 ()		Soltero ()
Entre 40 y 50 ()		Otro ()
Más de 50 ()		
Nivel máximo de estudios	ANTIGÜEDAD EN LA UNAM.	ANTIGÜEDAD EN EL CARGO
Licenciatura ()	1 a 5 años ()	Menos de 1 año ()
Diplomado ()	5 a 10 años ()	1 a 3 años ()
Maestría ()	10 a 15 años ()	Más de 3 años ()
Doctorado ()	15 en adelante ()	Ex funcionario.....()

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

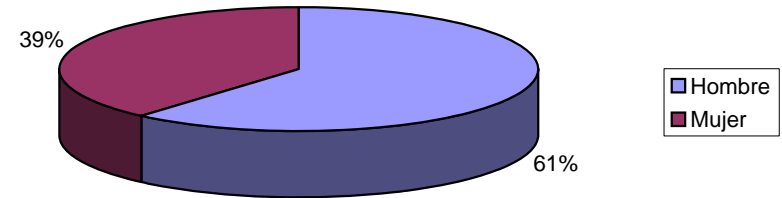


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

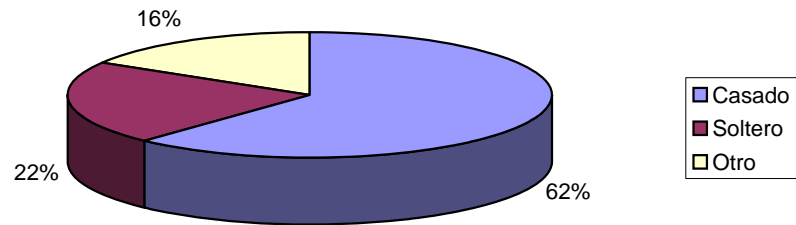
Racionalidad (edades)



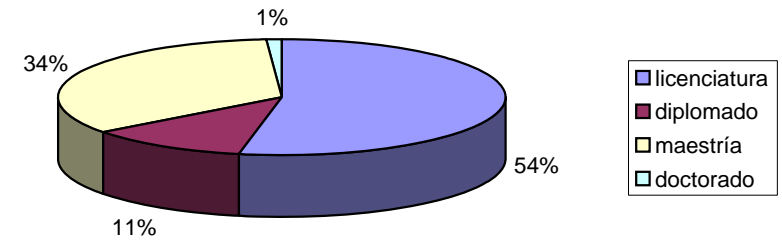
Racionalidad (género)



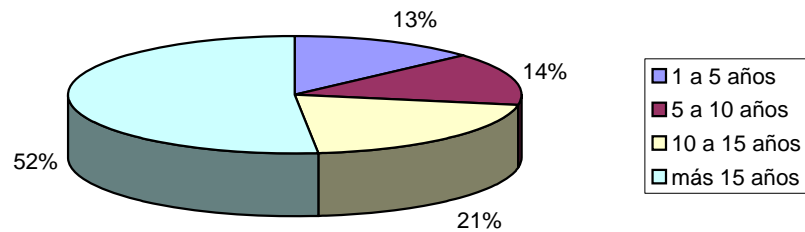
Racionalidad (estado civil)



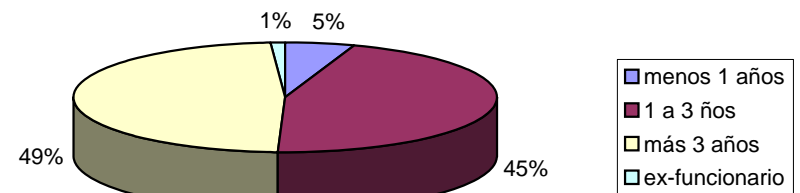
Racionalidad (nivel de estudios)



Racionalidad (antigüedad en la UNAM)



Racionalidad (antigüedad en el puesto)

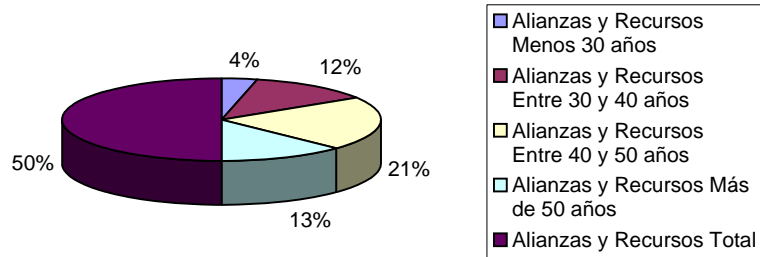


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

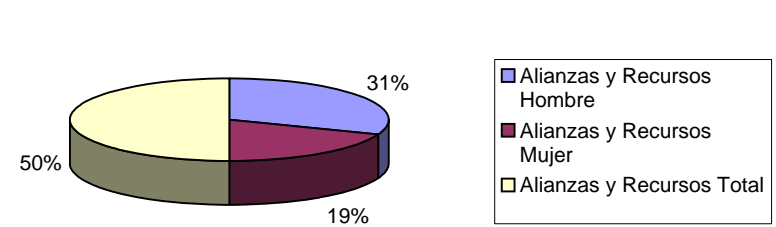


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

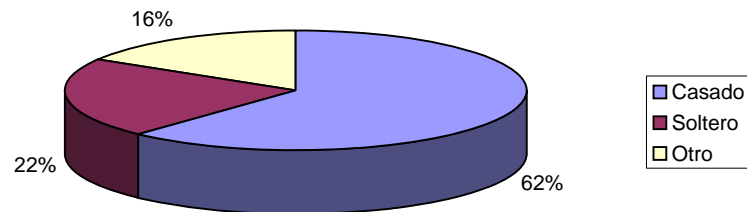
Alianzas y Rec. (edades)



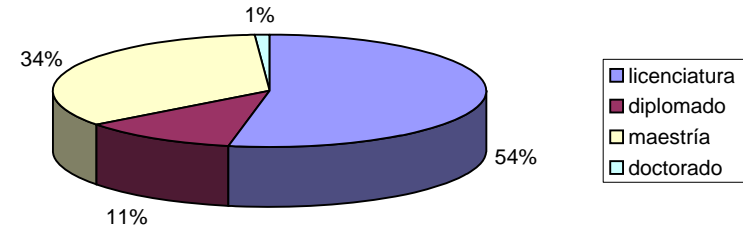
Alianzas y Rec. (género)



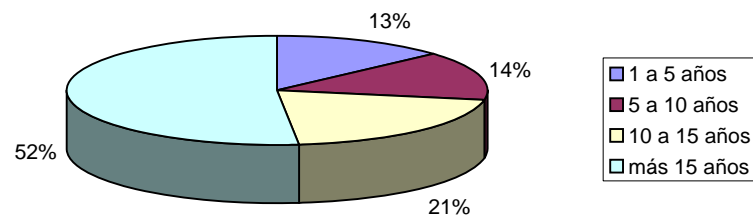
Alianzas y Rec. (estado civil)



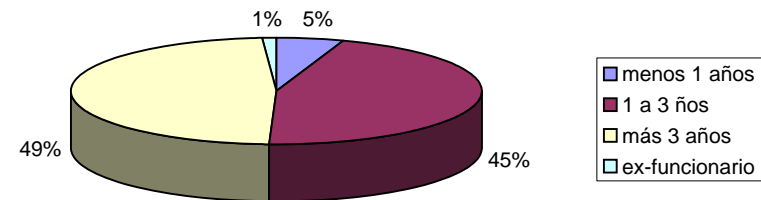
Alianzas y Rec. (nivel de estudios)



Alianzas y Rec. (antigüedad en la UNAM)

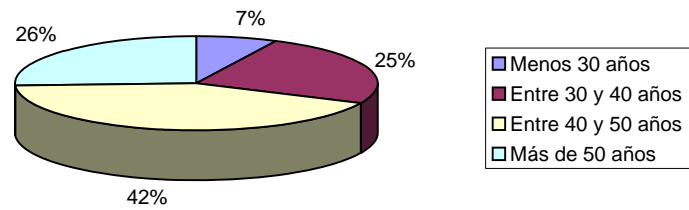


Alianzas y Rec. (Antigüedad en el puesto)

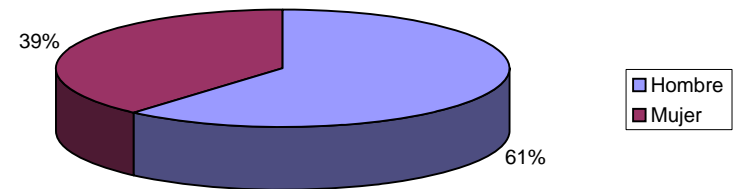


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

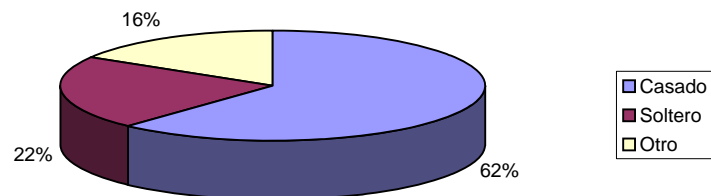
Responsabilidad (edades)



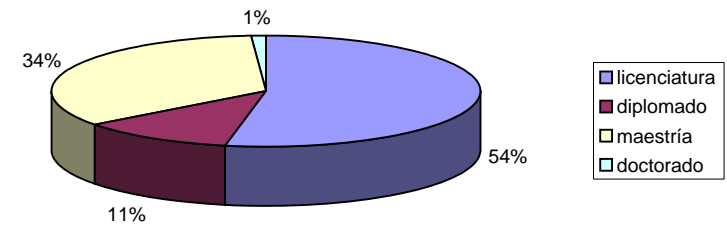
Responsabilidad (género)



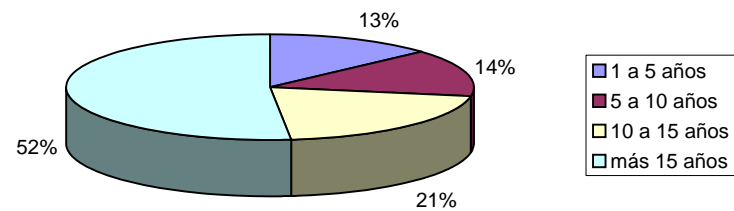
Responsabilidad (estado civil)



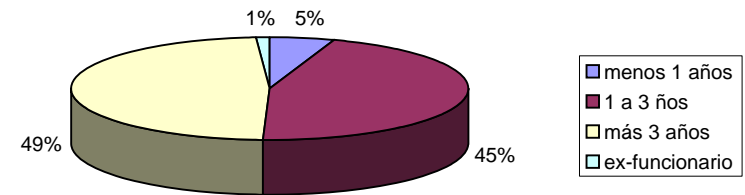
Responsabilidad (nivel de estudios)



Responsabilidad (antigüedad en la UNAM)

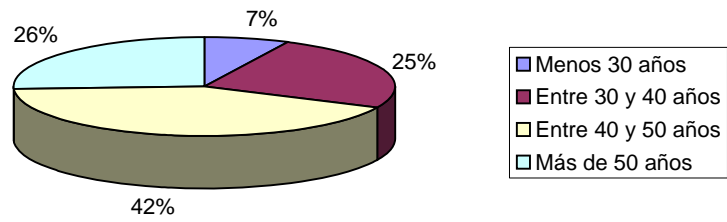


Responsabilidad (antigüedad en puesto)

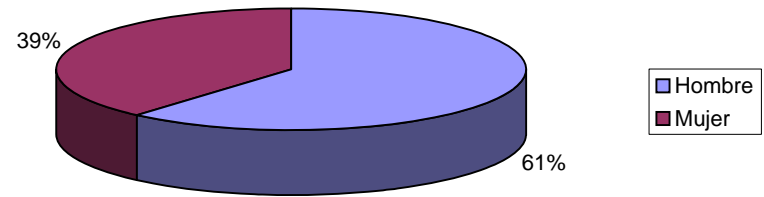


TOMA DE DECISIONES

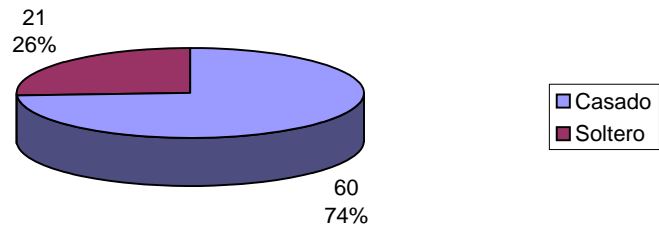
Liderazgo (edades)



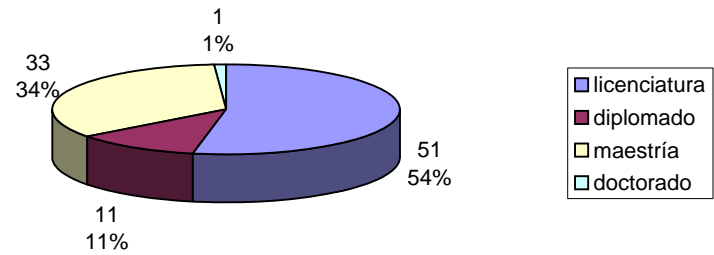
Liderazgo (género)



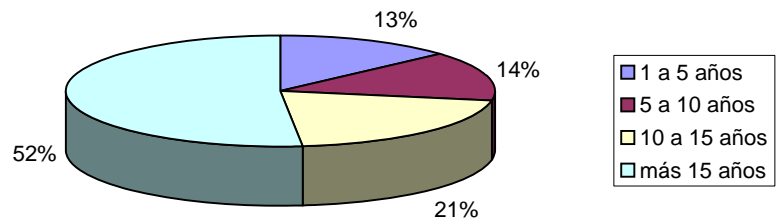
Liderazgo (estado civil)



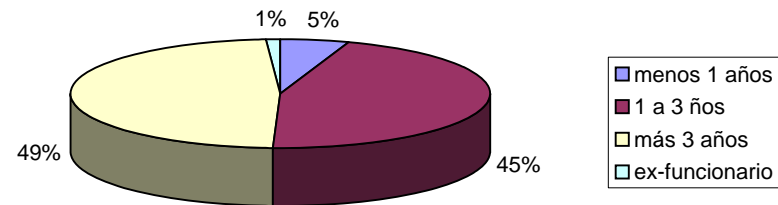
Liderazgo (nivel de estudios)



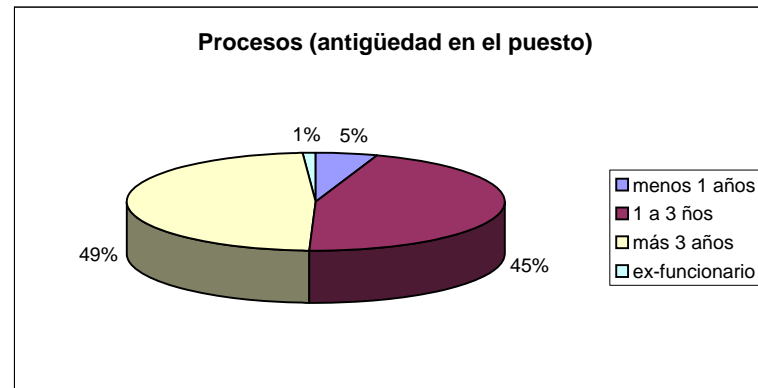
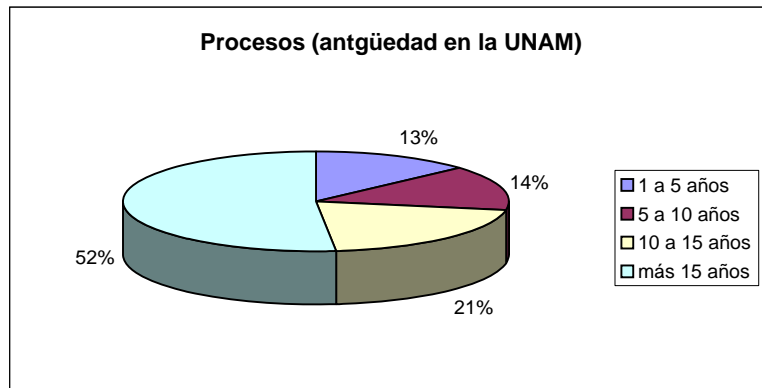
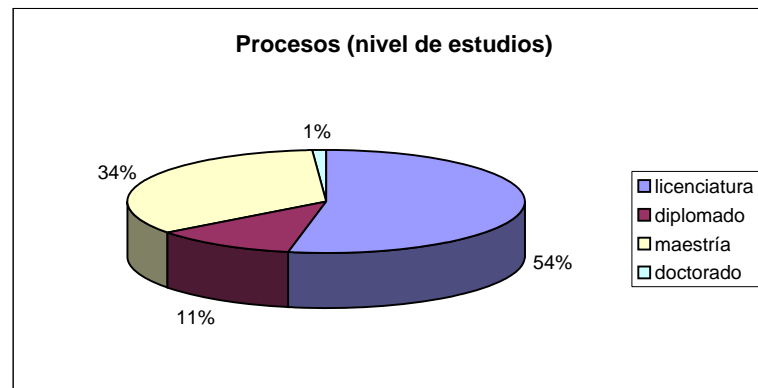
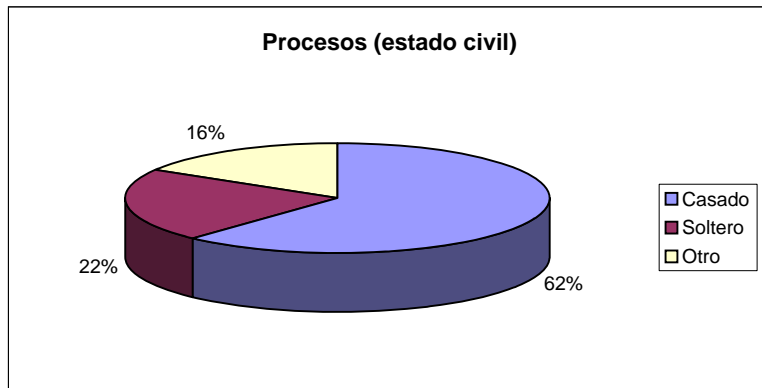
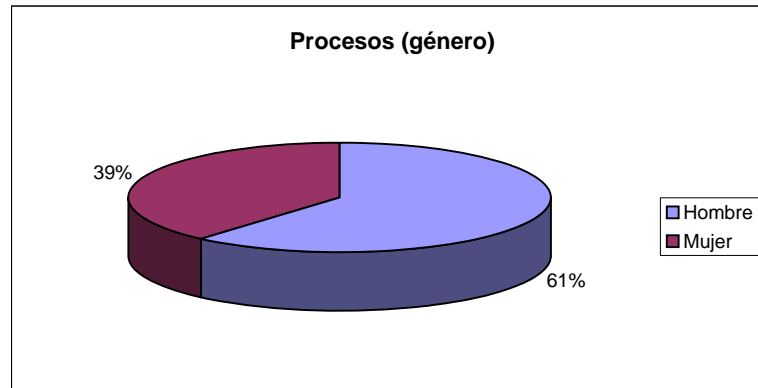
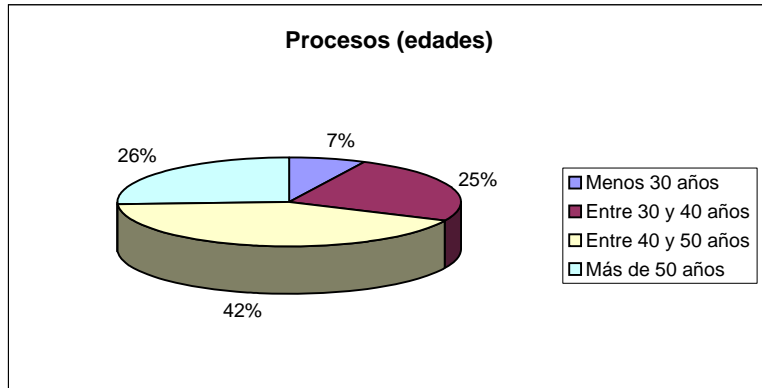
Liderazgo (antigüedad en la UNAM)



Liderazgo (Antigüedad en el puesto)

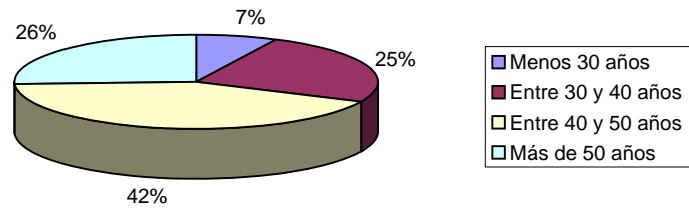


TOMA DE DECISIONES

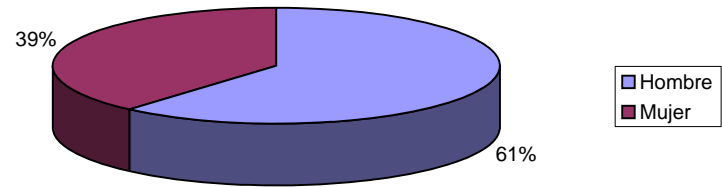


TOMA DE DECISIONES

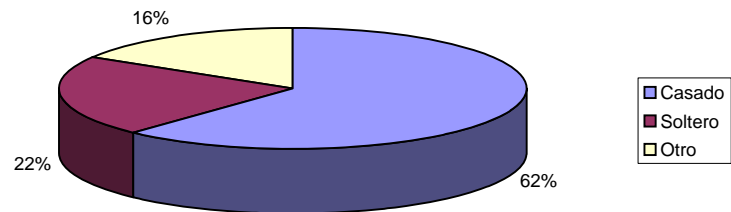
Relaciones Humanas (edades)



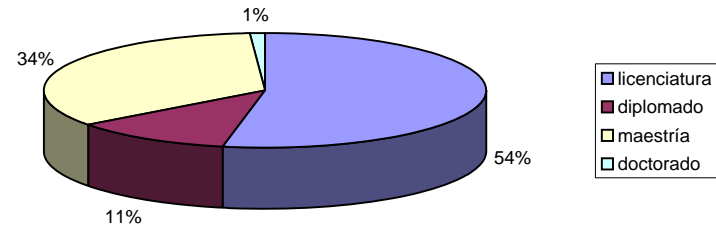
Relaciones Humanas (género)



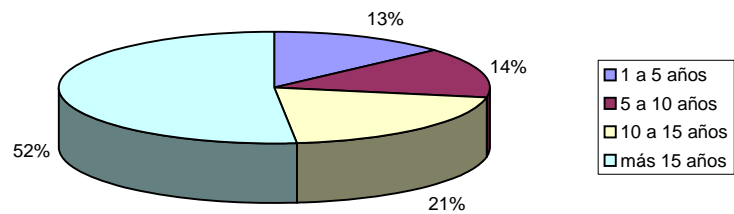
Relaciones Humanas (estado civil)



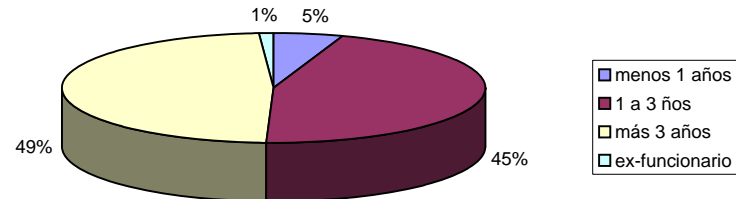
Relaciones Humanas (nivel de estudios)



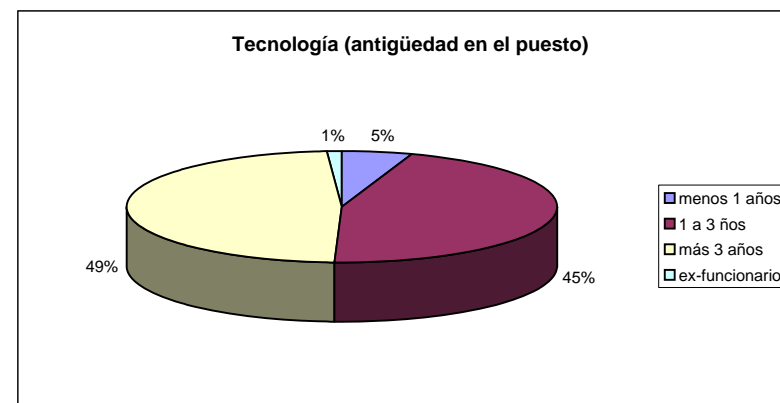
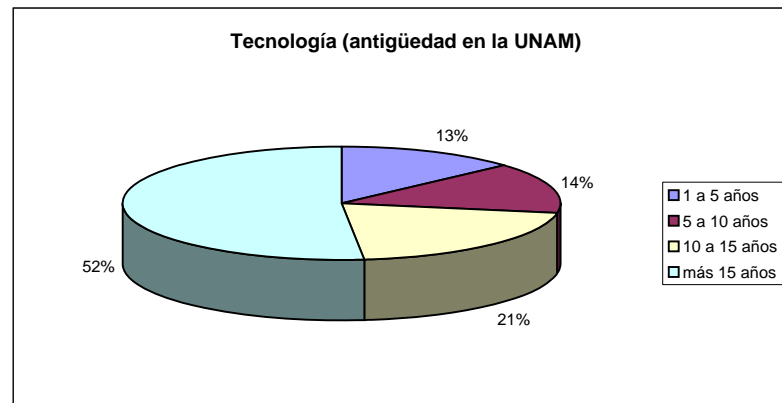
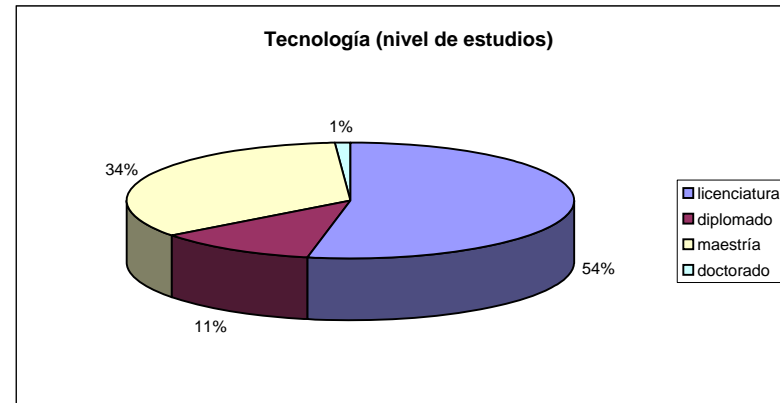
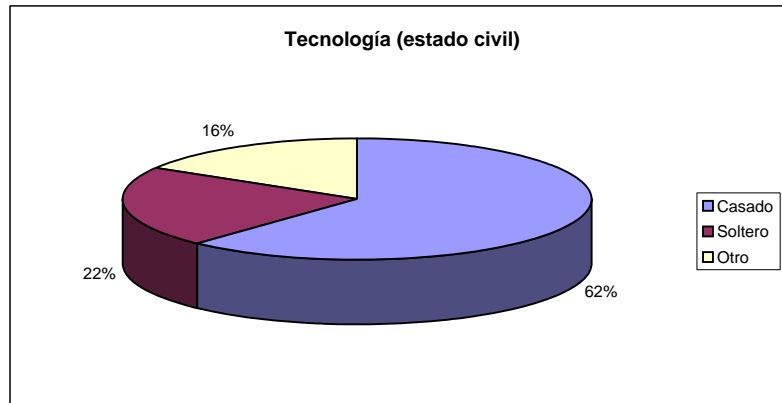
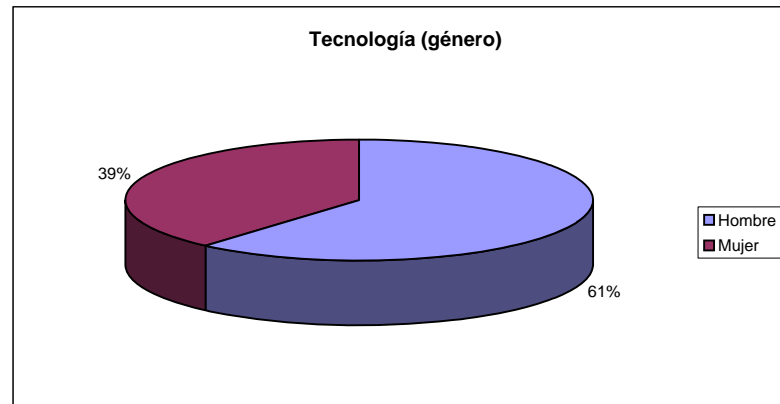
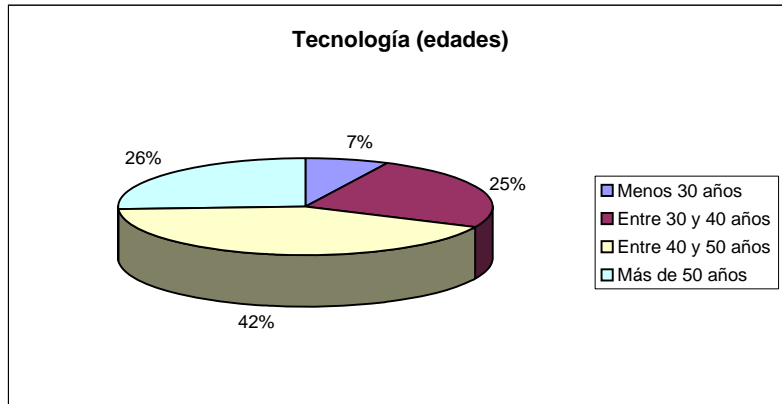
Relaciones Humanas (antigüedad en la UNAM)



Relaciones Humanas (antigüedad en el puesto)



TOMA DE DECISIONES



BIBLIOGRAFÍA

Álvarez M et al (2000) “*El proyecto educativo de la institución escolar*” Laboratorio Educativo 1ª. Ed. Caracas, Venezuela

Anastasi, A (1976: p.139) *Tests Psicológicos*, Madrid España, Aguilar

Anthony R, Govindarajan, V (2003) “*Sistemas de Control de Gestión*” Madrid, España: Mc. Graw Hill p139

Balandier, G (1990) “*El Desorden: La Teoría del Caos y las Ciencias Sociales*” 2ª.Ed De Gedisa, Barcelona, España.

Barley, S. y Gideon K. (1992: 363-399) "Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse", U.S.A.: Cornell University, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 37.

Bell, D., H. Raiffa y A. Tversky Comps. (1988) *Decision Making*, U.S.A: Cambridge University Press. New York

Berenson, M. Levine, D. (1999) “*Estadística para Administración y Economía*” Mc. Graw Hill, Internacional, Chile.

Ceron A. (1998) “*Un Modelo Educativo para México*”: Santillana México: (1998)

Chiavenato I. (1999) “*Introducción a la teoría general de la administración*”, Santa Fe de Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill Internacional

Chiavenato I (2002) “*Administración en los Nuevos Tiempos*” Bogotá, Colombia, Mc Graw Hill

- Cross, M. (2000). "*Estructura empresarial*". Bogotá; Legis
- Cyert y March.. (1963) "*A behavioral theory of the firm*", New Jersey: Prentice-Hall.
- Davis, D. (2002) "*Investigación en Administración para la toma de decisiones*" México, Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V.
- Davis K Newstrom J (2003) "*Comportamiento humano en el trabajo*" México, Mc. Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- De Faria Mello, F. "*Desarrollo organizacional. Enfoque integral*" Edit. Limusa. México, 1996.183 pp.
- Delacerda J. "*La Administración en Desarrollo*" Ed. Diana, México 1996
- Delors J, A. Mufti, I. Amago, R. Carneiro, F. Chung, B. Geremek, et al (1996) "*La educación encierra un tesoro*" Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la educación en el Siglo XXI, presidida por Jacques Delors *Santillana Ediciones UNESCO, Madrid*
- Devaney, R. (1989) "*An introduction to Chaotic Dynamical Systems*", Menlo Park, California, E.U.A., Addison-Wesley.
- Else, D. (2000). "*School –Based Decision –Making*". Monograph. Institute for Educational Leadership, Washington, D.C. U.S.A.
- Etkin, J.; Schvarstein, L. (1989). "*Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio*". México: Paidós.
- Ezpeleta, J. /1991), *Cap. VIII. "Escuelas y Maestros. Condiciones del trabajo docente en la Argentina"*. Centro Editor de América Latina. UNESCO, Bs. As.,

Ezpeleta, J. “*La Gestión Pedagógica de la Escuela*” Edit. Correo de la UNESCO (2000) Santiago de Chile, pp. 339

Franklin E. “*Organización de Empresas*”. Ed. México, Mc. Graw Hill International (2002).

Freund, J, S.G.. (1994) “*Estadística Elemental*” Pearson Educación) México

Gallagher Y; Watson. “*Métodos Cuantitativos para la Toma de Decisiones en Administración*”. Edit. McGraw-Hill. México, 1982. 612pp.

Granger, C. W. J. (1964) “*Spectral Analysis of Economic*” Time Series, Princeton, E.U.A., Princeton University Press.

Ghiglione, M., Gilli, J. y Gómez, J. (2000) Estructuras y procesos. Buenos Aires. Ediciones Macchi.

Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations*. USA Pearson Education.

Guillaumin A., Canal. M, Ochoa, O, Pineda, R. Berlín T. “*Planeación Estratégica Aplicada a Unidades Académicas Universitarias*” Ed. Universidad Veracruzana, Xalapa Veracruz, México, 2003.131pp.

Haken H. y Wunderlin A, (1990) “*El caos determinista*”, Mundo Científico: La Recherche, Fontalba, La Rioja, España, Vol. 10, No. 108.

Hall, R. (1996) 6ª. Edición. “*Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados*”. México: Pearson Education.

Hanna, David, (1990) “*Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño*.” México, Addison Wesley Iberoamericana y Sistemas Técnicos de Edición, S.A. de C.V.

Hatch, M. (1996). “*Organization Theory*”. Oxford, England: Oxford University Press.

Hellriegel, Slocum y Woodman (1998) "*Comportamiento Organizacional*". México, Thomson Editores

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C.; Baptista Lucio, P. (2003). "*Metodología de la investigación*". México: McGraw-Hill.

Hernández y Rodríguez, Sergio. (1999) "*Introducción a la Administración Un enfoque teórico práctico*" México: Mc. Graw Hill

Hernández Y Rodríguez, Sergio, (2002) "*Administración. Pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*".México: Mc. Graw Hill

Hersey P, Blanchard, K, Johnson, D. "*Administración del Comportamiento Organizacional*" Prentice Hall. Naucalpan de Juárez, Edo. de México, México (1998) 627pp

Hodge, Vd.; Anthony, GP.; Gales, L.M. (1998) Español. "*Teoría de la organización*". Madrid: Pearson.

Horgan, J. (1995: 74-79) "*From Complexity to Perplexity*", Scientific American, U.S.A., Vol. 272, No. 6, June.

Hoy, W.; Tarter, C. J. (1995). "*Administrators Solving the Problems of Practice; Decision- Making Concepts, Cases and Consequences*". Boston, MA: Allyn & Bacon.

Jaques, E. (2004). *La organización requerida*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica Management Master.

Kauffman, S.(1991: 64-70) "*Antichaos and adaptation*", Scientific American, U.S.A., Vol. 265, No. 2, august.

Kelly, K. (1994) *“Out of Control: The Rise of Neo-Biological Civilization”*, U.S.A., Addison-Wesley Reading, Mass, USA.

Kerbo, H. (1998). *“Estratificación social y desigualdad”*. México: Mc graw-Hill.

Kinicki A, Kreitner R. *“Comportamiento Organizacional”* McGraw Hill México, (2003) 469 pp.

Klingler, C. Vadillo, G. (2004) *“Psicología Cognitiva: Estrategias en la Práctica Docente”* México: Mc Graw Hill Internacional.

Koontz H: Weirich, H *“Administración una Perspectiva Global”* Mc. Graw Hill México, (1998) 796 pp.

Langley, A. (1989) *“In Search of Rationality: The purposes behind the Use of Formal Analysis in Organizations”*, U.S.A., Administrative Science Quarterly, Vol. 34 (598-631)

Latapí Sarre P. *“La Investigación Educativa en México”*. Fondo de Cultura Económica México, 2004, 243pp.

Lindblom, CH (1970) *A Strategy of Decision*, New York Free Press. p,143

Macías, H. (2000) *“Los Modelos Organizacionales en Educación Superior y su Relación con la Producción Académica”*. Tesis doctoral. No publicada.. Universidad Nacional Autónoma de México.

March J. G, Olsen, J. (1976) *“Ambiguity and Choice in Organizations”*, Noruega, Universitetsfolaget.

March, J. y Simon, H. (1958). *“Organizations”*, Nueva York: USA Wiley.

Martínez, A. (Comp.) (2000) *“Sociología de las organizaciones”*. México: Mc Graw-Hill.

Martínez, V (1999) *“Diagnóstico Administrativo. Procedimientos, Procesos y Reingeniería”* México, Ed. Trillas,

Mcwhinney, W (1992) *“Paths of Change: strategic choices for organizations and society”*, London: SAGE.

Mercado P. (2003) *El compromiso personal hacia la organización en hospitales de atención a la población abierta*. Tesis Doctoral. No publicada. Universidad Nacional Autónoma de México.

Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J. & Ghoshal, S. (2003). *“The Strategy Process”* New Jersey: Edit Prentice-Hall.

Mintzberg, H, *“Diseño en las organizaciones eficientes”*. Tr. Roxana Capmany Edit. El Ateneo. Buenos Aires, Argentina, 2001, 365 pp.

Mintzberg, H. Quinn, J, Voyer J (2003)) *“El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.”*. Tr Simon & Schuster CO. Edit. Prentice Hall. Segunda Edición México

Mintzberg, H. (2002) *“La Estructuración de las Organizaciones”* Ariel Economía Edit Ariel Economía, México.

Miranda López F. (2001) *“Las Universidades como Organizaciones del Conocimiento”* Edit. Colegio de México, México.

Morán Oviedo P. (2003) *“El Vínculo de la Docencia y la Investigación”* CESU UNAM, México.

Narodowsky M., Nores M., Andrada, M. (2000) *“Nuevas Tendencias en Políticas Educativas”* Granica Edit, Buenos Aires, Argentina.

Navío, A. y Gairín, J. (2003). Autoevaluación institucional en un centro de educación no formal en *Estrategias de formación para el cambio organizacional*, Barcelona España: Praxis

Ordóñez C. (2001). *“Administración y Desarrollo de Comunidades Educativas”*, Bogotá, Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio,

Ostroff, F (2000). *“La organización horizontal”*. México Oxford University Press.

Plan de Desarrollo 2002-2006 de la Escuela Nacional Preparatoria, 2003

Plan de Estudios 1996 Escuela Nacional Preparatoria, 1997

Ramírez Cavassa, C. (2004) *“La Gestión Administrativa en las Instituciones Educativas”* México, Noriega Editores.

Ríos Szalay, A. Paniagua, A, 1990. *“Orígenes y perspectivas de la Administración,”* México, Trillas, 2ª.

Rodríguez Estrada, M. (1988) *“Manejo de problemas y toma de decisiones”*. México: Manual Moderno.

Rodríguez, M. (1999) *“Diagnóstico Organizacional”*, Chile: Alfaomega, México

Romo, Sánchez, Becerra, Oropeza (1998) *“La Escuela Nacional Preparatoria. Raíz y Corazón de la Universidad”* Ediciones UNAM, México

Rue, L Byars, L 2000) *“Administración Teoría y Aplicaciones”* Santa Fe de Bogotá, Colombia: Alfaomega

Senge, P. (1999) *“La Quinta Disciplina”* 8ª. Edición en Castellano México: Ediciones Garnica, S.A.

Shambach, S (1996) *“Strategic Decision-making in the Information Age.”* Report Strategic Leadership Workshop. U.S. Army War College, Pennsylvania. October 1-2.

Simon, H. (1989) "*Naturaleza y límites de la Razón Humana*", México, Fondo de Cultura Económica.

Solana, F. (1999) (Compilador) "*Educación en el Siglo XXI*" México: Limusa,.

Valdés L. (2004) (Coordinador) "*El Valor de la Tecnología en el Siglo XXI*" México Fondo Editorial FCA.

Villa A Coord. et. al. (2000) "*Liderazgo y Organizaciones que Aprenden*", España Universidad de Deusto Bilbao.

Weinberg G. (1984). "*Modelos Educativos en la Historia de América Latina*". Buenos Aires: Editorial Kapelusz

West C. (1993) "*El Enfoque de Sistemas*" México: Ed. Diana

Zachary G., Pascal (1994) "*The Breackneck Race to Create Windows NT and The Next Generation at Microsoft*, USA, The Free Press.

JOURNALS

Agudelo, C. (2001) “*Cómo aproximarse al análisis de los sistemas de salud y su reforma*”. Red de instituciones de investigación del Sector Salud. Instituto de Salud en el Trópico. Facultad de Medicina. Universidad Nacional de Colombia. Colombia,

Álvarez, R. (1995). *Estadística multivariante y no paramétrica con SPSS España*. Díaz de Santos

Ander-Egg, E. (1994). *Técnicas de investigación social*. México El Ateneo.

Angle, H. Perry, J. (1983). Organizational commitment. Individual and organizational influences. *Work and Occupations*, Vol. 10, No. 2, pp123-146.

ANNUIES (2000)

Antología de la Gestión Educativa. Secretaría de Educación Pública. México.

Arellano G, (1992a), Documento de trabajo: Análisis Organizacional: una Perspectiva desde la Estrategia, México; CIDE.

Arellano D. (1992b) Documento de trabajo: *Teoría de la Organización y Análisis Organizacional: hacia Nuevos Paradigmas*, México: CIDE.

Arendt, H. (1969) *The human Condition*, U.S.A., The University of Chicago Press.

Argyris, C. 1994: Good Communication That Blocks Learning, *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 4, July-august (77-85)

Bachrach, P y Baratz, M. The two faces of power, *American Political Science Review*, Vol. 56 (947-952).

Badeón Larrea, E. Hacia una eficacia transformadora. <http://www.cem.itesm.mx>.

Balandier, G (1990) *El Desorden: La Teoría del Caos y las Ciencias Sociales*, 2a. de España: Gedisa.

Baldrige, P. (2002) <http://www.calidadlatina.com> recuperado el 12 de junio de 2002

Barker, J (1993) “Tightening the Iron Cage: Concertive Control in Self Managing Teams”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38.408-437.

Barley, S y Kunda, G. (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38. 363-399.

Bartlett, C y Ghoshal S (1994) Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, *Harvard Business Review*/, Vol. 72, No. 6, november-december 79-88.

Callan, E. y Shapiro, D. (1974) A theory of Social Imitation, *Physics Today*, Vol. 27.

Castaño, G (2004) *Seminario de Teoría Administrativa. Recuperado del sitio Web de la Universidad Nacional de Colombia: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales>*

CEPAL http://www.elocal.gob.mx/wb2/ELOCAL/ELOC_Estadisticas_de_Genero_CEPAL

Ciencia y Tecnología: Un Enfoque Administrativo, México, (1994) UAM-Azcapotzalco.

Champy, J. (2000). “Prepararse para los cambios estructurales”. Hesselbein, F., Goldsmith, M. y Beckhad, R (comp.) La organización del futuro. Granica Management. Buenos Aires, Argentina.

De la Torre, J <http://www.universidadabierta.edu.mx> “*Corrientes Actuales de la Administración*” recuperado el 28 de octubre de 2003)

Drucker, P (2002) La Toma de Decisiones *Harvard Business Review*, Bilbao España: Ediciones Deusto

Dumaine, B. (1994) Mr. Learning Organization, *Fortune*, October 17. 75-80.

Duran, M. (2003). El liderazgo de equipo como herramienta de desarrollo de grupos. Estrategias de formación para el cambio organizacional.. España: Praxis.

Else, D. (2004) School Shared Decision Making Institute for Educational Leadership.

Fernández P. (2004) http://www.fisterra.com/mbeinvestiga/var_cuantitativas/var_cuantitativas.htm recuperado el 15 de mayo de 2004

Gallardo, R (2003) (<http://www.monografiass.com>) recuperado el 27 de noviembre de 2003)

García Echevarría, S.; P. del Val, M. (1998). Decision-making structures vs the new organizational structures. ifsam.org/data/26.pdf recuperado el 1 de julio de 2004.

García Rodríguez, R.M. (1997) Aprendizaje de la organización, juegos de empresa y dinámica de sistemas *Revista Asturiana de Economía*, 10.60-65

Hernández, M. (2001). *Tendencias en la gestión de los servicios de salud*. Revista *Facultad Nacional de Salud Pública*, enero-junio, vol. 19, número 1. Facultad Nacional de Salud Pública. Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.

Hernández, G. (2005) Modelo Burocrático de Max Weber: <http://www.monografias.com> recuperado el 5 de agosto de 2005

Levitt, B y Nass, C (1989) The lid on the Garbage Can: Institutional Constrains on Decision Making in the Technical Cores of Colleges-Text Publishers, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 34, 190-207)

López, Z. (2002) <http://www.anuies.mx/principal/servicios/publicaciones/libros> recuperado el 11 de agosto de 2005

Mercado, P. (2000). Propuesta para la estructura organizacional de una empresa integradora en el sector primario En: *Administración y Organizaciones*. Año 2, No. 4, 2000. Universidad Autónoma Metropolitana. México. P 149

Mur, R.M. (1993) *Notas sobre la organización desconcentrada de las administraciones educativas*

Nutt, P (1984) Types of organizational decision processes, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, September, 414-450)

Políticas burocráticas: un paradigma y algunas implicaciones de política, (1981) Cuadernos semestrales EEUU, México, EEUU-CIDE, No. 10, 2o. semestre.

Revista Iberoamericana de Educación Número 3 Descentralización Educativa (1) Septiembre - Diciembre

Ramos V J., Jardón H., Melgarejo V. L., Bautista O., Frías D., Modelos de Desarrollo y Políticas Educativas en la FMVZ de la UNAM documento núm. 65 21 / 04 / 2003 Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia Congreso Universitario <http://www.congreso.unam.mx/ponsemloc/ponencias/65.html> recuperado el 27 de julio de 2005.

Rodríguez, A. (2000) <http://sensei.lsi.uned.es/~miguel/tesis/node17.html> recuperado el 25 de agosto de 2005.

Shanbach, S. (1996). *Strategic Decision-making in the Information Age*. Report. Strategic Leadership Workshop. U.S. Army War College, Pennsylvania, October 1-2.

Southwest Educational Development Laboratory (1991). Site-based decision making: It's potential for enhancing learner outcomes. *Issues About change..* Vol. 1, No. 4, pp1-9.

Trelles A, G. <http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/FUNDAM#FUNDAM> recuperado el 8 de julio de 2005

Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario Juan Canalejo. A Coruña (España).

Vargas S., La Tendencia Actual de la Administración, <http://www.administrativedigest.com>. recuperado el 29 de junio de 2005 Profesor Titular de Organización de Empresas en la Facultad de Empresariales, de la Universidad de Huelva, España.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006 <http://www.pnd.presidencia.gob.mx> recuperado el 25 de julio de 2004

<http://www.cch.unam.mx/mision.php> 1999 Recuperado el 25 de agosto de 2002.

<http://www.xlstat.com/t14e.htm> recuperado el 4 de abril de 2004

<http://www.itesm.mx> recuperado el 21 de julio de 2004).

<http://www2.uca.es> recuperado el 1 de agosto de 2004

<http://www.monografias.com/trabajos12/burocra/FUNDAM#FUNDAM> recuperado el 8 de julio de 2005

<http://www.degerencia.com/articulos> recuperado el 16 de abril de 2005 Fernández P, Pértiga S., Díaz, S

http://www.fisterra.com/mbe/investiga/var_cuantitativas.htm recuperado el 25 de noviembre de 2005.

http://www.capitannemo.com.ar/rol_directivo.htm Psm. Bidegain L recuperado el 22 de octubre de 2004.

<http://www.unesco.org>.UIS-UNESCO, 1999, recuperado el 18 de agosto de 2001.

<http://www.oei.org.es> OEI, 2000 recuperado el 20 de agosto de 2001.

<http://www.ipn.mx> recuperado el 19 de noviembre de 2002

<http://www.uv.es> recuperado el 15 de febrero de 2002

<http://www.cnep.org.mx/Informacion/resenas/procesosydise.htm> recuperado el 19 noviembre de 2005

<http://www.planeacion.unam.mx/>

<http://www.mdp.edu.ar> Bidegain L (2004) “El trabajo directivo” recuperado el 13 de julio de 2004

http://www_miespacio_org/cont/trin/desestr.htm. Recuperado el 15 de julio de 2004

<http://www.unesco.org> UIS- UNESCO, 1999). Recuperado el 18 de agosto de 2001

<http://server2.southlink.com.ar/vap/Gestion%20organizacional.htm> recuperado el 20 de julio de 2005. Gestión Organizacional Molina Claudia