



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

Escuelas que aprenden

**Profesionalización de la administración
para escuelas pymes particulares de educación
básica en Coyoacán**

Una propuesta para su fortalecimiento

Que para obtener el grado de:

**Maestra en Administración de
Organizaciones**

Presenta: Cristina Barajas Rocha

Tutor: Mtra. Adriana José Valenzuela

México, D.F. a 1ero. de octubre de 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

Un especial reconocimiento a todas las escuelas pymes particulares en Coyoacán por la labor que llevan a cabo, y mi agradecimiento a todas las que participaron en la realización de esta investigación. Sin ellas, este esfuerzo no tendría sentido y por ellas, reitero mi compromiso para seguir trabajando.

A Laura Hernández Omaña y al Centro Educativo Exea por todo lo que me han enseñado.

A mi amiga Margarita por su amor a la docencia y su complicidad en esta investigación.

A mis amigas todas por su apoyo, estímulo y contención.

Un agradecimiento especial para Gerónimo Rojas Barragán por su invaluable apoyo con el análisis estadístico.

A Valentina y Froylán, mi amor y mi compromiso eterno.

Índice

Introducción 2.

I. Escuelas como organizaciones que aprenden

1.1 Educación y centros escolares 10.

1.2 Surge la confusión: ¿qué es la administración escolar? 14.

1.3 Las organizaciones 19.

1.4 Las escuelas también son organizaciones 22.

II. Administración profesional en las organizaciones educativas

2.1 Administración: cualidad humana 37.

2.2 La administración profesional 40.

III. Organizaciones de educación básica en México, breve recuento histórico, concepción, características y valores 87.

3.1 Educación: Propósitos, cambios y modalidades en México.

Un recorrido histórico 89.

3.2 Las escuelas como empresas familiares 99.

3.3 La feminización de la docencia. Maestras, un valor cultural 101.

3.4 Educación pagada y beneficios fiscales 104.

IV. Instantáneas sobre administración en escuelas pymes particulares de educación básica en la delegación Coyoacán, Distrito Federal. 110.

4.1 Diseño y características de la investigación 112.

4.2 El Diagnóstico organizacional como herramienta 114.

4.3 Desarrollo de la investigación y breve diario de campo 119.

4.4 Procesamiento estadístico 124.

V. Conclusiones y recomendaciones 141.

Guía básica para ir profesionalizando la administración 153.

Relación de cuadros, gráficos, tablas y anexos 158.

Bibliografía 164.

Introducción

Las escuelas de educación básica no necesitan presentación. Prácticamente todos estuvimos en una de ellas, sabemos qué hacen y a qué se dedican, y quienes no lo hicieron, desean profundamente que sus hijos lo hagan.

De acuerdo con el artículo 3ero. Constitucional, la educación es un derecho para todos los mexicanos y es atribución y responsabilidad del Estado impartirla; sin embargo, señala que los particulares que así lo consideren, podrán ofrecer educación en todos sus tipos y modalidades siempre que cumplan cabalmente con los términos que la Ley General de Educación establece para ello, otorgándoles el reconocimiento oficial para que presten este servicio educativo y contribuyan con el Estado mexicano en el cumplimiento del mandato constitucional.

A lo largo de nuestra historia, en el proceso de instrucción, de educación, han estado presentes sectores adicionales a la autoridad que gobernaba en su momento y posteriormente al Estado, marcando desde entonces distintos propósitos que se esperaban alcanzar mediante la educación privada. Esto ha creado diferentes concepciones acerca de la educación a cargo de particulares que perviven hasta nuestros días.

Es necesario reconocer que la educación privada como concepto encierra en su interior muchas diferencias. Una de ellas es el tamaño, ubicación geográfica y cobertura que tienen las distintas escuelas particulares, lo que evidencia que no es posible, ni se debe considerar, a toda la educación particular o privada como una unidad homogénea, independientemente de que en la práctica, en el cotidiano, sí se haga. Son precisamente estas diferencias lo que hace posible identificar a las escuelas pymes (*pequeñas y medianas empresas, pymes*) particulares de educación básica como objeto de estudio en esta investigación.

En México existe una cantidad considerable de escuelas particulares pequeñas de educación básica, es decir, pymes, de acuerdo con la estratificación que la

Secretaría de Economía atribuye a las organizaciones de servicios en general, y que está en función de su tamaño, que se determina por el número de trabajadores que las conforman (Diputados, 2012). Los censos económicos que realiza el INEGI catalogan a estas escuelas particulares de educación básica como unidades económicas, entidades que combinan acciones y recursos para brindar servicios.

Las pymes son un elemento vital para el desarrollo del país. Son fundamentales por las innovaciones que aportan, por la distribución masiva que hacen de productos y servicios, por la constante generación de empleos y por ser proveedoras naturales de la gran empresa (NAFIN, 2008), pero también enfrentan grandes retos que conllevan a la desaparición de una alto porcentaje de ellas en lapsos de 2 a 5 años.

Algunas de las principales características y limitaciones de las pymes, de acuerdo con Margarita Gómez Macías (2007, pág. 73) son:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que conforman la sociedad.
- Son empresas familiares y la toma de decisiones depende de ellos.
- La administración es empírica.
- Obtienen algunas ventajas fiscales.
- Falta de liquidez y solvencia.
- Acceso restringido a fuentes de financiamiento.

La política oficial ha desarrollado una serie de programas, planes, capacitación, asesoría y financiamiento para fortalecer a las pymes a través de distintas instancias y dependencias, pero al revisar estos planes y programas no se identifican acciones destinadas a las escuelas pymes particulares de educación básica, ¿por qué? ¿Qué estas escuelas no enfrentan retos como los señalados por estudiosos y especialistas en administración y economía?

Lo cierto es que las escuelas son un tipo de organización peculiar, consideradas como *organizaciones de mantenimiento, dedicadas a la socialización y adiestramiento de la gente para los papeles que ocuparán en otras organizaciones y en la sociedad como un todo* (Antúnez, 2000, pág. 17). En las escuelas se imparte a la vez que se genera conocimiento y de igual manera, se reconoce que las escuelas *están llenas de valores subjetivos*, de creencias, tradiciones y simbolismos que complejizan su definición, más no por esto están exentas de enfrentar los retos que impone el entorno económico, político y social en el que se desempeñan.

Esta situación obliga a llevar a cabo una revisión que contribuya a clarificar qué es lo que caracteriza y permite identificar a las escuelas como organizaciones que prestan servicios de educación básica.

De igual forma se reconoce que la legislación educativa nacional contribuye a esta confusión existente en torno a las pymes particulares que prestan servicios educativos, como si se tratara de otro tipo de entidades que sólo serán regidas por la Ley General de Educación mediante la puntual intervención de la Secretaría de Educación Pública; situación ya compleja por los problemas claramente identificados en torno al ámbito y la política educativa nacional.

La política educativa nacional, su pertinencia, contenidos psicopedagógicos, de desarrollo y sus materiales, la *Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares* (ENLACE) y la evaluación docente así como el magisterio, su sindicato y las Reformas Educativas son temas fundamentales que demandan una profunda, puntual y apremiante revisión y análisis pero que nuevamente, rebasa por mucho a esta investigación.

Si a todo lo anterior le sumamos el hecho de que las escuelas gozan de beneficios fiscales por ser colaboradoras del Estado mexicano en la cobertura educativa nacional, no debe sorprender la complejidad que resulta al tratar de analizar a las

escuelas pymes como unidades económicas que requieren fortalecerse a través de la administración.

Cuando surge la pregunta acerca del tipo de administración que requieren estas escuelas pymes particulares de educación básica aparecen en automático algunas de las siguientes interrogantes: *¿Administración...? para qué... si no pagan impuestos, además son asociaciones civiles, aunque por cierto, ¡cobran hasta por el uniforme y los útiles escolares!.. pero no, no necesitan administración.*

Se reconoce que la administración es una cualidad humana, que nos es propia y que ejercemos aún sin tener conocimientos específicos de ella o reconociendo que se trata de la administración en sí misma.

Las escuelas pymes particulares de educación básica funcionan. Su existencia es la prueba palpable de que cumplen con el objetivo de cubrir el programa de educación básica establecido por la Secretaría de Educación Pública. Tienen alumnos y maestros, imparten clases, acreditan de manera oficial el desempeño individual de cada alumno y crean una comunidad con los padres de familia, por lo que podemos afirmar que administran, seguramente de manera empírica. La pregunta entonces es: ¿cómo es su desempeño, funcionan bien, a qué problemas se enfrentan en su quehacer diario, cómo es su administración?

Aunado a lo anterior, surge otro aspecto que vale la pena destacar: se trata de una creencia que existe en torno a la administración, como si ésta fuera una disciplina destinada exclusivamente al manejo financiero y de recursos económicos de empresas, fábricas y negocios que producen bienes que se comercializan en el mercado.

Con frecuencia se piensa que la administración está destinada al manejo del dinero y de la contabilidad, y para las escuelas pymes se circunscribe al puntual registro de ingresos, egresos y pago de contribuciones; entonces ¿qué es la

administración, de qué se trata? ¿A qué se refieren cuándo se habla de una administración empírica y cómo puede profesionalizarse?

Resulta fundamental responder estas interrogantes, especialmente cuando esta investigación surge con el propósito de fortalecer a las escuelas pymes particulares de educación básica a través de profesionalizar su administración.

Peter Senge (1990) desarrolló cinco disciplinas destinadas a cambiar el paradigma de desempeño en las organizaciones para transformarlas en entidades en constante aprendizaje, en *organizaciones que aprenden*. Después de años de trabajo aplicó específicamente estas disciplinas hacia el ámbito de las escuelas, donde destaca la importancia de institucionalizar la reflexión crítica del quehacer cotidiano como mecanismo de aprendizaje.

Es a partir de esta propuesta que la presente investigación describe la importancia de sistematizar la experiencia, para generar conocimientos a partir de lo que cotidianamente hace cada una de las escuelas pymes particulares de educación básica para profesionalizar su administración.

Definitivamente para poder hacerlo, es necesario que conozcan el origen de la administración profesional, el proceso administrativo, las fases que lo conforman y sus elementos, así como algunas de las técnicas y herramientas que han surgido en el ámbito empresarial para apoyar la gestión de las organizaciones.

En los distintos capítulos que conforman la presente investigación se desarrollan los aspectos que se consideraron necesarios para propiciar que las escuelas pymes particulares se acerquen a la administración profesional, reconozcan lo que ya hacen y, mediante procesos de reflexión y análisis, puedan ir fortaleciendo su quehacer cotidiano y, además, vayan profesionalizando su administración.

En el primer capítulo se plantean los distintos aspectos que contribuyan a definir a las organizaciones y las escuelas pymes particulares de educación básica en México, como parte de ellas.

En seguida, el segundo capítulo explica por qué la administración es una cualidad humana que ejercemos sin necesidad de conocerla, y a partir de esta condición, identificar el surgimiento de la administración profesional como disciplina social, organizada y con método. Conocer su génesis, el contexto histórico-social en que aparece y el claro propósito con el que surge, contribuye a entender el porqué de las concepciones que comúnmente hacemos en torno a la administración.

Este capítulo es fundamental porque desarrolla cada una de las fases que conforman al proceso administrativo y sus elementos, para aportar un acercamiento de esta disciplina a los integrantes de las escuelas pymes particulares. Sin conocer qué es la administración resulta prácticamente imposible poder profesionalizarla.

Una vez que se aportan estos aspectos básicos de la administración, se ofrece una propuesta que permita ir reconociendo, ahora sí, qué es lo que llevan a cabo y realizan en su actual desempeño. Una vez que lo identifiquen podrán analizar y reflexionar en torno a su quehacer y, entonces, podrán profesionalizar su administración mediante la creación de hábitos de trabajo.

Con el tercer capítulo se pretende aportar aspectos generales relacionados con los elementos simbólicos y subjetivos asociados a las escuelas y a la educación. Se inicia con un cuadro, *línea del tiempo*, que busca identificar los distintos propósitos que se esperaban obtener mediante la educación a través de la historia de nuestro país. La finalidad fue encontrar cómo han ido surgiendo las distintas concepciones que hay en torno a la educación privada.

Después se destacan las características propias de una empresa familiar, que resumen una serie de valores simbólicos y subjetivos que son determinantes para el desempeño de este tipo de organizaciones.

La presencia de la mujer docente, de la mujer en el proceso de instrucción y formación de las jóvenes generaciones, es otro elemento que requiere ser mencionado porque le imprime características específicas al desempeño y gestión de las organizaciones destinadas a impartir educación y, por último, se menciona la normatividad que establece que las escuelas gozan de beneficios fiscales. Se dice muy fácilmente pero este hecho, que es una ventaja para estas organizaciones-pymes, ha contribuido a generar confusiones al tratar de definir qué son las escuelas desde un punto de vista económico.

Es necesario destacar que esta investigación no hubiera sido posible realizarla sin estar en contacto con las escuelas pymes particulares de educación básica, su contexto, cómo están conformadas, cómo es su desempeño y qué opinión tienen, maestros y directivos, con relación a su quehacer.

El cuarto y último capítulo describe el proceso de investigación y análisis que se llevó a cabo para confirmar la existencia de administración empírica en las escuelas pymes particulares de educación básica. Se utilizó el diagnóstico organizacional como instrumento para obtener una fotografía, una *serie de instantáneas* sobre la administración en las escuelas pymes particulares de educación básica, el objeto de estudio.

Se eligió trabajar en la delegación Coyoacán. La ciudad de México, conformada por 16 delegaciones políticas, tiene una característica peculiar: cada demarcación concentra rasgos heterogéneos que las convierte en pequeñas unidades que representan la diversidad propia de nuestro país. Unas más y otras menos, pero en prácticamente todas las delegaciones hay población representativa de los distintos grupos socio-económicos que conforman nuestra sociedad. Conviven

zonas y áreas sumamente urbanas con espacios que aún conservan la herencia rural, de barrios y pueblos, tradiciones que se entrelazan con la modernidad. Hay amplias áreas de recreación y zonas de profundo hacinamiento. Hay áreas o sectores destinados a la producción y otros de servicios. Es por esta razón que elegir a una demarcación en particular como universo de atención permite inferir los resultados obtenidos hacia el país en general.

Concluye esta investigación con la recapitulación de esta investigación y algunas ideas a manera de recomendaciones. También se presenta una *Guía básica* para ir profesionalizando la administración en las escuelas pymes particulares de educación básica. Su propósito es ofrecer los aspectos mínimos fundamentales que contribuyan a su desarrollo integral de estas escuelas particulares de educación básica que realizan una labor fundamental para la sociedad y el país en su conjunto. Se espera que estas recomendaciones y la *Guía básica* contribuyan a que cada escuela pyme particular pueda ir integrando un proceso que conlleve a la transformación de cada una de ellas en *escuelas que aprenden*.

I. Escuelas como organizaciones que aprenden

1.1 Educación y centros escolares

La educación básica es la etapa de formación en la que se desarrollan las habilidades del pensamiento y las competencias básicas que conllevan al aprendizaje sistemático y continuo, así como las disposiciones y actitudes que regirán la vida de niños y niñas. Es un factor esencial para el desarrollo humano y social de toda nación (PNUD, 2012).

El artículo 3ero. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece que todo individuo tiene derecho a recibir educación; y es el Estado el responsable de impartir educación preescolar, primaria y secundaria, grados que conforman la educación básica. Con las reformas publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 9 de agosto de 2012, se establece la educación media superior como obligatoria. En la fracción VI se señala que los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades siempre y cuando cumplan los términos que establezca la Ley en la materia y que será el Estado mismo quien otorgue o retire el reconocimiento de validez oficial de los estudios que se realicen en planteles particulares (Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, 1917, agosto 2012). La Ley General de Educación, capítulo V, artículo 55, señala tres requisitos imprescindibles que los particulares deben cumplir para obtener su incorporación y poder brindar servicios educativos, que son:

- I. Contar con personal que acredite la preparación adecuada para impartir educación y/o satisfagan los demás requisitos establecidos;
- II. Contar con instalaciones que satisfagan las condiciones higiénicas, de seguridad y pedagógicas que la autoridad otorgante determine; y
- III. Contar con planes y programas de estudio que la autoridad otorgante considere procedentes (Diputados, Ley General de Educación, 1993).

Los particulares interesados en impartir educación en los términos que lo establece la Ley podrán constituirse bajo la modalidad jurídica que más les convenga para hacerlo; y como estímulo por contribuir al cumplimiento del Artículo

3ero. Constitucional, el Estado Mexicano les ofrece beneficios fiscales. Es la Ley del Impuesto Sobre la Renta la que claramente señala que *no son contribuyentes del impuesto sobre la renta -Artículo 93- las sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de Educación –Artículo 95- (Diputados, Ley del Impuesto Sobre la Renta, 2010).*

De acuerdo con el Sistema Nacional de Información Educativa de la Secretaría de Educación Pública, SEP, para el ciclo escolar 2008-2009 –últimas cifras registradas- documentaron un total de 77,470 escuelas primarias a nivel nacional, de las cuales 7,840 son particulares, lo que representa el 10.12%. En el Distrito Federal se encuentran 3,322 escuelas primarias y de éstas 1,183 son particulares que corresponde al 35.32%, una proporción considerable de escuelas particulares en operación (SEP, Sistema Nacional de Información Educativa, 2012).

Independientemente de la figura jurídica mediante la cual se constituyan y del beneficio de la exención del pago del impuesto sobre la renta, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, a través de sus Censos Económicos, las identifica como unidades económicas.

Una unidad económica es *una entidad productora de bienes o servicios; y una actividad económica se define como un conjunto de acciones realizadas por una unidad económica con el propósito de producir o proporcionar bienes y servicios*, así las define el INEGI dentro del Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, SCIAN versión 2007; y además, puntualizan al delimitar aún más el concepto de unidades económicas tipo empresa como *la unidad económica que, bajo una sola entidad propietaria o controladora, combina acciones y recursos para realizar actividades de producción de bienes, compra-venta de mercancías o prestación de servicios, sea con fines mercantiles o no (INEGI, 2008).*

Por lo anterior, las más de 7 mil escuelas particulares de primaria existentes en territorio nacional son, independientemente de la forma jurídica en que se hayan constituido, unidades económicas del sector servicios -611121 *Escuelas de educación primaria pertenecientes al sector privado*-.

Aunado a su clasificación SCIAN, las unidades económicas, a partir del número de empleados que las conforman, se catalogan como pequeñas, medianas o grandes empresas. De acuerdo con la ***Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*** (Diputados, Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, 2012) en la fracción III del Artículo 3ero., establece la clasificación de las empresas con base en el número de trabajadores con que cuentan: una pequeña empresa dentro del sector servicios es aquella integrada por 11 y hasta 50 trabajadores; y una empresa mediana es la que está conformada a partir de 51 y hasta 100 trabajadores.

Las pequeñas y medianas empresas, pymes, son organizaciones independientes que se desarrollan dentro de los sectores del comercio, de la industria y los servicios y en México representan más del 95% del total de las empresas, de acuerdo con la Secretaría de Economía (SE).

Las pymes son fundamentales para la economía nacional. Generan dinamismo y concentran aproximadamente al 90% de los trabajadores; pero enfrentan una serie de dificultades y problemas debido a su tamaño, como el entorno altamente competitivo en el que se desenvuelven y su baja capacidad de negociación (Economía, 2012). A pesar de las políticas oficiales y los esfuerzos por apoyarlas y fortalecerlas, un alto porcentaje de éstas surge y desaparece en un lapso de 2 a 5 años.

A partir de lo anterior podemos establecer que las organizaciones educativas, las escuelas particulares de educación primaria que cuenten con menos de 50

trabajadores son pymes; y estas **escuelas pymes particulares**, al igual que el resto, enfrentan situaciones como las ya descritas.

Resumiendo, las escuelas pymes particulares de educación básica prestan un servicio esencial, coadyuvando así con el Estado a lograr la cobertura nacional de educación. Cumplen con la Ley que las rige y ordena, manejan personal y recursos, acatan las reglamentaciones y lineamientos federales y locales, se desempeñan en un entorno competitivo, altamente cambiante y demandante y son susceptibles de las condiciones del entorno social en el que se desenvuelven, entonces, la pregunta es ¿cómo enfrentan las escuelas estas condiciones? ¿Son conscientes de estos retos? ¿Consideran a la administración como condición fundamental para su desempeño?

Al revisar la página institucional de la SE y los distintos programas de apoyo para las pymes, no hay nada relacionado con o para las escuelas particulares de primaria. Es probable que las autoridades no consideren a este sector económico susceptible de recibir apoyo a pesar de enfrentar los mismos retos que el resto de las pymes, sin embargo lo que interesa conocer es cómo lo viven las propias escuelas pymes particulares, ¿cómo enfrentan las demandas que impone el entorno? ¿Cuentan con estrategias para hacer frente a los desafíos que una sociedad cambiante les exige? ¿estiman pertinente eficientar su desempeño para cumplir mejor y eficazmente con el servicio que prestan?

Fortalecer a las escuelas pymes particulares de educación primaria es fundamental tanto por su contribución en términos económicos, considerando todos los aspectos que la SE tiene perfectamente identificados que realizan las pymes, como por su función, que es la de brindar servicios de educación primaria a los niños y niñas mexicanas; y una manera de hacerlo es apoyándolas a identificar y a reconocer a la administración profesional para hacer más efectiva su gestión.

1.2 Surge la confusión: ¿qué es la administración escolar?

Si el director de una escuela pyme particular interesado y preocupado por mejorar el desempeño integral de su escuela a través de reforzar su administración, se abocara a buscar referencias o bibliografía al respecto, seguramente se encontrará con la administración educativa. Interesado y comprometido con su centro escolar, se entusiasmará y se dispondrá a buscar información relacionada con esta disciplina.

Lo que va a encontrar es que la Administración Educativa se encarga de *administrar el currículum educativo, que forma parte del conjunto de disciplinas que componen las ciencias de la educación* (Salas Madriz, 2003, pág. 15), es decir, se centra en todos los aspectos del diseño, planeación y política educativa nacional, que incluye planes y programas oficiales, lineamientos y normatividad vigente en materia educativa, perfiles de docentes y maestros, formas de evaluación, entre otros asuntos de la política educativa. Efectivamente, la administración educativa es toda una disciplina que se ha encargado *de orientar el actuar en el sistema educativo* (Trujillo Ronzón & Jimenez Orozco, 2007, pág. 2). Ante esta realidad coinciden investigadores, estudiosos y docentes en la necesidad de *construir un paradigma alternativo que conlleve a establecer una mayor consistencia y congruencia interna de la disciplina pedagógica sin distanciarse de su génesis administrativo* (Trujillo Ronzón & Jimenez Orozco, 2007, pág. 2); dicho en otras palabras, el estudio de la administración educativa debe ser una **fusión necesaria** entre la administración y la pedagogía con el propósito de mejorar tanto la política educativa como el desempeño de las organizaciones e instituciones que tienen a su cargo el proceso educativo-formativo. El reto no es sencillo.

Los maestros en desarrollo organizacional, Bastidas Valdez y Vázquez García (2005) destacan una paradoja de nuestra realidad nacional: si bien contamos con múltiples indicadores que nos señalan cómo se puede acceder a un cargo administrativo en el ámbito de la educación, en reducidas ocasiones el acceso se

logra por personas preparadas profesionalmente para el efecto; y por otro lado, cuando la administración de una institución educativa es ejercida por administradores, se corre el riesgo de que desconozcan el fenómeno educativo con la precisión y sensibilidad que éste requiere.

Es el resultado de la política educativa, la legislación, la filosofía y la pedagogía entre otras áreas que necesitan estar integradas en un perfil profesional para generar expectativas de cambio en los conocimientos de la educación en su generalidad y de la administración educativa en su particularidad. Lo cierto es que la educación es el origen de muchos de los problemas y al mismo tiempo es la fuente de muchas de las soluciones, es ahí donde radica su complejidad y su virtud.

Desde esta perspectiva la administración educativa tiene un terreno amplio de desarrollo ya que enfrenta una serie de retos y problemas como la revisión de contenidos académico-emocionales ante una sociedad tecnologizada que se aleja de aspectos básicos de desarrollo cognitivo-sensorial, la heterogeneidad social, la pertinencia con relación al proyecto de país aún no definido, la diversificación de las disciplinas a enseñar y muy especialmente en este tiempo que nos toca vivir, su pertinencia. De acuerdo con cifras de la propia SEP y en colaboración con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO), el abandono y la deserción escolar a nivel bachillerato es altísimo: al día desertan 3,114 jóvenes y atribuyen esta situación a *la percepción de que la escuela es aburrida, a la impotencia ante retos académicos y la falta de dinero*. (Martínez, 2012, pág. 8). Adicionalmente está la demanda socio-educativa, aspecto de vital importancia a debatir en el México actual y en la que recaen tres categorías: conocimientos que deben ser aprendidos, habilidades de pensamiento para resolver problemas y actitudes que representan maneras de ser o ciertos valores (Bastidas Valdez & Vázquez García, 2005, pág. 5).

Volvamos entonces con el director de la escuela pyme. Intuye que la administración aplicada a su escuela puede ser el impulso que requiere para trabajar mejor, cumplir con su objetivo de formar niños y niñas en educación primaria, resolver los problemas entre maestros, fortalecer la relación con los supervisores de la SEP así como con los padres de familia, pagar sueldos, servicios y poder disponer de una rentabilidad que le permita continuar laborando en el ámbito de la educación, que dicho sea de paso, qué falta le hace a nuestro país. Tristemente para él, la Administración Educativa no fue la disciplina que imaginaba podía apoyarlo; sin embargo sí es posible identificar lo que este director está buscando.

Pareciera que ante el reto de fortalecer a las escuelas pymes particulares mediante la administración profesional nos enfrentamos a dos problemáticas:

1. **Semántica**,¹ que se refiere a la diversidad de términos, con significados y acepciones diversas relacionadas con el ámbito de la educación, la gestión educativa, el desempeño escolar, la organización, la administración educativa y la administración profesional.
2. **Conceptual**,² reconocer que una escuela es una unidad económica y a partir de ahí poder trasladar, sin prejuicios, los principios, bases y estrategias empresariales, propias de la administración, al ámbito de las escuelas.

Aunado a estos problemas de concepto y significado, investigadores y estudiosos españoles, que destacan por sus trabajos de análisis acerca del desempeño, comportamiento y gestión escolar, señalan que el estudio *de los centros escolares* o escuelas se *ha hecho demasiado a menudo tomando como referencia a las organizaciones industriales o comerciales. Se ha pretendido aplicar los postulados*

¹ Semántica, semántico.- (del griego *semantikos*, "lo que tiene significado") se refiere a los aspectos del significado, sentido o interpretación de signos lingüísticos como símbolos, palabras, expresiones o representaciones formales.

² Conceptual.- Perteneciente o relativo al concepto; y concepto es la idea que concibe o forma el entendimiento

generales de la ciencia de la organización sin adaptarlos a la realidad particular y propia de los centros (Antúnez, 2000, pág. 37), situación que no nos sorprende y que además, contribuye a enfatizar el reto que enfrentan las escuelas pymes particulares, tanto en España como en nuestro país, con relación a su administración.

Se reconoce que las escuelas son un tipo de organización particular porque tienen características comunes y diferentes con relación a otras organizaciones. Lo que las hace diferentes es que *enseñan y producen aprendizajes*, entre otros aspectos simbólicos, subjetivos y aspiracionales que ellas encierran; pero sin lugar a dudas, en estos primeros años del siglo XXI las escuelas están obligadas a *aprender a responder* a las demandas de un entorno complejo y cambiante.

Peter Senge (1990) ha manejado el concepto de *escuelas que aprenden* a partir de los principios que desarrolló en la Quinta Disciplina. Define aprender como “*el dominio de la manera de mejorarse a sí mismo*” y lo aplica a las escuelas afirmando que “*todos aprenden unos de otros y los cambios serán evidentes si esto ocurre en el aula, la escuela y en la comunidad, en una constante interdependencia*” (Bolívar, 2001, pág. 2). Esta aseveración invita a continuar en la exploración de modalidades que contribuyan a fortalecer, en todos sentidos, a las organizaciones dedicadas a la educación, tomando las debidas precauciones para lograr impulsar el desarrollo organizativo de las escuelas *cuidando de no caer exclusivamente en el traslado del enfoque empresarial a la escuela* sino poder generar un enfoque o una propuesta que propicie a las escuela a adoptar *modos de trabajo* que contribuyan a que aprenda (Bolívar, 2001). Si bien es cierto que, insiste Bolívar, *las escuelas están diseñadas, en sus reglas gramaticales básicas de funcionamiento, para que los alumnos aprendan y no para que los que trabajan en ellas aprendan a hacerlo mejor*, resulta imprescindible romper este paradigma para iniciar un cambio, por dentro y por fuera, que permita que las escuelas reconozcan y admitan que requieren recomponerse y que sólo así, su aprendizaje, el de los profesores y el de los alumnos, podrá ocurrir (Bolívar, 2001).

Se reconoce que el desarrollo curricular, la definición de los conocimientos y la información que debe ser aprendida así como el constante diseño y adecuación de habilidades de pensamiento para resolver problemas representa el reto fundamental de los centros escolares, como recurrentemente lo mencionan los investigadores y estudiosos de la organización y administración educativa; sin embargo es igualmente necesario continuar abordando propuestas destinadas específicamente a fortalecer a los centros educativos y escuelas pymes de educación básica apoyándose en la administración profesional. Es decir, que hagan mejor lo que ya hacen pero de una manera institucionalizada.

Para hacerlo, es igualmente necesario destacar qué es una organización, que éstas son el objeto de estudio de la administración y que, gracias a las aportaciones hechas por estudiosos, investigadores, científicos sociales y académicos, se cuenta con invaluable aportaciones y herramientas que contribuyen a la mejora constante y permanente de empresas y organizaciones, donde las escuelas también están incluidas.

Es cierto que en el ámbito de la administración educativa así como en la búsqueda por eficientar el desempeño de los centros escolares, se han elaborado y propuesto iniciativas, así lo demuestran los distintos investigadores y estudiosos del tema; sin embargo el reto persiste.

También es un hecho que los administradores de hoy estamos dispuestos a diseñar, proponer e implementar nuevas formas de abordar y solucionar problemas conocidos así como nuevos retos y problemáticas que vayan surgiendo. Estamos de acuerdo y coincidimos en que todos los conceptos que conforman la administración profesional van encaminados a lograr la máxima eficiencia y eficacia, es decir, la efectividad de una organización; y que ésta se adecua al contexto en el que se desempeña y desarrolla, su entorno, la cultura

imperante así como las variables, factores económicos y problemáticas a las que se enfrentan.

Hoy en nuestro país, en la ciudad de México como una parte representativa, las escuelas pymes particulares de educación básica requieren apoyo.

Además del contexto y entorno actual, en el que se identifican los retos de las escuelas pymes particulares, también están presentes nuevas ideas acerca de cómo administrar mejor, de acuerdo con situaciones, retos y desafíos cotidianos contemporáneos. Es entonces que se dan las condiciones para que se desarrollen iniciativas y propuestas, resultado de una realidad, de una necesidad concreta; y que al ir las atendiendo, generarán experiencias que den lugar a nuevos conocimientos. Entonces, se establece un ciclo, una dinámica entre teorías, experiencia, realidad y nuevo conocimiento.

1.3 Las organizaciones

La palabra organización proviene del griego *organón* que significa instrumento y su definición, de acuerdo con la Real Academia Española, es la *asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines*. También se definen como sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de recursos humanos o de la gestión del talento humano.

Amitai Etzioni, sociólogo y representante de la corriente estructuralista de la administración, define a las organizaciones como *unidades sociales deliberadamente constituidas o reconstituidas para alcanzar fines específicos* (Etzioni, 1964, pág. 5); lo que nos lleva a afirmar que las organizaciones adoptan distintas particularidades de acuerdo a su fin u objetivo; es decir, existen tantas y diversas organizaciones como los propósitos, fines y objetivos que el grupo social que las forma quiera alcanzar.

Resulta pertinente destacar que el concepto de organización tiene una doble acepción en Administración. Una es la que se acaba de mencionar, como organismo social; la otra es como función, es decir, como el *acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles y las actividades necesarias para alcanzar los objetivos propuestos*. Esta segunda acepción es fundamental dentro del proceso administrativo y se desarrollará en el capítulo siguiente.

Retomando a la organización como entidad, interesa destacar que, efectivamente ésta se crea con personas, por lo que hace de ella una complejidad social influenciada constantemente por factores internos y externos.

Internos se refiere a las relaciones interpersonales de quienes la conforman así como a la dinámica propia del objeto social de la organización; y los factores externos son el entorno social, económico, político, normativo, tecnológico en donde se desenvuelve. Esto obliga a las organizaciones a estar en una revisión constante y permanente de su razón de ser, su propósito y su desempeño.

Las organizaciones son entonces dinámicas, conflictivas, son sistemas abiertos, complejas y son más que la suma de sus partes. Para entender con mayor claridad qué son las organizaciones, visualicemos el siguiente cuadro.

Las organizaciones son:

Dinámicas	El cambio, la transformación y el movimiento son propios de su esencia.				
	Enfrentan fuerzas hacia el equilibrio y hacia el cambio	Enfrentan ciclos de expansión y recesión			
	Tienen su propio proceso de desarrollo: presentan etapas en su vida.				
Sistemas abiertos	Articuladas en estructuras	<table border="1"> <tr><td>Políticas</td></tr> <tr><td>Económicas</td></tr> <tr><td>Sociales</td></tr> </table>	Políticas	Económicas	Sociales
	Políticas				
Económicas					
Sociales					
Pueden ser proactivas o reactivas					
Conflictivas	El conflicto es intrínseco a la organización, es parte de su naturaleza.				
	El establecimiento y búsqueda de sus objetivos implica:				
	<table border="1"> <tr><td>Oposición</td></tr> <tr><td>Negociación de intereses</td></tr> <tr><td>Habilidad política</td></tr> </table>	Oposición	Negociación de intereses	Habilidad política	Imposición entre los intereses de sus diversos niveles o categorías (obrero, jefe, presidente, director...)
	Oposición				
Negociación de intereses					
Habilidad política					
Con tendencia a crecer y adquirir gran tamaño; la diferenciación de sus actividades las hace complejas.					
Son más que la agregación o suma de sus miembros					

Cuadro 1. Dávila Ladrón de Guevara (2001, pág. 4)

La Teoría General de Sistemas, propuesta por el biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy a mediados del siglo XX, tendrá, como prácticamente en todas las disciplinas, una fuerte influencia en la Administración así como en el estudio, análisis y reflexión de la teoría de las organizaciones porque el enfoque interdisciplinario, característica básica de esta teoría, aporta una herramienta fundamental para su análisis.

De acuerdo con Zapata y Rodríguez (2008, pág. 61) el concepto de sistemas aporta *un marco de referencia integrado a partir de conocimientos de las ciencias físicas, biológicas y sociales para entender la fenomenología organizacional y su práctica administrativa*, entendiendo por *fenomenología organizacional* la descripción de la organización y sus componentes tal cual es.

Zapata y Rodríguez retoman a la filósofa canadiense Renée Bédard para destacar la importancia que tienen las dimensiones filosóficas y ontológicas como *bases fundamentales para el estudio de la administración y por consiguiente de las organizaciones* ya que consideran determinante la interacción de los seres humanos, de las personas que conforman y dan origen a las organizaciones, con el entorno en que se desenvuelven, reafirmando así la pertinencia metodológica que aporta la teoría de sistemas y puntualizando la necesidad permanente de reflexionar acerca del actuar –*del desempeño*- de cada organización, sea de la naturaleza que sea e independientemente de los objetivos y propósitos que tenga.

En esta relación se expresan todas las manifestaciones de la condición humana y su manera de ser colectiva; y es precisamente en estas manifestaciones que hay que darle sentido y significado a la formación, enseñanza, aprendizaje de actitudes y comportamientos que se dan en las organizaciones para identificar y aplicar los diversos estilos de gestión (Zapata y Rodríguez, 2008, pág. 68) porque es el carácter dinámico de las relaciones interpersonales en la organización, en la relación que se da en el tiempo y el espacio, lo que determinan la geografía de la organización.

1.4 Las escuelas también son organizaciones

Cada organización es diferente, cada escuela es diferente de otra escuela y las escuelas como grupos son diferentes de otros tipos de organizaciones.

Prof. Charles Handy

Hemos venido enfatizando que las organizaciones son *unidades sociales deliberadamente constituidas o reconstituidas para alcanzar fines específicos* (Etzioni, 1964, pág. 5) y a partir de esta definición una escuela es precisamente la deliberada unidad social constituida para alcanzar un fin específico: la formación de los educandos.

El doctor en filosofía y ciencias de la educación Serafín Antúnez retoma a Katz y Kahn para definir el concepto de escuela como organización a partir de sus objetivos, y dice que *la escuela pertenece a las organizaciones "de mantenimiento", es decir, dedicada a la socialización y adiestramiento de la gente para los papeles que ocuparán en otras organizaciones y en la sociedad como un todo, a diferencia de otro tipo de organizaciones, como son las productivas o económicas, las adaptativas o creadoras de nuevos conocimientos o las político-administrativas* (Antúnez, 2000, pág. 17) de igual manera reconoce que son organizaciones de servicio, ya que su función básica es servir a sus clientes o beneficiarios y, finalmente, define al término **escuela** como el lugar *donde se intenta proporcionar educación organizada intencionalmente* (Antúnez, 2000, pág. 16).

Una organización educativa, centro educativo o escuela se trata de una realidad concreta que está integrada por una comunidad educativa fuertemente permeada por influencias internas y externas, además de una serie de elementos, los que caracterizan a todas las organizaciones en general y otros más que son los que le darán la particularidad de ser una organización educativa como tal.

Cuando una organización se constituye deben estar presentes una serie de elementos comunes a todas, que podemos resumir como:

- ✓ Presencia de un fin u objetivo común. *Lo que la unidad social espera lograr.*
- ✓ Un conjunto de personas y medios para lograrlo. *Se requiere de recursos humanos y materiales para hacerlo.*
- ✓ Esfuerzos combinados.- *Se refiere a la interrelación de tecnologías, herramientas, insumos, métodos, técnicas y procesos así como criterios para alcanzar lo propuesto.*
- ✓ Sistemas de dependencias y relaciones.- *El cumplimiento de las normas establecidas, acuerdos y compromisos internos y externos que permiten lograr el objetivo.*

Para las organizaciones educativas se hace evidente un elemento adicional, que es fundamental: *la presencia de un plan de desarrollo institucional, que se refiere a los programas y proyectos educativos* (Picazo Villaseñor, 2009).

El proyecto educativo es entonces la columna vertebral y la referencia básica así como la razón de ser de la comunidad educativa. *Es lo que permite una acción coordinada y coherente y un funcionamiento satisfactorio* (Picazo Villaseñor, 2009).

El proyecto educativo es tan determinante en una escuela que es lo que permite responder a las siguientes preguntas: ¿quiénes somos, qué pretendemos y cómo nos organizamos?

De acuerdo con lo anterior, es el proyecto educativo el que:

- ✓ Sintetiza una propuesta de actuación en un centro escolar, explicando su identidad o principios, sus objetivos y su estructura organizativa.
- ✓ Resume los planteamientos ideológicos de cada centro educativo.
- ✓ Se elabora y se aplica de manera participativa.
- ✓ Nace del consenso y de la confluencia de intereses diversos.
- ✓ Establece medios y marcos de actuación racionalmente fundamentados.
- ✓ Es de aplicación posible, ya que se sitúa en una perspectiva realista, sin olvidar la dosis de utopía siempre necesaria.
- ✓ Tiene un planteamiento prospectivo.
- ✓ Es singular, propio y particular de cada centro educativo.
- ✓ Se fundamenta en su coherencia interna.
- ✓ Establece el patrón de referencia para cualquier discusión y evaluación de la acción educativa que se desarrolla en el centro educativo.
- ✓ Es el marco de referencia para el despliegue del currículum y los sucesivos planes del centro.

Todo lo anterior es correcto y contribuye a destacar el elemento característico propio de las organizaciones educativas; sin embargo hay que puntualizar, definir

y comprender el concepto de **proyecto educativo** y cómo se establece en nuestro país recordando que la impartición de educación es una atribución del Estado mexicano en la que pueden intervenir particulares.

En México el **proyecto educativo** es la política pública que rige y ordena la educación a nivel nacional. La política educativa está contenida en el Plan Nacional de Desarrollo correspondiente a cada administración, es decir, se revisa y adecua cada sexenio. Adicionalmente es necesario destacar que en el caso de las escuelas particulares, además del proyecto educativo nacional, éstas pueden establecer una modalidad o proyecto educativo que las caracterice. Existen escuelas Montessori, por citar un ejemplo, en donde cubren el proyecto educativo mediante la utilización de un método pedagógico-educativo específico. Esto les da una identidad particular que se complementa con el proyecto educativo nacional.

Para la Administración 2007-2012, el Plan Nacional de Desarrollo destaca que *la educación pública en México, además de ser gratuita y laica, ha tenido como aspiración preparar a las personas para enfrentar la vida en libertad, partiendo del valor cívico de la responsabilidad, y desarrollando a plenitud las facultades humanas. Entonces, como ahora, corresponde al Estado, junto con la sociedad, trabajar para que se cumpla esa meta* (Presidencia, 2007-2012). En dicho Plan sexenal quedan establecidos los objetivos y las estrategias para mejorar las oportunidades de educación de toda la niñez y juventud de México, *poniendo especial atención a los sectores de población menos favorecidos*. De estos objetivos y estrategias se nutre la política educativa, de la cual emanarán los programas y proyectos que permitan alcanzar los objetivos propuestos, guardando y respetando siempre la legislación vigente, que en este caso es la Ley General de Educación.

La Constitución y la Ley General de Educación establecen que la educación en México está a cargo del Estado y de los particulares que así lo deseen siempre y cuando cumplan con los requisitos y lineamientos para hacerlo, reconociendo que

éstos no son limitativos. Los particulares interesados en impartir educación deben cumplir con el programa oficial a cabalidad y pueden incorporar *su forma de hacer las cosas*, su propuesta didáctica-metodológica así como actividades adicionales.

De esta manera cada escuela particular, sin importar su tamaño, perfectamente puede identificar su proyecto educativo como eje vertebral.

Las escuelas pymes particulares de educación básica, objeto de este estudio, deberían tener claramente establecido este eje vertebral que es precisamente lo que les permite adquirir la *diferenciación* con el resto de las escuelas-organizaciones.

Una referencia dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 que merece atención es el hecho de que *las escuelas privadas alcanzan calificaciones mejores a las logradas por las escuelas públicas* (Presidencia, 2007-2012).

Retomando a las escuelas como organizaciones, Serafín Antúnez (Antúnez, 2000) señala que éstas están conformadas por **seis componentes**, que son las variables principales que se habrán de manejar, ordenándolas e interrelacionándolas adecuadamente con la finalidad de brindar y generar un mejor servicio educativo a los estudiantes; estos 6 componentes son:

1.	Los objetivos	Son los propósitos institucionales.
2.	Los recursos	Son el patrimonio de que dispone el centro escolar para lograr sus objetivos. Pueden ser humanos : profesores, alumnos, padres; materiales : el edificio, mobiliario, material didáctico; y funcionales : tiempo, disposición y formación <i>-el proceso mismo-</i> .

3.	La estructura	Se refiere a la forma en que se articulan y relacionan las personas en el centro escolar, es decir, las funciones y asignación de roles: equipo de profesores, cargos unipersonales, intendencia, etc.
4.	La tecnología	Son el conjunto de acciones y maneras de actuar propias de cada centro escolar para conseguir los fines que se pretenden. <i>Metodologías, técnicas, criterios.</i> Son numerosas y variadas. No se refiere a aparatos o equipos electrónicos.
5.	La cultura	Es el conjunto de significados, principios, valores y creencias compartidos por los miembros de la organización que le dan identidad, determinan y explican la conducta de la institución y de quienes la conforman. Se manifiesta en todo su quehacer, además de ceremonias, creencias, prácticas, entre otros.
6.	El entorno	Es el conjunto de variables ajenas a la estructura del centro escolar pero que inciden en él. Por ejemplo: la ubicación geográfica, el nivel socioeconómico y cultural de la comunidad, el medio económico, los grupos sociales.

Cuadro 2: Elaboración propia. Tomado de: Antúnez (2000, pág. 17-20).

Se reconoce que el trabajo de Antúnez surge, se desarrolla y tiene su foco de interés en el entorno y la realidad escolar de España de finales del siglo XX y principios de este nuevo milenio, por lo que algunas de sus reflexiones inevitablemente se circunscriben al proyecto educativo y la política educativa que allá se vive, por lo que ciertas afirmaciones deberán tomarse con el matiz correspondiente.

Para él el término **escuela** se define de manera más amplia, más allá de considerar solamente a las instituciones que se ocupan de las *etapas educativas primarias*, sino que el término **escuelas** debe ser considerado como un concepto

etiqueta-paraguas que cubre y abarca distintos aspectos, porque para él la **escuela** corresponde a ámbitos más amplios que la formación primaria (Antúnez, 2000). A partir de lo anterior aporta un concepto importante, el de la **Organización escolar** que define como: *la disciplina que estudia los modos de interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la mayor eficacia educativa* (Antúnez, 2000, pág. 37).

Con esta definición se percibe a la organización escolar como un *sistema de aproximación*, tomando como referencia a Ludwing von Bertalanffy. Menciona que los sistemas de aproximación *se estructuran en el principio de que la organización, como organismo, está abierta a un entorno y deben conseguir una relación apropiada con el mismo para sobrevivir* (Morgan, 1998, pág. 34).

Gareth Morgan, investigador de la Universidad de York y especializado en el estudio de las organizaciones, complementa este concepto diciendo que a nivel práctico, los sistemas abiertos se centran en una serie de puntos claves: el primero es el énfasis que representa el entorno en el cual la organización existe, luego, como segundo punto focal de los sistemas abiertos destaca la necesidad de definir una organización en términos de subsistemas interrelacionados. Hace una alegoría hermosa comparando a las organizaciones con las muñecas rusas, las cuales se van conteniendo, de la mayor a la menor, dentro de cada una hasta formar una única muñeca, un todo. Así, las organizaciones contienen individuos, que a su vez son sistemas por su propia cuenta, que pertenecen a grupos o departamentos, que a su vez pertenecen a otras divisiones más grandes y así sucesivamente.

Con base en lo anterior, define a las organizaciones como sistemas abiertos que necesitan gestionar cuidadosamente, satisfacer y equilibrar sus necesidades internas y adaptarse a las circunstancias ambientales o del entorno; y enfatiza que *“no hay un único modo óptimo de organización. La forma apropiada depende de la clase de tarea o entorno con el que se está relacionando”* (Morgan, 1998, pág. 38).

Con esta afirmación claramente podemos visualizar a las escuelas como un todo que, de manera simultánea, centran todas sus habilidades para cumplir los objetivos propuestos internamente, hacia adentro, mientras que deben aprovechar esas mismas habilidades para hacer frente a los requerimientos y retos del “afuera”, de todas las situaciones que les demandan estar actualizadas, atentas, puntuales y precisas, en otras palabras, vigentes.

Habiendo establecido a las organizaciones como sistemas abiertos, se retoma la definición propuesta por Antúnez de **organización escolar** como: *la disciplina que estudia los modos de interrelación de los elementos que intervienen en una realidad escolar con vistas a conseguir la mayor eficacia educativa*; y a partir de esta definición se destacan cuatro partes fundamentales que conforman la **organización escolar** y que se van a analizar:

- ✓ Realidad escolar
- ✓ Elementos
- ✓ Modos de interrelación
- ✓ Eficacia educativa

Por **realidad escolar** entendemos que se trata del núcleo constituido específicamente para proporcionar educación. Para Antúnez no importa si se trata de un espacio formal o no, pero para otros investigadores y para efectos de esta investigación sí se delimita el concepto de realidad escolar a la institución educativa, al lugar específico donde se realiza la educación formal.

Por **elementos** se refiere a los 6 componentes del centro escolar como sistema de interrelaciones.

Por **modos de interrelación** considera al conjunto de operaciones interactiva entre los elementos durante “*procesos de gestión, es decir, planeación, distribución de tareas, actuación, dirección, coordinación, control*” (Antúnez, 2000,

pág. 38), y por **eficacia educativa** se refiere a la actuación –*prestación del servicio*– que conlleve al cumplimiento de lo establecido *en el marco de una tipología escolar concreta que se realiza con el propósito de desarrollar un proyecto educativo institucional*; es decir, al cumplimiento de los planes, programas y alcances planteados por la política educativa de cada país.

Para el caso de México sería la efectividad del proceso de enseñanza-aprendizaje. Esta *efectividad* actualmente se evalúa mediante la prueba **Enlace**, adicionalmente a la asignación de “aprobado” que aparece en el certificado oficial de cada grado escolar.

ENLACE es una prueba del **Sistema Educativo Nacional** que se aplica a planteles públicos y privados; y tiene como propósito generar una sola escala de carácter nacional que proporcione información comparable de los conocimientos y habilidades que tienen los alumnos en los temas evaluados. De acuerdo con las autoridades en la materia, la prueba Enlace permite: estimular la participación de los padres de familia así como de los jóvenes en la tarea educativa, proporcionar elementos para facilitar la planeación de la enseñanza en el aula; atender requerimientos específicos de capacitación a docentes y directivos; sustentar procesos efectivos y pertinentes de planeación educativa y políticas públicas; atender criterios de transparencia y rendición de cuentas (SEP, ENLACE, Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares).

De acuerdo con Antúnez la **eficiencia educativa** es la finalidad primordial de las organizaciones escolares, la cual está orientada ineludiblemente por un enfoque *paidocéntrico*, es decir, que la educación está centrada en los alumnos y como puede notarse, en México sucede igual.

De los cuatro elementos que conforman la definición de organización escolar, interesa destacar los tres primeros, que son: Realidad escolar, elementos del centro escolar y modos de interrelación. Estos tres aspectos son relevantes para

poner la atención en ellos al momento de plantearnos el fortalecimiento de las escuelas pymes particulares a través de la administración profesional. Se ha dicho, y Antúnez lo ha repetido, que el estudio de los centros escolares se hace tomando como referencia a las organizaciones industriales o comerciales. *Se ha pretendido aplicar los postulados generales de la ciencia de la organización sin adaptarlos a la realidad particular y propia de los centros* (Antúnez, 2000, pág. 37).

Tomando esta afirmación como brújula –para no perder el rumbo- en esta investigación se ha propuesto establecer con claridad cuál es el ámbito exclusivo de la organización escolar, para ser en ese ámbito exclusivamente donde se plantee la intervención de la administración profesional; y dejando nuevamente establecido que el proceso de análisis de la política educativa nacional no es motivo de este trabajo; sin embargo se mantiene puesta la atención acerca del tipo de organización de que se trata, de escuelas que reciben en su seno a niños y niñas en etapa de formación básica. Esto necesariamente conlleva una responsabilidad y compromiso social que está presente en todo el proceso de esta investigación.

Vale la pena aprovechar algunos de los retos que Antúnez ha identificado con relación a los centros escolares en España pero que perfectamente contribuyen a reflexionar sobre nuestros propios retos.

Uno de ellos está íntimamente relacionado con la división del trabajo. Menciona que la labor de los profesionales de la enseñanza abarca *campos de intervención múltiples que deben desarrollarse en una organización donde la división del trabajo es problemática* (Antúnez, 2000, pág. 24) lo que se traduce en que las escuelas requieren y reclaman perfiles de maestros difíciles de encontrar, ya que necesitan contar con competencias y actuaciones diversas y variadas en los profesionales que trabajan en las escuelas porque en lo cotidiano se necesita que intervengan en distintos ámbitos a la vez; por ejemplo: docencia frente a grupo, asesoría a un alumno en particular, atención a padres de familia que solicitan

entrevista, requisición de documentos probatorios y calificaciones además de atender, cuando se requiere, en primeros auxilios. Antúnez destaca que a pesar de que resulta todo un reto, es necesario delimitar áreas de actuación o asignar funciones concretas al personal de la escuela.

Otro reto es la evaluación propia del centro escolar o escuela pyme particular con el rigor que se requiere, como cualquier otra organización. Parece ser que esta evaluación es inexistente, entre otras razones porque es difícil y costosa, supone largas y laboriosas tareas de observación directa e indirecta, de obtención de datos de fuentes diversas y no se cuenta con indicadores precisos. No es fácil. De alguna manera la evaluación de la escuela pyme particular como organización suele darse exclusivamente en la satisfacción de los padres y alumnos, independientemente de las calificaciones o aprobación de las asignaturas, que es lo formal.

La prueba Enlace está diseñada para obtener *una sola escala de carácter nacional que proporcione información comparable de los conocimientos y habilidades que tienen los estudiantes en los temas evaluados (SEP. ENLACE)*. A partir de las calificaciones obtenidas por cada alumno se generan datos mediante los cuales se infiere el desempeño de la escuela a la que pertenece cada alumno; y a partir de esos datos se “compara” la efectividad de cada centro escolar.

El Instituto Mexicano para la Competitividad, IMCO, A.C. cuenta con una sección titulada: **Compara tu escuela** (IMCO, 2009) en la que, tomando como referencia los datos de la prueba Enlace, compara el desempeño de los centros educativos. Esto no significa que se trate de una evaluación dirigida o diseñada especialmente para medir la eficacia, la competitividad o el desempeño de los centros educativos sino que se asocia una información particular del aprovechamiento individual de cada alumno para emitir datos sobre los centros educativos.

Efectivamente Antúnez destaca la ausencia de indicadores y de patrones de referencia para evaluar a los centros educativos, lo que genera incertidumbre en las organizaciones, cuando no desencanto y seguramente una nula motivación en las personas que trabajan en ellas (Antúnez, 2000, pág. 25). Cita a Miguel Ángel Santos Guerra, Catedrático de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Málaga, para destacar que *"la escuela es una organización que pervive independientemente del éxito con sus usuarios"*, y dicho en otras palabras, estamos hablando de una organización en donde si no hay éxito, si no hay eficacia, no suele ocurrir nada que tenga consecuencias directas sobre los profesores y directivos (Antúnez, 2000, pág. 25).

Estos son algunos de los retos identificados en España, y resulta imprescindible hacer lo propio con relación a nuestros centros educativos, nuestras escuelas, tanto públicas como privadas.

De hecho, se han llevado a cabo constantemente foros, planes y programas, desde el Gobierno Federal, el sector empresarial y particulares; pero centran la atención en la calidad educativa. Veamos por ejemplo el caso de la *Cumbre de Líderes en Acción por la Educación (CLASE)*. Consistió en un espacio de diálogo, propuestas e innovación en torno a la educación en México. Tuvo lugar en octubre de 2010 y el propósito fue sentar *las bases para un nuevo debate educativo en el país* a través del intercambio de experiencias en torno a tres ejes temáticos fundamentales: un cambio sistémico, nuevas pedagogías y tecnologías de información aplicadas a la educación.

Lo relevante de este diálogo fue el hecho de que propició una interacción entre conferencistas destacados con líderes de opinión y tomadores de decisiones, lo que permitió elaborar y emitir un documento que marque la pauta para *mejorar la educación en México* (CLASE, 2010).

Otra iniciativa es *Mexicanos primero*, asociación civil con una propuesta muy concreta: mejorar la calidad de la educación en México. Su interés se centra en “*identificar con precisión y objetividad las prioridades educativas para construir un México más justo y próspero*” (Mexicanos, 2005). Bajo la consigna de que “Sólo la educación de calidad cambia a México” realizan distintas actividades. Convocan a la sociedad civil y autoridades a apoyar la educación de calidad; y para establecer qué significa **educación de calidad**, cuentan con un Decálogo de los Principios que orienta su labor a favor de la transformación del sistema educativo de México.

Por supuesto que centran su atención en los maestros como factor clave para la mejora educativa; destacan la participación social en la toma de decisiones, buscan favorecer las prácticas educativas; proponen establecer un sistema de incentivos y sanciones para el ejercicio de la responsabilidad de todos los participantes del proceso educativo; alcanzar la autonomía de la evaluación como instrumento para orientar y asegurar la calidad educativa, poner en marcha mecanismos compensatorios eficientes para revertir la deserción y el rezago; proponen establecer una educación *con valores* como tarea de toda la comunidad educativa, aplicar en forma intensa las tecnologías de la información, lograr el cambio en la proporción del gasto educativo público y establecer suficiente autonomía para cada escuela de manera que pueda asumir plenamente la responsabilidad sobre los resultados de su labor educativa (Mexicanos, 2005).

Estrategias para fortalecer a las escuelas pymes particulares de educación básica en la función que ya realizan, que es un apoyo importante para la cobertura nacional de educación básica, no aparece nada.

Es cierto que el sistema educativo mexicano enfrenta graves y grandes problemas, que la mayor parte de la niñez mexicana que cursa la primaria lo hace en escuelas públicas que demandan mucha mayor atención que las escuelas pymes particulares, que el mapa curricular, las habilidades didácticas y la imperante necesidad de brindar equipamiento es apremiante. No hay duda de ello,

pero no por ser ésta una prioridad debemos obviar las necesidades de apoyo y fortalecimiento que requieren las escuelas pymes particulares.

Aunado a los retos arriba señalados, también están los factores sociales propios de la segunda década de este milenio. Los centros escolares se vuelven cada vez menos atractivos e interesantes para alumnos y alumnas porque *la escuela es una organización que acoge a sus clientes por reclutamiento forzoso*, lo cual no suele ser aceptado de buen agrado (Antúnez, 2000). Afortunadamente en la educación primaria esta situación no se hace tan evidente, pero vale la pena estar atentos a estos cambios vertiginosos que conllevan a generar nuevos modelos y formas que permitan a estas generaciones adaptarse a una sociedad cambiante, a unas necesidades y expectativas también cambiantes por parte de alumnos y alumnas.

Por todo lo anterior, parece que la institución educativa en general y las escuelas pymes particulares de educación básica en particular se enfrentan a muchos desafíos apremiantes, como generar un nuevo modelo pedagógico para un nuevo tipo de conocimiento, es cierto; conocimiento que ya no es individual sino que pertenece a una organización o comunidad que sea capaz de dar dinamismo y mejores respuestas. Dado este contexto social y cultural, podemos pensar también en un nuevo “conocimiento de innovación” (Dellepiane, 2011) sin tener que circunscribirlo exclusivamente al mapa curricular de educación básica sino al sistema abierto que representa la organización educativa. La incorporación de la administración profesional en las escuelas pymes particulares busca fortalecerlas para que generen nuevas formas de interrelacionarse, es decir, nuevos conocimientos en torno a su tradicional desempeño.

Mario Albornoz, codirector de la Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad, afirma que *“la innovación conlleva al propósito de mejorar el posicionamiento de las organizaciones mediante la incorporación de tecnologías y conocimiento”* (Dellepiane, 2011). En este caso el nuevo conocimiento para las

escuelas pymes particulares se plantea como el resultado de integrar su particular forma de desempeñarse profesionalizando su administración.

El concepto de **organización que aprende** nos acerca entonces a una idea de proceso, de algo continuo más que de resultado o producto final, en donde se privilegia el aprendizaje colaborativo potenciado por un alto compromiso personal. Peter Senge (1990) afirma que las organizaciones que aprenden *son sólo eso: una idea, que puede contribuir a maximizar la capacidad de aprender de las organizaciones*. Se prefiere utilizar el concepto de *actitud* más que de *idea*, y de esta manera se confirma que Senge tiene razón: el propósito no es adquirir el aprendizaje sino reconocer que se trata de una disposición, de una actitud permanente por seguir reflexionando acerca de nuestro quehacer y desempeño.

El mayor aporte de conocimiento de una organización es propiedad de los individuos y justamente cuando se gestiona este capital intelectual de manera óptima y se desarrollan mecanismos que hacen que cada día hagan mejor lo que hacen, estamos en presencia de organizaciones que aprenden (Dellepiane, 2011); y para favorecer esta actitud, acercarse al conocimiento de la administración, que a su vez es un eterno ciclo, y a su profesionalización, es determinante.

II. Administración profesional en las organizaciones educativas

2.1 Administración: cualidad humana

La administración es una actividad propia del ser humano. De manera intuitiva las personas planeamos, organizamos y proyectamos hacia el futuro. Administrar es inherente al ser humano, ¿por qué, es posible explicarlo?

Paul D. Maclean (Newman, 2009), neuro-científico norteamericano que centró sus investigaciones en la evolución de la familia, llegó a la teoría de que el cerebro humano, nuestro sistema nervioso central, está conformado por tres cerebros o partes que fueron apareciendo en el proceso evolutivo de los seres vivos. La llamó **Teoría del cerebro triuno**. (MacLean, 1990).

De acuerdo con Maclean el cerebro del homo-sapiens, del ser humano, es el resultado de un proceso evolutivo del cerebro de los seres vivos. Nuestro cerebro está conformado por tres partes -o tres cerebros- producto de la adición de atribuciones y funciones resultantes del proceso evolutivo mismo.

Al cerebro *básico o reptiliano*, que es la parte más primitiva y es representativa de esta especie animal, se le adicionó el cerebro *límbico o mesoencéfalo*, también conocido como el *cerebro de los mamíferos* y está sobreimpuesto al cerebro reptiliano; y por último, evolutivamente hablando, está la *noecorteza o telencéfalo* que es un cerebro mucho más desarrollado.

El cerebro reptiliano es fundamentalmente instintivo y vital para la superviviencia, es lo que nos permite huir o pelear, comer, beber, regular la temperatura corporal, el sexo y la territorialidad. No hay conciencia en él ya que su función primordial es **hacer y actuar**, por lo que se afirma que este cerebro se centra en el **presente**.

El límbico permite el desarrollo sentimental o emocional. Su función principal es controlar la vida emotiva, nuestras emociones y sentimientos. En él se desarrolla la capacidad de **sentir** y **desear** generando los **procesos emocionales**: amor,

gozo, depresión y odio así como el recuerdo y la memoria; y al hacerlo, aporta el concepto del **pasado**. Al haber memoria puede darse el aprendizaje. Recuerdo y actúo, por lo tanto, aprendo.

La neocorteza o telencéfalo es un cerebro mucho más desarrollado. Está presente en algunos mamíferos y cetáceos y les permite un mayor entendimiento así como procesos de socialización, pero tan solo de manera parcial. En estos casos recibe el nombre de cerebro *neo-mamífero*. Es en los humanos que alcanza un desarrollo superior que permite el **proceso racional de entendimiento y análisis** que genera conocimientos. Permite el desarrollo de sociedades, culturas, tecnologías y aprendizajes. En él se realizan los procesos intelectuales superiores. Entre sus características esenciales está la capacidad de tener visión, es decir, sentido de globalidad, síntesis e integración además de la capacidad de análisis, lo que permite la relación del todo con las partes, la lógica, relación causa-efecto y el razonamiento hipotético.

La neocorteza representa la **adquisición de conciencia** y se desarrolla a través de la **práctica del lenguaje**. Permite la capacidad de anticipar, planificar y visualizar, es decir, contempla el **futuro**. Al haber noción de futuro, existe la posibilidad de planear, de establecer metas y objetivos, por lo tanto, de administrar.

Si bien existen otras teorías acerca de la evolución, como la de Jean Baptiste Lamarck, quien fue una fuerte influencia para Charles Darwin; así como las contribuciones de George Mendel y William Bateson (Capra, 1996, págs. 233-235); se retoma la de MacLean acerca del cerebro triuno porque de manera clara integra y explica las fuerzas que mueven al ser.

A través de esta teoría se muestran los impulsos que constituyen la condición humana: **puedo** –condición de fuerza, *instintivo, como el reptil*-, **quiero** –condición

de deseo, emoción, es la parte límbica, como los mamíferos- y sé –condición de cognición, abstracción simbólica y lenguaje, la neocorteza-

Como resultado de esta integración que permite identificar el deseo, la capacidad y la cognición para crear nuevos conocimientos es que Peter Senge afirma que *“las organizaciones inteligentes son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender”* (Senge, 1990, pág. 12) condición fundamental para el futuro que él vislumbra de la administración y las organizaciones.

Desde el punto de vista estrictamente evolutivo, el proceso de conformación de los tres cerebros nos conduce a ubicar el surgimiento del homo sapiens, *que sabe que piensa, planea y proyecta hacia el futuro, administrando lo que le rodea* y con esta capacidad cognitiva surge la administración empírica. Ya hay noción de futuro, hay planeación, organización, perfeccionamiento en el uso de herramientas. Dejó de ser nómada para volverse sedentario y desarrolló cada vez más su capacidad de pensar y actuar.

Son muchos los hechos históricos que demuestran que, desde sus orígenes, el ser humano tuvo necesidad de organizarse para alcanzar objetivos. Fue planeando, organizando, dirigiendo y controlando el entorno según sus necesidades, las cuales empezaron a generar nuevos deseos, necesidades nuevas, llenas de expectativas y permeadas por creencias. El ser humano ejerció así la acción de la administración, la fue perfeccionando con base en la práctica y la experiencia, dando por resultado una primera administración empírica que fue pasando de generación en generación.

La importancia de la administración es que está ligada al desarrollo humano. Es una actividad netamente humana con un componente de futuro y optimización de recursos. Permite que las personas puedan planear y cumplir sus objetivos. Mientras más complejo ha devenido el desarrollo humano, de igual manera la

administración también se ha ido perfeccionando, adecuando y adaptando a los requerimientos humanos.

Lo anterior confirma que la administración, como función propia de la condición humana, estará presente en las acciones y actividades realizadas por hombres y mujeres. Facultad maravillosa que ha permitido el avance y desarrollo de la humanidad. Es esta cualidad la que ha hecho posible la gestión y funcionamiento de un sinnúmero de organizaciones; sin embargo, es necesario reconocer a la administración profesional como disciplina social instrumental destinada a fortalecer la actuación humana. Conocerla, acercarse a ella, identificar las fases y etapas que la conforman es una excelente oportunidad para hacer mejor lo que hoy en día las organizaciones ya hacen. Es nuestra obligación socializarla, compartirla y ponerla en práctica.

2.2 La administración profesional

La administración es inherente al ser humano. Todas las personas pensamos, deseamos hacer algo, planeamos cómo lograrlo y finalmente evaluamos si lo logrado corresponde con lo que inicialmente deseamos; pero esto no es suficiente para afirmar que todos somos administradores, entonces, ¿cuándo se trata de un acto administrativo propio de nuestra condición racional y cuándo se habla de la administración?

Se conoce como acto administrativo *al proceso racional y simple que se encuentra implícito en todo ser humano al realizar sus actividades* (Barajas Medina, 1994, pág. 11) y Reyes Ponce (1992) lo enfatiza al señalar que quien realiza por sí mismo una función no merece ser llamado administrador.

Entonces, en un inicio se dio *lo administrativo, la acción de la administración* la cual se ha ido perfeccionando a través de la experiencia y adecuando a la necesidades de los grupos sociales, que continuamente van cambiando.

Así, la humanidad fue avanzando, perfeccionando su quehacer para satisfacer sus necesidades al igual que surgieron las distintas ideas que permitieron explicar y entender la razón y el sentido del ser humano en esta tierra. Llegamos a la máquina de vapor que, como señala Hernández y Rodríguez (1994, pág. 45) *más allá de la innovación científica fue una aportación a un todo ya existente, contribuyendo a la industria y al progreso económico que trastocó la forma tradicional de producción y modificó la concepción del trabajo.*

El capitalismo que irrumpe durante la revolución industrial provocó una producción masiva por parte de los industriales, enfrentándolos a serios problemas de interrelación humana con sus trabajadores. Hasta entonces, el desempeño de las actividades administrativas estaban basadas en reglas generales o en tanteos que carecían de precisión y eficacia; era empírica (José Valenzuela, 2002, pág. 9). Se basaban en la intuición y juicios personales así como en registros comerciales, para remediar los problemas críticos inmediatos.

A partir de los inminentes requerimientos en las nacientes industrias, diferentes empresarios reconocieron la necesidad de hacer una administración *más formal y sistemática* para ordenar sus fábricas y negocios. Fueron ellos quienes financiaron la formación de profesionistas especializados que fungieran como un intermediario entre el empresario y los trabajadores. Que mantuvieran una visión de eficacia y eficiencia de los recursos mediante la sistematización de principios de orden y estructura, dando así origen a la **administración profesional**.

Se ha mencionado que una organización se conforma por un grupo de personas para un alcanzar un propósito definido. Se trata de un organismo social y es mediante la administración profesional que se busca lograr dicho propósito (Barajas Medina, 1994, pág. 17); por lo tanto, podemos afirmar que el *objeto de la administración es un organismo social*.

Reyes Ponce (1992) lo reafirma cuando destaca el potencial que tiene un organismo social, porque *lo social no sólo suma sino que multiplica la eficacia de la energía individual* enfatizando así el objeto mismo de la administración, que es contribuir a lograr resultados máximos de eficiencia y aprovechamiento de los recursos disponibles.

Por lo anterior, podemos definir a la administración como *el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social*. Si sintetizamos esta definición podemos decir que la administración es la *técnica de la coordinación* (Reyes Ponce, 1992, pág. 15); dicho con otras palabras, la coordinación es la esencia misma de la administración; pero no sólo se trata de coordinar, sino que hay que hacerlo de manera eficiente y efectiva para aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Hay muchas definiciones de administración que han surgido de los distintos autores, investigadores y estudiosos de ella, como ésta que aporta la Mtra. Amalia Gracida Sánchez (2011, pág. 6) donde afirma que *la administración es un proceso global de toma de decisiones orientado a alcanzar los objetivos de forma eficaz y eficiente, mediante la planificación, organización, dirección (liderazgo) y control de los recursos existentes*.

Estas dos definiciones destacan, por un lado, el énfasis a la **coordinación** y por otro lado enfatizan a la administración como **proceso global de toma de decisiones**, atribuciones propias de la condición humana; entonces, la administración es una actividad netamente humana pero dotada de un **conjunto sistemático de reglas** que contribuyan a alcanzar aquello que un grupo social se ha propuesto lograr.

Vale la pena comentar que haber señalado el surgimiento de la administración profesional aporta dos aspectos importantes: destacar la relevancia de la sistematización de principios de orden y estructura para obtener efectividad en un

organismo social, es decir, se dio un proceso de profesionalización-sistematización a un quehacer humano realizado empíricamente; y por otro lado, el brevísimo contexto histórico arriba mencionado contribuye a entender que la administración profesional efectivamente surgió para atender las necesidades de la naciente industria por lo que es lógico y natural asociarla exclusivamente como una herramienta destinada a atender empresas productivas desde el punto de vista financiero. Esto para asegurar una óptima generación de recursos materiales. Sí, ese fue el inicio de la administración profesional. Atendió a la industria y se focalizó en el ámbito empresarial y de negocios pero la administración es, como ya se dijo, una actividad netamente humana dotada por un **conjunto sistemático de reglas** para contribuir a que un grupo social, una organización, alcance aquello que se ha propuesto. Es entonces, una disciplina social que se encarga de coordinar las actividades humanas, los recursos materiales y financieros para lograr los objetivos propuestos por la organización (Negrete, 2011).

El devenir mismo de la humanidad, su desarrollo, crecimiento y complejidad llevaron a que la administración se allegara de otras disciplinas para contribuir al entendimiento –*si es posible hacerlo*- de las relaciones internas y externas de quienes conforman a las organizaciones, la optimización de recursos materiales, el cálculo y el control de riesgos, es decir, en todos los aspectos y elementos que intervienen en el proceso para lograr objetivos coordinadamente.

En las distintas definiciones que hay sobre la administración siempre podremos encontrar elementos comunes entre ellas como la existencia de un objetivo – *básico*- la importancia de optimizar recursos, la inminencia de que se trata de un proceso y que, para hacerlo, se requiere de personas. De esta manera queda establecido que la administración está ligada al desarrollo humano porque encierra en ella misma la planeación que permitirá cumplir los objetivos propuestos; y mientras más compleja sea la organización social de que se trate, más compleja

será la administración (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 40).

La administración tiene una serie de características que dan muestra de su pertinencia y aplicación en los organismos sociales:

Es **universal** porque la administración está donde quiera que exista un organismo social.

Es **específica** porque aun cuando la administración va acompañada de otras áreas y disciplinas propias del desempeño de cada organismo social, ella mantiene su particularidad, es decir, es inconfundible.

Es **flexible** ya que se amolda o adapta al tipo de organización social de que se trate para dar respuestas específicas a sus necesidades y requerimientos.

Tiene **unidad temporal**. Aunque para fines didácticos se distingan fases y etapas dentro del proceso administrativo, no significa que existan aisladamente. La administración es un *proceso dinámico* en el que todas sus partes existen simultáneamente.

Tiene **unidad jerárquica** y se refiere a los niveles de autoridad establecidos dentro de un organismo social, independientemente de los distintos cargos o puestos de toma de decisiones existentes dentro de la organización.

Además podemos mencionar otras características que también están presentes en la administración, como es la influencia que ejerce en el medio en el que se desenvuelve, el hecho de que se lleva a cabo mediante esfuerzos compartidos porque se trata de una actividad y no de la función de una sola persona y además, se destaca que requiere de ciertos conocimientos, aptitudes y prácticas.

La administración es intangible pero su presencia se hace patente en los resultados de la organización y vale la pena señalar que el administrador y el propietario de una organización no necesariamente son la misma persona.

Sin duda lo más importante es reiterar que la administración es un proceso y por proceso entendemos al conjunto de fases relacionadas con el propósito de producir un fenómeno. Entonces, el **proceso administrativo** es *el conjunto de pasos o etapas necesarias que llevan a cabo los administradores o gerentes para realizar una actividad o alcanzar un objetivo* (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 39). El proceso administrativo es cómo se lleva a cabo la administración. Es el acto de administrar, *la acción*; y se trata de un proceso con una lógica muy sencilla.

Si bien es cierto lo que Reyes Ponce (1992, pág. 23) menciona acerca de que el proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social es de suyo único, pareciera imposible o irreal seccionarlo o dividirlo en partes, sin embargo, desde un punto de vista conceptual y metodológico y con el propósito de comprender y aplicar mejor dicho proceso, se han separado e identificado los elementos que lo conforman.

Otra manera de explicar de dónde se desprenden los elementos que conforman al proceso administrativo es, como lo señalan los maestros Hernández Mendoza, Montero Montiel y García Chemero (2012, pág. 38), a partir de reconocer que la administración requiere del constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas a las que se les denomina *funciones de la administración* y estas son: planear, organizar, dirigir y controlar. *A este conjunto de elementos se les conoce como las etapas del proceso administrativo y constituyen la parte central de la administración.*

Estos cuatro elementos son una de las maneras más comunes de considerar al proceso administrativo, más no es la única. Distintos autores señalan otras fases o etapas adicionales a éstas, como la clasificación que propone el propio Reyes Ponce (1992) quien considera que el proceso administrativo debe constar de los siguientes elementos: *previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.*

De acuerdo con Sergio Hernández y Rodríguez (2002, pág. 194) el proceso administrativo es un importante instrumento para manejar, de manera integral, una organización y lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos, ya que proporciona una metodología relativamente simple y sencilla de aplicación.

Señala que el proceso administrativo tiene las siguientes ventajas:

- ✓ Es una guía práctica y metodológica para la generación de organizaciones.
- ✓ Permite sistematizar y controlar las operaciones continuas.
- ✓ Da las bases para estructurar el trabajo, dividirlo en departamentos y jerarquías conforme a las necesidades y los recursos de la organización.
- ✓ Permite establecer un sistema de selección de individuos acorde con las necesidades de la organización.
- ✓ Permite el desarrollo de capacidades y competencias laborales.
- ✓ Facilita la dirección, al darle estrategia y control a quien la conduce.
- ✓ Facilita el análisis de problemas para su solución.

Por todo lo anterior, *el proceso administrativo es la herramienta fundamental del administrador desde que Henri Fayol lo desarrolló* (Hernández y Rodríguez, 2002, pág. 195); y para esta investigación se van a considerar las siguientes etapas del proceso administrativo:

Planeación. Consiste en establecer metas y objetivos. Responde a las preguntas: ¿qué se quiere hacer, con qué? *-Es en esta etapa que muchos autores incorporan la previsión-*

Organización. Se trata de ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada entre el personal para alcanzar los objetivos propuestos. Responde a la pregunta: ¿Cómo se va a hacer?

Dirección. Su objetivo es que los integrantes de la organización realicen las tareas y actividades establecidas con voluntad y gusto para contribuir al logro de los objetivos. Responde a la pregunta: ¿Cómo se logra, cómo se está haciendo?

Control. Consiste en medir y comparar los resultados con lo planeado para asegurar que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con el plan establecido. Responde a la pregunta: ¿Cómo se ha realizado?

Otro concepto importante relacionado con la práctica del proceso administrativo es que éste se realiza dentro de un ciclo lógico que responde al orden en que se van presentando las etapas del propio proceso administrativo (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 52). Este orden genera también un *círculo que se retroalimenta permitiendo así la tarea de proceso*, y es esta retroalimentación la que permite que la última etapa del proceso administrativo, el control, proporcione la información necesaria para que se provoque de nuevo una planeación con bases más sólidas para el logro de los resultados de una organización.

Reyes Ponce destaca que si observamos cómo se desarrolla la vida de todo organismo social, fácilmente podemos distinguir dos fases principales. Estas son la mecánica o estructural y la dinámica u operativa.

Administración	Mecánica	Planeación	¿Qué se quiere hacer? ¿Qué se va a hacer?
		Organización	¿Cómo se va a hacer?
	Dinámica	Dirección	Ver que se haga
		Control	¿Cómo se ha realizado?

Fase mecánica. Abarca la parte teórica de la administración. En ella es donde se establece lo que debe hacerse. Le corresponde la planeación de lo que se va a realizar: propósitos, planes, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos; así como la organización de las actividades:

organigramas, recursos, funciones, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación.

Fase dinámica. A ésta corresponde la parte operativa de la administración, es decir, a la operación, a poner en marcha lo planeado. En esta etapa la dirección se encarga de verificar que se realicen las tareas y para hacerlo se auxilia de la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la motivación y la toma de decisiones. El control, o revisión constante de los resultados, se lleva a cabo mediante el establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección. Es a través del control que se analizará en qué medida y cómo se realizó lo planeado, lo que permitirá hacer comparaciones y especialmente implementar correcciones (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012).

Todas las etapas del proceso administrativo son ejercidas en forma continua pero al mismo tiempo están enlazadas y se retroalimentan entre sí, es decir, se vinculan de manera directa, constante y permanente, destacando que cada etapa en particular presenta las características propias de la administración, mencionadas en párrafos anteriores, por lo que podemos afirmar que el proceso administrativo es universal, jerárquico, específico y flexible, tanto de manera general como en cada una de las etapas que lo conforman.

Planeación

De acuerdo con Reyes Ponce (1992, pág. 244) *consiste en fijar el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización.*

En esta etapa se determinan, en tiempo presente, las acciones o resultados que se esperan realizar y alcanzar en un futuro teniendo claramente establecido un objetivo previamente propuesto. Entonces, la planeación puede considerarse como *un modelo teórico para actuar en el futuro* (Gracida Sánchez, 2011, pág. 22).

Por lo tanto, la función de planear se aboca a:

- ✓ Definir objetivos.
- ✓ Verificar dónde y cómo están las cosas en tiempo presente, es decir, hoy.
- ✓ Considerar posibles condiciones futuras.
- ✓ Identificar las alternativas que permitan alcanzar los objetivos.
- ✓ Comparar y elegir alternativas *-tomar decisiones-*.
- ✓ Establecer planes de acción.

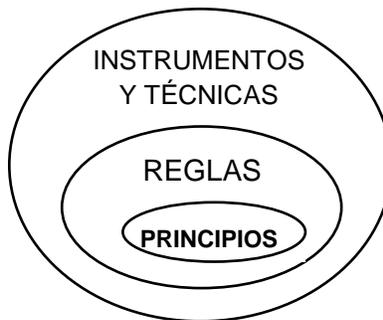
Empecemos por establecer que los objetivos *son declaraciones generales que describen los resultados que la empresa u organización espera alcanzar en un tiempo determinado a través de una serie de pasos planeados y medidos* (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 68).

Todos los objetivos deben cumplir con ciertas características principales:

- ✓ Siempre son guías para la toma de decisiones
- ✓ Tienen un alcance *-hasta dónde queremos llegar-*
- ✓ Deben estar delimitados por el tiempo *-establecido en días, meses, años-*
- ✓ Deben representar un reto
- ✓ Deben ser claros en su redacción
- ✓ Deben ser factibles en su realización
- ✓ Deben tener una lógica *-no contradecirse entre sí-*

En nuestro cotidiano suelen utilizarse con frecuencia los conceptos de objetivo y meta indistintamente confundiendo el alcance que tiene cada uno. De acuerdo con Sergio Hernández y Rodríguez (2002, pág. 227) las metas *son resultados parciales cuantificables del logro de los objetivos que espera alcanzar una organización*; son como los procesos que se deben seguir para poder llegar al objetivo; mientras que el objetivo, como ya se mencionó, es el propósito de la organización en función del tiempo.

Destaca Reyes Ponce (1992, pág. 246) que *planear es tan importante como hacer* y para lograr una adecuada planeación es necesario considerar **principios, reglas** e identificar sus **principales instrumentos**. Encontramos otros autores que utilizan diferente nomenclatura para señalar estos tres ejes básicos de la planeación, pero lo que finalmente interesa es establecer que para llevar a cabo esta etapa del proceso administrativo, se dispone de conceptos claros y puntuales, que contribuyen a darle un orden y precisión a esta etapa.



La Planeación

Gráfico 1.

Siguiendo la propuesta de Reyes Ponce, mencionamos en primera instancia los principios de la planeación, por ser éstos, de acuerdo con su carácter ético-cualitativo, *normas de conducta que orientan la acción de un ser humano*, es decir, se trata de preceptos de carácter general.

Los **principios de la planeación** son:

- ✓ *Precisión*, cuidando al máximo la claridad de lo que se está considerando llevar a cabo.
- ✓ *Factibilidad*, se refiere a la pertinencia de establecer planes acorde con la realidad y el entorno. No tiene ningún sentido desarrollar planes ambiciosos y muy optimistas pero inalcanzables.
- ✓ *Flexibilidad*, todo plan debe considerar posibilidades de ajuste cuando surjan cambios. Siempre existen imprevistos.
- ✓ *Unidad y consistencia*, todas las acciones específicas de la organización deben ir en el mismo sentido y formar parte de un mismo plan integral.

- ✓ *Rentabilidad*, este principio resulta esencial y en ocasiones suele dejarse de lado, obviarse o simplemente esperar que se dé por sí mismo. Destaca la importancia de que todo plan debe lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, habiendo definido previamente cuáles son los costos así como el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. *El plan necesariamente debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos* (Reyes Ponce, 1992, pág. 247).
- ✓ *Participación*, el trabajo colectivo es muy útil. En todo plan se debe tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo o que estarán relacionadas con su funcionamiento; de esta manera cobra sentido y genera pertenencia.

Reglas de la Planeación

Es pertinente recordar el significado de regla como *pauta de comportamiento, manera en la que debe ajustarse la conducta humana, las tareas y actividades*, lo que nos indica que se está haciendo referencia explícita a conceptos que orientan el quehacer dentro de una organización.

Reyes Ponce ha identificado algunos conceptos fundamentales dentro de la planeación y los agrupa como *reglas* aunque generalmente se les conoce como *elementos de la planeación*. Para esta investigación se ha considerado retomar la agrupación propuesta por Reyes Ponce por considerar que contribuye a identificar la relevancia que tiene la conducta y el comportamiento de todos y cada uno de los integrantes de una organización.

- ✓ *Políticas*, son criterios generales que orientan la acción de la organización y todo el personal que la conforma. Su propósito es unificar criterios sobre la actuación.
- ✓ *Estrategias*, son las acciones que se consideran más adecuadas para que una organización enfrente la competencia. Muestran la dirección y el empleo

general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

- ✓ *Programas*, antes de establecer este concepto, es necesario puntualizar la definición de **plan** que es un término de carácter más global y hace referencia a las decisiones de carácter general, mientras que los **programas** establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes, es decir, tienen el propósito de concretar las líneas generales contenidas en un plan. Por lo tanto, un plan está constituido por un conjunto de programas y un programa es un conjunto organizado y coherente de actividades que se descompone en varios proyectos de similar naturaleza.
- ✓ *Procedimientos*, señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de la organización, es decir, se trata de la descripción paso a paso, del orden y el calendario de las actividades que se requieren para llevar a cabo un trabajo que se repite.
- ✓ *Presupuestos*, son una modalidad especial de los programas cuya característica esencial consiste en la determinación cuantitativa, en términos financieros –*de dinero*– de los elementos programados. Considera los recursos humanos, técnicos y financieros que se requerirán para lograr los objetivos trazados. Vale la pena señalar que los presupuestos se toman en cuenta tanto en la etapa de la planeación como en la de control.

Instrumentos y técnicas de la planeación

Esta última agrupación propuesta por Reyes Ponce destaca la existencia de herramientas que contribuyen a realizar la planeación. Él mismo destaca que hay muchas y abundantes técnicas, instrumentos y herramientas.

El avance y desarrollo de la tecnología ha generado programas de cómputo de fácil acceso que contribuyen a la elaboración de planes, presupuestos con todo y proyecciones financieras, cronogramas o gráficas de Gantt que son esquemas que relacionan las acciones por llevar a cabo contra el tiempo propuesto para hacerlo.

Lo que interesa destacar es, como se muestra en el gráfico 1, que los principios son el núcleo de este proceso, a partir de ellos se establecerán las reglas, que marcarán las pautas de comportamiento y que, afortunadamente, se cuenta con instrumentos y técnicas que contribuyen a llevar a cabo la planeación de manera eficiente y efectiva.

La planeación tiene su propia naturaleza y está centrada en el futuro. Es en el presente, mediante la planeación, *que se genera un conjunto de planes -de ahí su nombre- que permitirán tener mayor claridad y certidumbre acerca del desempeño de la organización* (Koontz H. W., 2004, pág. 219). Por todo lo anterior, el propósito y la naturaleza de la planeación puede resumirse en los siguientes principios:

- ✓ **De contribución al objetivo** ya que el propósito de cualquier plan y de todos los planes de apoyo es promover el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- ✓ **De objetivos** ya que contribuye a que éstos sean significativos, claros, alcanzables, medibles y verificables.
- ✓ **De primacía de la planeación**, significa que esta etapa del proceso administrativo la que precede a todas las demás funciones.
- ✓ **De eficiencia de los planes**, que la pertinencia y viabilidad de un plan se mide según su contribución a los propósitos y objetivos de la empresa.

Análisis FODA

Dentro de los instrumentos y técnicas para la planeación resulta necesario mencionar la matriz o análisis FODA, sigla de **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**. Se trata de una herramienta que conlleva, mediante la elaboración de un cuadro o matriz, a obtener información que permite reflexionar, de manera clara y puntual acerca de una situación dada.

El análisis FODA es un instrumento muy fácil de aplicar, pero detrás de esta sencillez se encuentran conceptos fundamentales. Presentarse como una matriz

contribuye a visualizar, de manera conjunta, los aspectos positivos y negativos propios de cada ente social o individuo; además, la matriz conlleva invariablemente a realizar un esfuerzo de síntesis, lo que ayuda a centrar el pensamiento y posibilita plasmar lo que realmente está sucediendo. Característica clave para la reflexión.

El análisis FODA puede ser utilizado de manera general para analizar a toda una organización, a cada área de la misma e inclusive en el plano personal.

Se menciona como instrumento de la planeación pero no es exclusiva de esta etapa. El análisis o matriz FODA es fundamental para el diagnóstico, para la planeación y para la evaluación, para replantear y redirigir los objetivos, planes y programas, en suma, contribuye a reforzar el concepto mencionado en párrafos anteriores acerca de que el proceso administrativo es constante, cíclico, que se retroalimenta de cada una de sus etapas.

Está conformada por cuatro variables colocadas en dos factores: fortalezas y debilidades, que son internas; y amenazas y oportunidades, que son externas, como se describen a continuación:

FACTORES	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
<p>INTERNOS</p> <p>Son los elementos sobre los que tenemos control y podemos incidir en ellos. Se encuentran dentro de la organización o en nosotros mismos.</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Son todas las cualidades o capacidades que se tienen y son las que permiten estar en una posición privilegiada o superior con relación a los demás, tanto de la organización como en lo personal.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>Son las características que nos merman, nuestros defectos, y que nos colocan en una posición desfavorable frente a los demás.</p>
<p>EXTERNOS</p> <p>Son todos los aspectos o circunstancias del entorno, del contexto en el que nos desenvolvemos y que están fuera de nuestro control por lo que no nos es posible incidir en ellos.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Son todos los elementos que se encuentran en el entorno, a nuestro alrededor, y que pueden resultar favorables y beneficiosos y generar ventajas.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Son las situaciones que provienen del entorno y que pueden afectar o poner en riesgo nuestro quehacer así como el de la organización misma.</p>

CUADRO 3. Elaboración propia con base en: Gracida Sánchez, A.Y. (2001, pág. 26)

Existen diversos puntos de vista con relación al origen del instrumento de análisis FODA. Su creación se le atribuye a Albert Humphrey, doctor en ingeniería química por la Universidad de Harvard, quien trabajó, en la década de los años 60, en el Instituto de Investigación de Stanford donde tuvo que desarrollar un método para la planeación de equipos, lo que lo llevó al análisis SOFT, antecedente del análisis FODA; sin embargo, no sólo se puede atribuir a Humphrey todo el crédito. El análisis SWOT -*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*- es el resultado de las precisiones y puntualizaciones realizadas por otros académicos e investigadores como Ansoff, Koch, Wheelan, T.L. & Hunger, J.D. y Weihrich, H.

Más allá de conocer su origen, se destaca la pertinencia que tiene este instrumento de análisis ya que contribuye a la reflexión. Generalmente se analiza o reflexiona acerca de los aspectos que nos gustan, los positivos, y suele haber

reticencia para hacerlo con aquellos que no gustan, que nos causan conflicto o que abordan los aspectos negativos, pero es precisamente la reflexión del conflicto una práctica que contribuye al ejercicio de la autocrítica, determinante para el mejoramiento constante y el aprendizaje permanente.

Organización

Como se mencionó en el capítulo anterior, en administración el concepto de organización tiene una doble acepción: *como ente social y como proceso*.

En este capítulo, y como fase del proceso administrativo, se va a desarrollar el concepto de organización en su connotación de proceso. Estamos de acuerdo que organizar significa poner las cosas en orden para alcanzar un fin, establecer lo que se requiere para lograr un objetivo, coordinando a las personas y los medios adecuados.

Organización es la formulación de una serie de lineamientos que ayudarán al ente social *-la organización-* a identificar las funciones que va a desarrollar, delimitando con claridad y precisión, las acciones que se llevarán a cabo así como la responsabilidad que cada integrante tiene para lograr los fines propuestos. Queda claro que a partir de la planeación obtenemos la certeza de lo que ***se quiere hacer*** por lo que ahora ya es factible abordar, dentro de la fase mecánica *-que es la parte teórica de la administración-* ***cómo se va a llevar a cabo, cómo lo vamos a hacer***.

El siguiente gráfico ilustra los elementos de la organización que contribuyen a responder las preguntas que se formulan en la fase del proceso administrativo.



Gráfico 2. Tomado de: (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 128)

De acuerdo con Reyes Ponce (1992, pág. 277) la organización es la *estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.*

Por lo anterior, la fase de organización se refiere a estructurar, es decir, a establecer las funciones, jerarquías y actividades; cómo y quién va a hacer cada cosa y de qué manera, y parte fundamental, se establece con claridad la importancia de la coordinación para lograr que dichas funciones establecidas se lleven cabo.

Cuando la organización ha quedado definida –*planeación y organización*– ya se está listo para actuar, dirigiendo y controlando todo lo anterior, es decir, ya estamos listos para entrar a la fase dinámica de la administración (Reyes Ponce, 1992, pág. 277).

Regresando al proceso de organizar, éste se desprende de los objetivos generales de la organización y se realiza mediante los siguientes pasos, propuesto por Koontz y Weihrich (2004) y que retoman varios autores:

- ✓ *División del trabajo.* Es la acción de determinar y clasificar las actividades que han de llevarse a cabo para cumplir los objetivos propuestos. Una adecuada división del trabajo incrementa la eficiencia³.

A partir de lo anterior se podrán identificar y agrupar las actividades que se deben realizar para establecer áreas o departamentos dentro de la organización, que es lo que se conoce como *departamentalización*.

La departamentalización debe corresponder al tipo de organización o empresa de que se trate ya que su propósito es determinar, con orden y claridad, las áreas que se requieren para alcanzar los objetivos propuestos. Hay gran diversidad de empresas y organizaciones que varían su estructura en función de su propósito, tamaño, extensión geográfica, gama de productos que ofrece o servicios que presta.

- ✓ *Descripción de funciones.* Una vez realizada la división del trabajo y definidas las áreas o departamentos, es necesario establecer las funciones que cada integrante del área o departamento va a llevar a cabo. A partir de ellas se podrá determinar qué personal se requiere para desempeñar dichas funciones; es decir, se van a definir los recursos humanos necesarios y el perfil del puesto para cumplir con lo establecido.

El perfil del puesto es el conjunto de características académicas, laborales, físicas, mentales y de grado de responsabilidad ideales para desempeñar un cargo o puesto de trabajo.

En este aspecto Reyes Ponce (1992, pág. 278) enfatiza que es fundamental establecer, en primea instancia, qué recursos humanos se requieren y luego integrarlo, es decir, ubicar a las personas que puedan desempeñar dichos

³ *Eficiencia.- Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado. Diccionario de la Real Academia Española.*

cargos –*ponerles nombre y apellido*-. En la práctica suelen darse situaciones a la inversa. A partir del personal con que ya se cuenta, se establece la organización y su estructura. Hay ocasiones en que funciona de esta manera pero destaca que *debe precisarse primero cómo debería ser la organización*, el deber ser. Si bien es cierto que todo puede cambiar, es de suma utilidad partir del ideal y tenerlo como referencia básica.

- ✓ *Jerarquía*. Siempre debe haber **líneas de autoridad** perfectamente establecidas para que exista una buena comunicación y que la autoridad y la responsabilidad queden claras y encaminadas siempre al logro de los objetivos. Consiste en la **cadena de mando** que es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los distintos niveles jerárquicos se determinan por el grado de autoridad y responsabilidad que tiene cada puesto, independientemente de la tarea o actividad que realicen.

- ✓ *Organigrama*. Es la forma visual mediante la cual se representa la jerarquía. Se trata de una representación gráfica que coloca a la persona o personas con mayor autoridad en la parte superior y a medida que se desciende en el esquema, la autoridad se reduce.

Existen algunas reglas para establecer la jerarquización, que son:

- 1) Los niveles jerárquicos deben ser los **mínimos indispensables**, no hay que caer en el abuso.
- 2) Debe estar perfectamente definido el *tipo de autoridad* a que se refiere cada nivel jerárquico para evitar confusiones.

La autoridad se define como *el grado de responsabilidad que tienen las personas que laboran en una organización de acuerdo con la posición que guardan dentro*

de la estructura formal (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 145).

- ✓ *Unidad de mando.* Así se le conoce al hecho de asignarle a un subordinado un solo jefe para que le reporte sólo a él y no recibir órdenes de otros, lo que propicia confusión. *Un empleado no debe recibir órdenes de dos o más personas.* Este principio es básico y en la práctica diaria suele pasarse por alto generando con ello serios conflictos y problemas.

- ✓ *Responsabilidad.* Es un concepto conocido por todos, inclusive se considera obvio o inútil definirlo, sin embargo es importante establecer una misma base de entendimiento. La responsabilidad se define como el *compromiso que tiene un subordinado para ejercer las tareas que le han sido asignadas por un superior. Legalmente, toda persona que ocupa un puesto en una organización contrae obligaciones con las cuales se compromete a realizar un trabajo de manera eficiente* (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 145).

- ✓ *Tramo de control.* Se refiere al número de subordinados que debe observar un superior. Es importante mencionarlo porque existe un límite en cuanto a la cantidad de subordinados que deben reportar a un jefe o supervisor para que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Áreas funcionales

Un aspecto importante que se desprende de la departamentalización es determinar las áreas funcionales. También se les conoce como *áreas de actividad, áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones* y están en estrecha relación con las funciones básicas que realiza la organización para cumplir con los objetivos propuestos.

Las áreas funcionales parten de un principio de Henri Fayol, quien afirma que la empresa u organización puede ser dividida en seis funciones básicas: *técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas* (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 215); por lo anterior, queda claro que dichas áreas funcionales deben ser el resultado del análisis de las distintas etapas o actividades que una empresa u organización debe realizar para alcanzar el objetivo propuesto. Por lo tanto, dependerá de cada organización, de su propósito, tamaño y ubicación geográfica, determinar las áreas funcionales que mejor le convenga para su funcionamiento.

El propósito de establecer las áreas funcionales es optimizar los recursos y ayuda a reconocer con claridad las partes o etapas que conforman a la empresa u organización. Esto también ayuda a identificar, de manera más efectiva, las áreas que funcionan de acuerdo con lo establecido y cuáles no, lo que siempre es útil para la mejora constante de la organización.

Vale la pena recordar que dentro de las características generales de la administración está el hecho de que es *universal, específica, flexible, tiene unidad temporal y unidad jerárquica* y cuando se mencionan las áreas funcionales, en cada una de ellas debe darse el proceso administrativo como tal, y al mismo tiempo, el proceso administrativo se realiza en toda la organización en su conjunto (Barajas Medina, 1994); lo que refuerza además, el concepto aportado por la Teoría de Sistemas como concepto metodológico para entender la dinámica de las organizaciones y sus componentes.

Ya se ha mencionado acerca de la importancia que tiene la **división del trabajo** dentro de la fase de organización, ahora se destaca la relevancia que tiene la **coordinación**, remarcando que este concepto de coordinación se está tomando con su carácter de **cualidad** y que claramente hace referencia al hecho de *concretar medios y esfuerzos para alcanzar una acción común*, es decir, se refiere a la adopción del mismo propósito, de la misma finalidad, más que a la acción que

una persona específica realiza para que todos lleven a cabo lo que les corresponde hacer. Esta última acepción es una función de la fase de Dirección, que se desarrollará en el siguiente apartado.

Entonces, la coordinación hace referencia a integrar y alinear los objetivos con las actividades que las diversas unidades funcionales llevan a cabo para alcanzar, de manera eficiente, las metas de la organización. Se trata de lograr *la unidad de esfuerzos, que las funciones y los resultados se interrelacionen y sincronicen con facilidad* (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 146).

Es de suma importancia una coordinación de tareas y tiempos que ponga en sincronía los esfuerzos de todos los integrantes de la organización.

Herramientas de la organización

Son instrumentos que contribuyen a la realización del trabajo. Es este sentido las herramientas de la organización son útiles porque ayudan a visualizar y a ordenar, mediante su elaboración, cada uno de los pasos que conforman las funciones de las áreas y sus actividades.

Estas herramientas son:

- ✓ **Organigramas**, que como ya se mencionó, son la representación gráfica o simbólica de una organización. Muestran las áreas funcionales o departamentos que la integran así como las relaciones que hay entre dichas áreas; los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, las líneas de autoridad y permite visualizar la supervisión.
- ✓ **Manuales**, son documentos donde se describe, en forma detallada y sistemática, la información necesaria para auxiliar, guiar, orientar y uniformar la conducta y el trabajo que van a llevar a cabo los integrantes de una organización. Ayuda a unificar criterios, delimitar funciones, actividades y responsabilidades así como evitar la duplicidad de funciones. Hay diversos tipos de Manuales de acuerdo con el área, proceso o función a describir.

- ✓ **Diagramas de flujo o procedimiento**, son la representación gráfica de una secuencia de pasos rutinarios, que se repiten y que forman parte de un procedimiento. Para elaborar un flujograma o diagrama de flujo es necesario analizar con cuidado y sumo detalle cada uno de los pasos que deben llevarse a cabo, así como los momentos en que deben realizarse las inspecciones, verificaciones o toma de decisiones que se requieran para asegurar que el proceso se cumpla cabalmente. Los diagramas de flujo o flujo-gramas contribuyen a ordenar, lógicamente, las etapas o pasos de un proceso que se repite, lo que ayuda a identificar cuellos de botella, zonas de riesgo o aspectos que requieren de la decisión conjunta de los que intervienen en su realización.

Los Comités

Dentro de la fase de organización, Reyes Ponce (1992, pág. 321,322) señala la pertinencia de que las organizaciones cuenten con Comités. *Contar con comité es una de las técnicas que con más amplia y progresiva extensión se usa hoy en la organización*, afirma, y los define como *conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada algún acto o función*.

Su finalidad es contar con un grupo que ayude en la deliberación que conduce a una decisión. Además, limitan la autoridad, representan los intereses de los diversos grupos de una institución –es por esto que son muy usados en las universidades-, coordinan mejor planes y políticas, entre otras.

Los comités reciben distintos nombres, como comisiones, consejos, juntas, entre otros, pero lo realmente importante es que colaboran y ayudan a deliberar, meditar, pensar, reflexionar y a considerar opciones.

Al igual que con los niveles jerárquicos, no hay que abusar con la creación o establecimiento de muchos comités, ya que conlleva a minimizar su efectividad.

Efectivamente los comités son de gran utilidad por el espacio de intercambio de opiniones, procesos de deliberación previo a la toma de decisiones así como la identificación y prevención de riesgos, pero es fundamental recordar, como lo destaca Reyes Ponce que los comités no deben ser ejecutores.

Dirección

Es la tercera fase del proceso administrativo y con ella se inicia la fase mecánica de la administración, es decir, la operación, la ejecución misma de lo que se ha venido planeando y organizando hasta ahora.

Como función administrativa la dirección es vital para la ejecución de las estrategias de una organización. Es a través de ella que se ponen en marcha los lineamientos que se establecieron en la etapa de planeación y organización, se lograrán las normas de conducta más deseable en los integrantes de una entidad y se alcanzará una adecuada comunicación. Pueden establecerse planes excelentes y tener los recursos necesarios para lograrlos pero si las personas encargadas de dirigir a los ejecutores de dichos planes no son lo suficientemente hábiles para el manejo del personal y las diversas situaciones que se generan en el ambiente de trabajo, seguramente no se obtendrán los resultados esperado. Es por ello que el liderazgo, la motivación y la comunicación son funciones que la persona que desempeñe el cargo de dirección debe conocer y aplicar como responsable de una organización.

Como sucede en la administración, el concepto de dirección puede ser utilizado en dos acepciones distintas: una como camino o rumbo a seguir y la otra es la función o acto de guiar acciones para determinado fin, dar reglas para el manejo de una organización, empresa o plan.

Reyes Ponce (1992, pág. 384) define la dirección como *aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea*

tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas.

Resumiendo, la dirección consiste en guiar al personal hacia el logro de los objetivos que fueron trazados; y este gráfico muestra las funciones que han de llevarse a cabo para responder a las preguntas relacionada con esta fase del proceso administrativo.

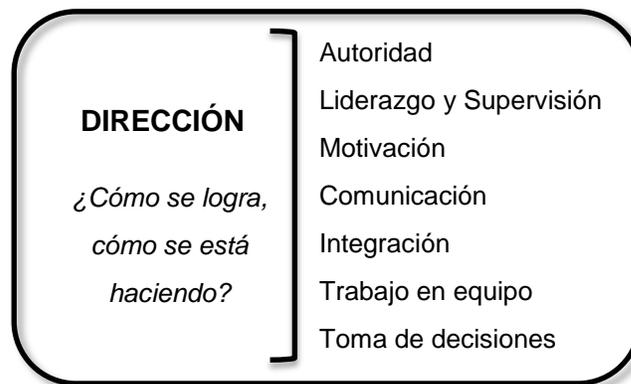


Gráfico 3. Tomado de: (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 166)

Se destaca que una de las preguntas formuladas con relación a la fase de dirección está expresada en gerundio: *¿cómo se está haciendo?* Lo que le da un carácter de continuidad, extiende la acción, es durativa. Efectivamente, se trata de un constante estar haciendo, y eso es la dirección. Una acción permanente que se va haciendo... de manera continua.

Al igual que en las otras etapas del proceso administrativo, se han establecido principios sobre los cuales se rige la realización de esta fase, que son:

- ✓ *De la armonía del objetivo.*-Se refiere a que la dirección será eficiente mientras se encamine al logro de los objetivos. Dicho en otras palabras, se refiere a la congruencia entre lo que se ha planeado alcanzar, los objetivos, y las acciones a realizar para ello.

- ✓ *Impersonalidad del mando.*- Tiene que ver con la autoridad. Establece que ésta debe ejercerse como producto de una necesidad de todo el organismo social y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.
- ✓ *Vía jerárquica.*- Al transmitirse una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos para ello y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Tomar en consideración la estructura jerárquica para darle el lugar que le corresponde a cada quien.
- ✓ *Resolución de conflictos.*- Se debe procurar que los conflictos se resuelvan lo más pronto posible, evitando que crezcan, que no se lesione la disciplina y procurando el menor disgusto de las partes.
- ✓ *Aprovechamiento del conflicto.*- Todo conflicto, si bien es una fricción, también es una oportunidad porque tiene *la virtud de forzar la mente a buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes* (Reyes Ponce, 1992, pág. 389).

La dirección no es exclusiva de la autoridad máxima de una organización sino que también se da en los distintos niveles, áreas o gerencias que tienen personal a su cargo ya que son ellos quienes dirigen las operaciones de su equipo de trabajo; es por esto que todo aquel que encabeza funciones de dirección debe conocer y tener presentes los elementos que integran a un buen líder (Gracida Sánchez, 2011, pág. 33). En necesario pensar especialmente en las escuelas en este punto ya que los principios de la dirección son aplicables en los distintos niveles y áreas que la conforman y no se limitan exclusivamente al “director”.

Ya se mencionó en la fase de organización la relevancia de la autoridad, la cual, de acuerdo con Sergio Hernández y Rodríguez (2002, pág. 299) se define como *el respeto que requiere cualquier individuo que ocupe una jerarquía organizacional*.

Es el carácter o representación que tiene una persona y puede ser por el cargo que ocupa, por mérito o por nacimiento. Se distinguen distintos tipos de autoridad: la **jurídica**, que se impone por obligación y la autoridad **moral**, que se impone por convencimiento.

De la jurídica se desprenden dos tipos de autoridad:

- **Formal**, es la que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. Ésta puede ser lineal, cuando se ejerce sobre una sola persona o funcional, cuando hay varios jefes que mandan en el mismo grupo pero cada uno para funciones distintas.
- **Operativa**, es la que da facultad para decidir sobre determinadas acciones. Ésta no se ejerce sobre las personas. Como ejemplo podemos señalar la autoridad para comprar algo o para elegir determinadas cosas.

Y de la autoridad moral también surgen dos tipos:

- **Técnica**, es la que se tiene en razón del prestigio, la experiencia y la capacidad que dan ciertos conocimientos, teóricos o prácticas, que una persona posee en determinada materia.
- **Personal**, es aquella que poseen ciertas personas en razón de sus cualidades sociales, de abolengo, de carácter o psicológicas y que los coloca en una posición indiscutible frente a los demás aún sin haber recibido autoridad formal alguna.

Reyes Ponce (1992, pág. 400) menciona que la autoridad formal y la operativa necesitan robustecerse y complementarse con la autoridad técnica y personal, lo cual conlleva al fortalecimiento de la persona en beneficio del cargo que ocupa.

La autoridad se va a relacionar con el concepto de liderazgo. Algunos autores la consideran como parte de los elementos de la dirección, los cuales se desarrollan a continuación:

1. Liderazgo y supervisión

El liderazgo es de gran importancia para la organización porque es mediante éste que se imprime la dinámica necesaria al personal para que logren los objetivos propuestos.

Se dice que el liderazgo es una *floración de la maduración de un individuo al utilizar la autoridad formal para lograr resultados*; también se entiende como *el carisma y el perfeccionamiento continuo de la persona* para obtener las habilidades directivas que lo hagan competente en la responsabilidad que implica la delegación de autoridad; y suele definirse como: *la capacidad de materializar el potencial de los demás y orientar sus conocimientos, habilidades y capacidades hacia unos resultados predeterminados* (Hernández y Rodríguez, 2002, pág. 301).

El liderazgo es un fenómeno complejo y multifacético, relacionado con rasgos de personalidad y del comportamiento humano. Mucho se ha estudiado sobre él desde diversas disciplinas generando distintas teorías acerca del liderazgo. Más que abordar al detalle las teorías sobre liderazgo, lo que interesa es mencionarlo por ser de suma importancia para el desarrollo de equipos, organizaciones y sociedades. Es necesario reconocerlo, identificar atributos que le son propios así como aspectos que pueden desarrollarse en las personas que ocupan cargos de dirección y conducción de equipos de trabajo.

Se consideran tres actores (Franklin, 2011, pág. 295) que intervienen en el liderazgo:

- **El líder**, con su personalidad conformada por su manera de dirigir, de comunicarse, por su capacidad para tomar decisiones, delegar y motivar a otros. También se identifica por el grado de tolerancia que muestra ante la incertidumbre –templanza- así como por la capacidad para asumir riesgos, afrontar presiones y desafíos.
- **Los seguidores**, que son los individuos que hacen suya la visión del líder aportando sus propias cualidades, habilidades y talentos con el propósito de alcanzar la visión propuesta.

- **La situación**, que es el entorno en donde se desenvuelven líderes y seguidores. Se refiere a la organización misma como un todo, así como a sus turbulencias o caos, los retos que le impone la competencia.

El liderazgo está ligado a la **supervisión** que consiste en vigilar y guiar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente. El liderazgo no tiene que ver con la posición jerárquica que se ocupa ya que puede darse el caso de que una persona sea el jefe de un grupo sin ser su líder y por el contrario, una persona puede ser su líder sin necesariamente ser el jefe.

Lo que caracteriza al líder es su habilidad para conducir equipos. Tiene visión de futuro, es decir, capacidad para prever, para mirar a largo plazo, marcar objetivos ambiciosos para la organización y conseguir el entusiasmo de su equipo para lograrlo.

Siempre que se aborda el tema de liderazgo surge la pregunta *¿un líder nace o se hace?* La opinión generalizada es que hay líderes que nacen con capacidades innatas y hay otros que se van formando en su desarrollo profesional. Efectivamente las cualidades y características personales favorecen el desarrollo del líder, pero a veces resulta mucho más determinante la formación que uno va adquiriendo y la experiencia que va acumulando, dando lugar así al valor por el aprendizaje tanto técnico como experiencial.

Dentro de las diversas teorías sobre liderazgo vale la pena comentar la Teoría del liderazgo situacional propuesta por Paul Hersey y Ken Blanchard. Tomado de Franklin y Krieger (2011, pág. 305) estos autores señalan que el tipo de liderazgo estará determinado por la situación, o dicho en otras palabras: diferentes situaciones exigen distintas formas de liderazgo. En este sentido, la interacción que el líder tendrá con sus seguidores será fundamental ya que el líder ejerce influencia sobre sus seguidores y las reacciones de éstos tendrán impacto sobre el comportamiento del propio líder. También comentan que este liderazgo estará en

función de la capacidad y la voluntad de los seguidores para llevar a cabo tareas determinadas.

2. Motivación

Este segundo elemento de la dirección es determinante para cualquier organización. Con base en su origen, la palabra motivación significa: *mover, conducir o impulsar acción*; y en administración se define como *la fuerza interna que hace que un individuo actúe y se comporte de una manera determinada*.

Es un elemento complejo en sí mismo y se vuelve aún más complicado si se considera como responsabilidad exclusiva del líder o del dirigente de una organización. La motivación es un proceso propio e íntimo de cada individuo y está asociado con su *sistema de cognición*, es decir, guarda una estrecha relación con la manera en que cada quien razona y accede al conocimiento. Por supuesto que también está relacionado con el auto-conocimiento, con lo que cada uno sabe de sí mismo, además de la manera en que cada quien interactúa con el ambiente que lo rodea.

Partimos de la certeza de que los seres humanos somos diferentes unos de otros, estamos permanentemente en procesos de cambio, tenemos necesidades distintas que varían con el tiempo y la circunstancia de cada persona; sin embargo coincidimos en que el *proceso que dinamiza el conocimiento es semejante en todas las personas*: (Franklin, 2011, pág. 100) existe un impulso, una motivación. Las motivaciones humanas suelen basarse en necesidades, ya sea de manera consciente o no y los motivadores son detonantes, intangibles o materiales, que inducen a un individuo a alcanzar un propósito.

Los administradores tienen la responsabilidad de crear condiciones favorables para impulsar, motivar el desempeño laboral, pero de igual forma, cada persona es responsable de su automotivación.

Enrique Franklin y Mario Krieger (2011, pág. 101) señalan que la motivación tiene un ciclo: inicia cuando **surge una necesidad**, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento; luego procede la búsqueda, que corresponde al **desarrollo del comportamiento o acción** para satisfacer la necesidad. Después se presenta el **resultado del comportamiento** que determina si éste logró satisfacer la necesidad o no; y con esto se **reinicia el ciclo** dando lugar a una **nueva necesidad**.

En este punto vale la pena mencionar que el comportamiento es *el proceso de solución de problemas y satisfacción de necesidades*, es decir, se trata de la manera de proceder que tienen las personas con relación a su entorno, con el mundo de estímulos que los rodea; y la satisfacción se refiere *al placer que experimenta el individuo cuando logra cumplir un deseo* (Franklin, 2011, pág. 101). Enfrentar retos, acciones nuevas que conlleven auto-exigencia, puede ser un estímulo o motivador. La rutina, mantenerse dentro del área de confort, genera desidia, falta de interés, desánimo y tiende a formar vicios.

Se ha considerado pertinente incluir esta perspectiva de la motivación por la relevancia y complejidad que tiene el comportamiento humano. La administración, como disciplina social, ha incorporado teorías e investigaciones surgidas desde otras áreas del conocimiento para ir enriqueciendo los estudios organizacionales y las cualidades de los administradores, siempre con la finalidad de coordinar, eficiente y efectivamente, las actividades humanas, los recursos materiales y financieros para alcanzar los objetivos propuestos.

Por lo anterior se reafirma que la motivación es fundamental en una organización, en un equipo de trabajo. Que las motivaciones, necesidades y seguridad, actitudes y valores de las personas cambian a lo largo de la vida, lo que afecta su vínculo con la organización a la que pertenecen, en la que laboran. Por lo tanto, se puede señalar que no existe una estrategia motivacional que sirva para todo el mundo.

3. La Comunicación

Lo social, para los seres humanos, se constituye en el lenguaje.

Todo fenómeno social es siempre un acto lingüístico.

Dr. Rafael Echeverría

Otro elemento de la fase de dirección es la comunicación, cuestión que como seres sociales que somos, resulta incuestionable.

La comunicación juega un papel clave por ser el proceso a través del cual se transmite y se recibe información en un grupo social. Reyes Ponce (1992, pág. 390) la define como el *proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros.*

Siempre se ha definido a la comunicación como el proceso mediante el cual un emisor *–hablante–* transmite un mensaje a un receptor *–oyente–*, sin embargo, se trata de un proceso mucho más complejo porque requiere del cumplimiento de ciertas condiciones para una adecuada comunicación.

El sociólogo alemán Niklas Luhmann considera que la comunicación no es un proceso al azar sino que existe en ella la **intención** de quien habla y la **selección** de quien escucha. Por su parte, John R. Searle, filósofo del lenguaje norteamericano, también retoma la intencionalidad de los actos comunicativos, y afirma que todos los seres humanos, sea cual sea el idioma que hablemos, al hacerlo ejecutamos acciones: *afirmamos, pedimos, reclamamos, decretamos, preguntamos.* Los nombra *actos del habla o actos lingüísticos* porque también considera aquellos actos de comunicación no verbal, como la escritura, los gestos y las posturas (Flores, 1989, pág. 25).

Searle ha demostrado que en el proceso de la comunicación surgen conflictos como resultado de la confusión que emisores y receptores hacen de los distintos actos lingüísticos; y este hecho, que es por demás evidente, genera grandes conflictos al interior de las organizaciones. Menciona también que nuestra capacidad de acción, *con la que creamos futuros posibles*, está dada

por la naturaleza del lenguaje. La fuerza del lenguaje radica en la capacidad para establecer compromisos responsablemente, en amplias redes de personas coordinadas a través de dichos compromisos.

Esta es una certera definición de la trascendencia que tiene la comunicación dentro de las organizaciones y del reto que enfrentan quienes las dirigen, para hacer un efectivo uso del lenguaje, de las palabras y de la comunicación para generar con esta última, una herramienta, un elemento fundamental para el logro de los objetivos propuestos. No en vano la comunicación merece una mención tan puntual dentro de las fases que conforman al proceso administrativo.

Muchos autores (Franklin, 2011) (Hernández y Rodríguez, 2002) destacan la existencia de fuentes de distorsión en el proceso de la comunicación, lo cual ayuda a tenerlas presentes y a partir de la conciencia que se tiene de ellas, evitarlas.

Las situaciones o fuentes que alteran el proceso de comunicación, son:

- ✓ *Deformación.* Se refiere a las diferentes percepciones que se pueden tener del mismo estímulo.
- ✓ *Filtración.* Es la manipulación consciente que se hace con un propósito definido.
- ✓ *Sobrecarga.* Se presenta cuando hay exceso de información que satura y se vuelve inaccesible para el oyente.
- ✓ *Expulsión de uno de los actores de la cadena de comunicación.*- Genera la desaparición de la intencionalidad.
- ✓ *Exceso de redundancia.* La reiterada repetición confunde al oyente.

Además es necesario considerar los distractores externos: el ruido, lugares y momentos inapropiados para emitir una petición, entre otras.

Todos los elementos de la dirección ya mencionados: *comunicación, motivación, liderazgo, autoridad* influyen de manera determinante en el trabajo de equipo si éstos se conjugan adecuadamente. Conviene recordar en este punto tanto la aportación de Von Bertalanffy y la Teoría General de Sistemas como las características de la administración para enfatizar, como ya se hizo al mencionar las áreas funcionales, que el proceso administrativo se lleva a cabo en toda la organización al igual que en cada área o departamento.

De esta manera cobran relevancia y sentido todos y cada uno de los aspectos que se han venido desarrollando dentro de las fases del proceso administrativo, en particular cuando se habla de la fase de dirección ya que con frecuencia suele pensarse que estos atributos debe ejercerlos exclusivamente a la persona que desempeña dicho cargo en una organización. No. En cada área, dentro de una organización, se deberán ejercer estos elementos o atributos. En algunas en mayor medida que en otras o tal vez no se requiera ejercerlos todos. Lo fascinante de la administración es que es aplicable a cada una de las partes como al todo en su conjunto, logrando así mejores resultados.

Si se piensa en un ejemplo en particular, el centro de trabajo de cada uno, una escuela, resulta evidente la gran oportunidad que conlleva aplicar el proceso administrativo en el área específica a la que uno pertenece así como a la organización en su conjunto.

4. Equipos de trabajo

Un equipo se define como *un grupo de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño de los que son mutuamente responsables* (Gracida Sánchez, 2011, pág. 39), dicho en otras palabras: *un equipo es un grupo con plena conciencia de un “nosotros”* (Velázquez Mastretta, 2005, pág. 34).

Se habla con frecuencia de la diferencia entre grupos y equipos de trabajo. De acuerdo con diversos autores, lo que los distingue es que el grupo piensa en individual, en sí mismo. Cada integrante piensa para sí, mientras que un equipo trabaja hacia metas comunes. *Trabajar en equipo es la interacción de principios y comportamientos que hacen que el equipo funcione (Velázquez Mastretta, 2005).*

No cabe duda cuando se menciona que el éxito de una organización es *el reflejo de la actitud, grado de motivación y compromiso de las personas que la conforman*, sin embargo, el reto es lograr dichas cualidades en las personas, es decir, integrar efectivamente un equipo de trabajo.

Los equipos de trabajo es un tema fundamental que ocupa a muchos estudiosos e involucra distintas disciplinas. Se tienen identificadas algunas de sus características, como reconocer que comparten un conjunto de *certezas personales* o habilidades evidentes o reconocidas por todos, que sumadas, generan los resultados esperados; sin embargo es importante señalar la relevancia que tiene el director o gerente⁴ en la conformación e integración de los equipos.

Velázquez Mastretta (2005) enumera como requisitos fundamentales para integrar equipos de trabajo a los elementos de la fase de dirección que se han descrito en párrafos anteriores. Destaca la autoridad, el liderazgo, la comunicación y la responsabilidad compartida. Sin embargo es necesario recordar que las

⁴ Como se ha venido mencionando a lo largo de esta investigación, en Administración se utilizan términos y conceptos con diferentes acepciones o distintas palabras para mencionar una misma función o rol. Este es el caso del vocablo “gerente”. El gerente es sinónimo de administrador. Un director de una organización o empresa es un gerente. Se utiliza la palabra gerente como el responsable de la administración y el responsable de la administración es el Director. En nuestro país el vocablo “administrador” suele estar asociado a los aspectos financieros, de ahí que surjan asociaciones confusas con relación al desempeño de un administrador. De acuerdo con la Real Academia Española, el gerente es: *la persona que lleva la gestión administrativa de una empresa o institución*. El término administrar lo define como: *Gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan*; además, el administrador es: *la persona que administra bienes ajenos*.

organizaciones y los equipos se conforman con personas por lo que adicionalmente a los elementos de la dirección, obliga a considerar el constante y permanente cambio que conlleva el comportamiento humano. Este hecho ha generado estudios y análisis desde otras disciplinas que se suman, nuevamente, a la administración.

Para hablar de equipos de trabajo se ha estudiado el efecto que la actitud del director o gerente tiene hacia su personal así como la de éstos retroalimenta al equipo, es decir, la interacción de las personas que colaboran conjuntamente.

El Dr. Martin Seligman de la Universidad de Pennsylvania (Penn-University, 2006) se ha dedicado al estudio de las emociones positivas, la fortaleza que aporta al carácter y cómo repercute en las organizaciones, a las que llama *organizaciones saludables*. También se le conoce como promotor de la psicología positiva.

De acuerdo con investigaciones realizadas (Greenberg M. & Arakawa, 2006) en torno al efecto que la actitud positiva de los directivos tiene en el proceso para integrar equipos efectivos de trabajo, ha sido posible identificar tres componentes fundamentales que debe tener quien ejerce la dirección:

1. **Tener conocimiento de la administración como proceso**, es decir, aplicar las fases del proceso administrativo permanentemente.
2. **La perspectiva ante las adversidades**, se refiere a la actitud que adquiere el director o gerente cuando surgen las dificultades y los problemas. Cuando logran reinterpretar el hecho negativo para convertirlo en una oportunidad, el equipo responde favorablemente.
Señalan que las personas con una actitud positiva –*un hábito que se puede adquirir*– tienen mayor capacidad para enfrentar la incertidumbre que genera un problema, y lo atribuyen a que el comportamiento positivo

potencializa la percepción y la generación de estrategias y alternativas.
(Greenberg M. & Arakawa, 2006, pág. 4)

3. **El estilo para el reconocimiento y la motivación.** Se refiere a la importancia de “mirar” y agradecer el esfuerzo y el trabajo de los colaboradores, de los demás. Se ha demostrado que cuando se estimula y se da reconocimiento a los trabajadores, su desempeño es el esperado. Vale la pena señalar que el reconocimiento o estímulo al que se hace referencia es actitudinal y no se asocia a la remuneración o pago en efectivo.

También destacan que una actitud “positiva” o entusiasta y su retroalimentación *incrementan la motivación intrínseca* mientras que enfatizar o magnificar los errores, la disminuye.

Los tres componentes arriba mencionados tienen una fuerte influencia en la confianza del equipo de trabajo. Además, mencionan que las relaciones interpersonales y la comunicación contribuyen igualmente a la confianza del y en el equipo; y es la **confianza** la que genera **compromiso** para el logro de los objetivos propuestos.

De acuerdo con Micha Popper y Karin Amit (2004, pág. 245) de la Universidad de Haifa, son tres las capacidades psicológicas esenciales para el liderazgo: la primera es la **confianza** -que se manifiesta en tres variables: *autoresponsabilidad, bajo nivel de ansiedad y auto-eficiencia*-; la segunda es tener una **orientación proactiva, expresada por el optimismo** y la tercera son las habilidades que conlleven a generar relaciones interpersonales, que suelen darse con mayor facilidad cuando la persona tiene un vínculo importante de pertenencia; y por otro lado, el Dr. Ronald Humphrey (2002, pág. 496) de la Universidad de Virginia, menciona que las **manifestaciones emocionales** de los dirigentes tienen mayor impacto en sus subordinados que el contenido de las órdenes o mensajes, lo que

enfatisa la importancia que los directivos o gerentes tengan del conocimiento y manejo de sus propias emociones, es decir, la **inteligencia emocional**.

Por todo lo anterior se puede afirmar que una clave para el desempeño de los equipos está en la particular **dinámica de relación** entre sus miembros, para lo cual, la presencia del gerente o director es fundamental; y dentro de los aspectos que debe tener este último están:

- ✓ El autoconocimiento, es decir, un buen manejo de sus emociones,
- ✓ Capacidad para establecer direcciones claras,
- ✓ Comunicación.

5. Toma de decisiones

Tomar decisiones es un elemento más de la fase de dirección. Es el proceso mediante el cual se selecciona, de entre varias, la alternativa más idónea para la solución de un problema. Se trata de una responsabilidad importante que le corresponde al gerente o al director.

A pesar de que resulta sencillo definir que se trata de un proceso de elección, la toma de decisiones ha ocupado el interés de académicos e investigadores sociales. Herbert Alexander Simón, premio nobel de economía, es el autor de la Teoría de las decisiones. La utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones.

Él define a este proceso como el *análisis y selección, entre diversas alternativas disponibles, del curso de acción que la persona deberá seguir* (Franklin, 2011, pág. 446). Se trata de elegir una entre varias alternativas u opciones, reconociendo que al optar por una de ellas, dejamos de lado otras que pueden ser más atractivas, así que tomar decisiones necesariamente conlleva riesgo, duelo o pérdida.

Mediante la toma de decisiones se busca definir con exactitud la naturaleza de una necesidad, un problema o una oportunidad, generar soluciones alternativas,

evaluarlas y, por último, seleccionar entre las alternativas disponibles para satisfacer la necesidad, resolver el problema o aprovechar la oportunidad.

Al recapitular todos los elementos que conforman la fase de dirección, pareciera que los directivos enfrentan el reto de transformarse en seres humanos excepcionales, aspiración imposible de lograr. No, no se trata de convertirse en algo que no son, sino de tomar consciencia de todos los aspectos, emocionales, materiales y prácticos que intervienen en una organización y en la vida misma para lidiar con ellos de manera permanente.

Control

Ya se mencionaron las tres fases anteriores que conforman al proceso administrativo y suponiendo que las tres se han llevado a la práctica de acuerdo con lo establecido, no necesariamente se puede asegurar que se hayan logrado alcanzar los objetivos propuestos o que se esté cerca de hacerlo. De ahí la importancia del control.

Se trata de la función administrativa que permite medir o evaluar el desempeño organizacional para asegurarse que las actividades realmente se adecuaron a los planes propuestos e identificar posibles desviaciones para corregirlas (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 195).

Nuevamente se retoma a Reyes Ponce (1992, pág. 440) quien, apoyándose en la definición de Maddock, menciona que el control es *la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes*; y señala que la importancia del control estriba en que si bien cierra el ciclo administrativo, también está presente en cada una de las fases anteriores: hay control en la planeación, en la organización y en la dirección, por lo que el control es un medio para que cada una de ellas se cumpla. De esta manera, el control es una fase del proceso

administrativo y al mismo tiempo es un medio para lograr el cumplimiento de las fases anteriores.

El siguiente gráfico muestra claramente qué busca el control y los elementos que lo conforman.

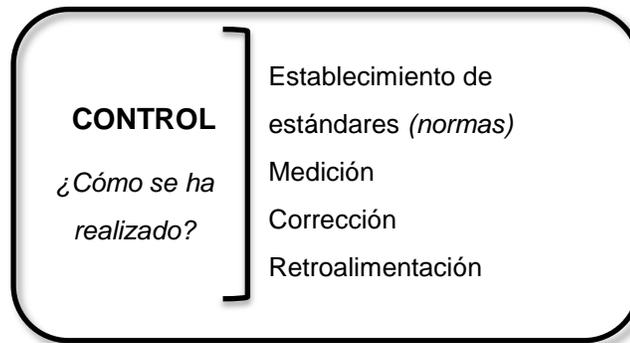


Gráfico 4. Tomado de: (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 196)

En torno al control han surgido diversos modelos, definiciones y aplicaciones pero hay coincidencia en los objetivos generales que se esperan obtener de él, que son:

- ✓ Lograr la eficacia y eficiencia del proceso, de la organización misma.
- ✓ Identificar riesgos y evitarlos.
- ✓ Que la información sea confiable –*puede ser financiera o del desempeño*–
- ✓ El cumplimiento de las normas establecidas.

Proceso de control

Como proceso, el control tiene cuatro etapas claramente señaladas:



Proceso de control

Gráfico 5

1. **Establecimiento de normas o estándares** *-qué y cómo voy a medir-*. En esta etapa los objetivos o metas que se trazaron desde la planeación son fundamentales porque es su cumplimiento lo que se va a medir. De ahí la importancia de establecer, desde la planeación, objetivos claros, alcanzables, útiles y con temporalidad, es decir, que puedan cumplirse en un lapso de tiempo debidamente marcado. También, o adicional a los objetivos, se pueden establecer otro tipo de estándares, que pueden ser: estadísticos, técnicos, de desempeño, de calidad, de cualidad, entre otros.

2. **Medición de resultados**, ésta se lleva a cabo mediante información que se obtiene de la propia organización. Son los reportes, informes o evaluaciones, *- qué estamos haciendo y cómo lo estamos haciendo-*. Para que la medición de resultados o evaluación sea efectiva, la información disponible debe ser oportuna, confiable, válida y suficiente.

3. **Acción correctiva**, es una etapa crucial del control ya que es precisamente la revisión *-el control-* del desempeño de la organización, lo que permite identificar áreas o aspectos que deben reforzarse, corregirse o modificarse. Eso es precisamente a lo que se refiere esta etapa. A identificar cuáles son las acciones que deben ponerse en marcha para corregir lo que no viene funcionando.

4. **Retroalimentación**, una vez que se aplica la acción correctiva surge “nueva información” que se incorpora nuevamente al proceso, es decir, se retroalimenta con estos nuevos resultados que dan lugar al reinicio del proceso de control.

La temporalidad del control

El control no es exclusivo de una etapa o de un tiempo específico. Cada organización, de acuerdo con sus necesidades, puede establecer controles para el seguimiento de las actividades y determinará si desea ejecutarlo durante el

desarrollo de la actividad misma, previo a su inicio o una vez finalizada (Hernández Mendoza, Montero Montiel, & García Chemero, 2012, pág. 206).

Esta característica del control ayuda a reafirmar los objetivos generales arriba mencionados y a otorgarle una cualidad adicional: *se trata de una actitud, de una condición de voluntad de quienes tienen una encomienda o un encargo y están interesados en que éste se cumpla* (Barajas Palomo, 1995, pág. 133). El control no debe verse como una acción que viene de “afuera” o es externa, vigilante de nuestro desempeño sino que se trata de una **resolución interna e íntima para impulsar la voluntad**; entonces, el control es un motor de la decisión que orienta las acciones del individuo hacia la consecución de sus objetivos.

Ahora, si extendemos estas consideraciones hacia el campo de acción en donde los individuos se desempeñan, ya sea como directivos, jefes o a cargo de un área, departamento o función específica, el control nuevamente surge como un elemento favorable para el cumplimiento de su responsabilidad de liderazgo.

El control se adapta a los requerimientos de las organizaciones, sean éstas públicas, privadas, sin fines de lucro o de asistencia social y, por ello, el control tiene una serie características:

- ✓ **Debe ser oportuno**, si hablamos de que lo ideal es detectar las desviaciones antes de que ocurran, la función del control es detectar riesgos cuando surgen.
- ✓ **Debe ser accesible**, que las medidas de control que se establezcan sean de fácil entendimiento.
- ✓ **Debe tener ubicación**, es importante definir las áreas o partes del proceso que corresponda evaluar o qué parte del proceso o de las actividades serán susceptible del control.
- ✓ **Deben reflejar a la organización**, se refiere a que cada organización, de acuerdo a su tamaño y necesidad, deberá establecer y contar con los controles que requiera, ni más ni menos, acordes a ella.

Dentro del control el término **norma** es fundamental. En esta acepción, norma se define como *la unidad de medida cuyo propósito es servir de modelo o referencia para evaluar los resultados obtenidos*. Es decir, la norma permite establecer una comparación que aporte una referencia con relación al logro obtenido, de ahí que las normas pueden ser cuantitativas y cualitativas.

Herramientas y técnicas de control

Existen distintas herramientas y técnicas de control, y nuevamente, de acuerdo con los requerimientos y necesidades de cada organización, se determinará el uso de éstas. Se mencionan algunas:

- **Métodos cuantitativos**, se refiere a modelos matemáticos, estadísticas, investigación de operaciones, redes.
- **Sistemas de información**, son reportes y archivos. Son los medios que proporcionan información a los gerentes para conocer el funcionamiento de todas las actividades y cargos de la organización.
- **Gráficas y diagramas**, son de procesos, de procedimientos y gráficas de Gantt.
- **Estudio de métodos**, tiempos y movimientos así como estándares.

Con el control se cierra el proceso administrativo, y al mismo tiempo, se abre nuevamente.

Después de esta descripción queda mucho más claro y evidente que la administración es una disciplina social instrumental que aporta una estructura de orden y pensamiento lógico, flexible y universal que se adapta a cada organización. Es, además, una disciplina joven que se está conformando y sustentando siempre, permanentemente (José Valenzuela, 2002) para dar respuesta a la naturaleza cambiante de la condición humana y sus necesidades, de ahí que incorpore de otras ciencias sociales, conocimientos que contribuyan a las organizaciones a funcionar mejor, a alcanzar sus objetivos de manera efectiva.

Se inició este capítulo destacando que la administración es inherente al ser humano, nos es propia. La ejercemos permanentemente, aún sin tener conciencia de que estamos administrando; por eso mismo, en ocasiones nos resulta obvia y por demás evidente. También sucede que por su origen, se le asocia exclusivamente con las áreas financieras o contables de una empresa o se piensa que está destinada para las grandes corporaciones, para negocios y fábricas dedicadas a la producción de bienes, limitando así la oportunidad que la administración ofrece.

Lo cierto es que donde hay un organismo social, una organización, hay administración. Es posible que ésta sea empírica y las escuelas pymes particulares de educación básica lo confirman. El reto es profesionalizar su administración pero, ¿cómo se profesionaliza la administración, cómo nos trasladamos de la administración empírica a la administración profesional? Un primer paso es conocer realmente qué es la administración a partir de que surge como disciplina; y el siguiente paso se logra *creando hábitos de trabajo, sistematizando nuestro quehacer y desempeño* (José Valenzuela, 2002).

Precisamente Peter Senge, citado por Antonio Bolívar (2001), habla de que las **Organizaciones que Aprenden** son aquellas que tienen *institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional* para la planeación, revisión y control de su desempeño, *adquiriendo así una nueva competencia -aprender cómo aprender- lo que les permitirá transformar los "modelos mentales" vigentes para generar "visiones compartidas"*.

Resulta fundamental establecer que institucionalizar se refiere al *proceso de transformación de una práctica o servicio, desde una situación informal hacia otra altamente organizada, con una práctica estable, cuya actuación puede predecirse con cierta confianza, con continuidad y proyección en el tiempo* (Derecho, 2012). Este concepto tiene otra acepción: la de dotar de personalidad jurídica

propia a un grupo social o a una entidad; pero para esta investigación interesa conceptualizarla como proceso.

La institucionalización de prácticas, que es el concepto que destaca Senge, también suele asociarse al concepto de **sistematización de experiencias**. La sistematización es establecer un procedimiento de orden, pero de igual forma también se trata de un concepto asociado a los proyectos de educación popular, característicos de finales de la década de los años 70 y bajo el liderazgo del pedagogo brasileño Paulo Freire. Se refiere al proceso que recupera *los saberes, opiniones y percepciones de los sujetos que están interviniendo en un suceso de transformación social*. Concepto que se contrapone, en cierta medida, a la posición academicista que establecía que la producción teórica era la única fuente de generación de conocimiento (UNFPA, 2012).

Sistematizar busca recuperar y acumular el aprendizaje que deja la experiencia, generando un tipo de conocimiento.

Las diferentes definiciones sobre sistematización coinciden en tres elementos fundamentales: (Berdegú, Ocampo, & Escobar, 2000, págs. 3-4)

- ✓ Se trata de un proceso de reflexión crítica que tiene el propósito de generar procesos de aprendizaje.
- ✓ Se orienta a describir y entender lo que sucedió en una experiencia y explicar por qué se obtuvieron esos resultados.
- ✓ La reflexión se basa en la idea de *ordenar lo disperso o desordenado*, que pueden ser prácticas, conocimientos, hecho, acciones, ideas.

De esta manera la vivencia se recupera, se ordena y puede ser reproducida. Se institucionaliza y puede entonces volverse una práctica habitual dentro de una organización.

A partir de conocer la administración, el proceso administrativo, sus fases y elementos así como algunas de las propuestas y herramientas que han surgido desde el ámbito empresarial, se pueden reconocer, identificar y sistematizar formas propias de cada organización. Así, se crean hábitos de trabajo logrando que la administración empírica, que se ejerce cotidianamente, se vaya profesionalizando, mediante el establecimiento de hábitos de trabajo, al interior de las organizaciones, de las escuelas pymes particulares de educación básica.

Se enfatiza la importancia de la reflexión constante y crítica sobre nuestro desempeño ya que ésta va a permitir sistematizar nuestras prácticas, formar hábitos de trabajo y comportamiento para obtener aprendizajes, constantes y permanentes aprendizajes.

Antonio Bolívar (2001) retoma a Chris Argyris subrayando que el aprendizaje organizativo necesariamente requiere de la capacidad de aprender de los errores para poder generar soluciones en lugar de adaptarse a ellos o adoptar malas prácticas; destacando que los errores, las crisis, los problemas suelen ser oportunidades para generar alternativas, nuevas propuestas o inventar dinámicas de trabajo y relación entre quienes conformamos los equipos de trabajo.

Este es el reto, lograr la creación de hábitos que conlleven a un ordenamiento para ser eficientes y eficaces.

III. Organizaciones de educación primaria. *Breve recuento histórico, concepción y atribuciones*

Hablar de educación nos remite al origen de la humanidad. Es una actividad social que se realiza desde el instante mismo del nacimiento y culmina con la muerte; se lleva a cabo de muy diversas maneras y bajo distintas modalidades. Ha ocupado la mente y el corazón de un sinnúmero de seres humanos y cada uno de ellos ha aportado una idea específica de ella:

Pitágoras (580 a.C. – 495 a.C.) *Educación es templar el alma para las dificultades de la vida.*

Platón (427 a.C. – 347 a.C.) *Es el proceso que permite al hombre tomar conciencia de la existencia de otra realidad, más plena, a la que está llamado, de la que procede y hacia la que se dirige.*

Immanuel Kant (1724 - 1804) *La educación es el desarrollo en el hombre de toda la perfección de que su naturaleza es capaz.*

María Montessori (1870 - 1952) *Es un proceso natural que se desarrolla espontáneamente en el ser humano. No se adquiere escuchando palabras, sino en virtud de las experiencias que el niño realiza en su medio ambiente.*

Jean Piaget (1896 – 1980) *Es forjar individuos capaces de autonomía intelectual y moral, que respeten esta autonomía en el prójimo en virtud precisamente, de la regla de la reciprocidad.*

Erich Fromm (1900 – 1980) *La educación consiste en ayudar al niño a llevar a la realidad lo mejor de él.*

Paulo Freire (1921 – 1997) *El ser humano debe ser preparado para ser capaz de tener criterio propio, mirar con sentido crítico la realidad que le rodea y tener una*

mínima capacidad de elección sobre si lo que le está ocurriendo es bueno o malo para su desarrollo integral.

Pablo Latapí Sarre (1927 – 2009) *Educación tiene que ser, primero, ayudar a tomar conciencia de una identidad dinámica pero preestablecida; aprehenderse a sí mismo y, para ello aprehender la propia herencia cultural.*

El reto ha sido cómo lograrlo, cómo hacerlo.

México se ha enfrentado a este desafío. En la historia de nuestro país, particularmente en tiempos de crisis, ha correspondido precisamente a la política educativa, explicitar el sentido del desarrollo nacional (Latapí Sarre, 1996, pág. 20).

Desde la época prehispánica hasta el día de hoy encontramos diferentes **propósitos** atribuidos a la educación así como diversas formas y modalidades para lograrlo.

A través de una breve revisión del devenir de nuestro país es posible *mirar* estos propósitos y los medios para alcanzarlos, lo que contribuye a identificar las distintas concepciones, y a veces confusiones, que surgen en torno a la educación y a las escuelas; y que aún persisten hasta nuestros días.

Se reconoce, como lo señalan académicos y estudiosos de la educación (López, 2006, pág. 7) que una de las grandes críticas a la historia oficial ha sido el uso de *marcas de tiempo* que responden a la historia nacional en general, a los periodos sexenales o a la presencia de los ministros de educación: *son los tiempos impuestos por el poder*. Sin embargo, y sin perder de vista este señalamiento, es útil realizar estos recorridos a través de las *marcas del tiempo* para encontrar los aspectos o puntos luminosos que contribuyan a establecer los complementos necesarios que requiere la historia oficial.

Los distintos propósitos de la educación necesariamente van ligados al proyecto nacional y a la política educativa que no son motivo de esta investigación, sin embargo, este breve recorrido muestra que desde entonces, como siempre y aún ahora, genera puntos de vista divergentes y proyecciones hacia una nación no consensuada ¿en algún momento podremos ponernos de acuerdo?

3.1 Educación: Propósitos, cambios y modalidades en México. Un recorrido histórico.

Periodo	Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares
Época prehispánica	Para la religión y para la guerra.	Se imparte en templo-escuelas: Calmécac , para hijos de la nobleza. Telpochcalli , para los hijos del pueblo.	Las mujeres aprendían de la madre las tareas de la casa y del comercio.
La Colonia (1521 – 1810)	Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares
	Esencialmente evangelizadora y para consolidar la conquista y dominación española.	A cargo de las distintas órdenes religiosas. Se imparte en los conventos y está dirigida a los hijos de señores y autoridades mexicas para imponer un modelo de educación religiosa. Se crean Colegios a cargo de órdenes religiosas y las escuelas de primeras letras funcionaron bajo la jurisdicción de la corona española.	La Encomienda ⁵ fue una <i>modalidad</i> que contemplaba impartir educación pero que no se cumplió. A pesar de las disposiciones reales, los encomenderos no la ejercieron. Hay presencia de <i>preceptores</i> y <i>ayos</i> , personas dedicadas a la educación de niños aristócratas dentro de sus hogares.

Cuadro 4. *Elaboración propia a partir de diversas fuentes y autores que se consignan al término del cuadro.*

⁵

Encomienda.- Institución característica de la colonización española de América y Filipinas, establecida como un derecho otorgado por el Rey (desde 1523) en favor de un súbdito español (encomendero) con el objeto de que éste percibiera los tributos que los indígenas debían pagar a la corona y a cambio, el encomendero debía cuidar del bienestar de los indígenas en lo espiritual y en lo terrenal, asegurando su mantenimiento y su protección, así como su adoctrinamiento cristiano.

<p><i>Hacia finales del Siglo XVIII.</i></p>	<p>La influencia de la ilustración, el enciclopedismo y la independencia de las 13 Colonias inglesas generaron otra visión, reflexión y nuevas ideas, con grandes repercusiones en el pensamiento de la Nueva España y la América toda.</p>	<p>El Ayuntamiento de México ordenó a frailes y párrocos la creación de <i>escuelas gratuitas de primeras letras</i> para niños. Se fundaron dos. (<i>Organización de Estados Iberoamericanos, 2010</i>).</p> <p>Se crean Colegios superiores sobre diversas disciplinas: Cirugía, Grabado, Nobles Artes de San Carlos, Real Estudio Botánico, entre otros.</p>	<p>También están los <i>maestros particulares</i> que imparten clases de baile, música, dibujo a domicilio (<i>Torres Septién, 2002</i>).</p>
<p>Periodo post - independentista (1821 – 1876)</p>	<p>Sumamente complejo y con fuerte impacto en la concepción de la educación.</p> <p>Lucha entre liberales y conservadores.</p> <p>Con relación a la educación: coinciden con su valor pero mantenían profundas diferencias en su propósito.</p>		
	<p>Propósito</p> <p><i>Liberales:</i> Acabar con el dominio de la iglesia y tener el control absoluto sobre la educación.</p> <p><i>Conservadores:</i> Preservar la participación de la iglesia para mantener sus preceptos morales y doctrinas.</p>	<p>Educación Pública</p> <p>1821.- <i>Reglamento General de Instrucción Pública</i>, tuvo gran influencia en los planes educativos del México independiente.</p>	<p>Educación a cargo de particulares</p> <p>1823.- <i>Reglamento General de Instrucción Pública. –Adiciones-</i> Queda consignada la facultad que tiene todo ciudadano para crear <i>establecimientos particulares de instrucción</i> pero el Estado se reserva la autoridad para supervisar y asegurar <i>la aptitud y preparación de sus maestros</i> (<i>Torres Septién, 2002</i>).</p>

Cuadro 4. Elaboración propia a partir de diversas fuentes y autores que se consignan al término del cuadro.

1833.- Reforma Liberal			
Distinción económica que determina la concepción y el propósito de las escuelas particulares.	Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares
	Integración nacional.	Aportó las bases para la educación pública, aunque la educación siguió en manos de la iglesia.	Se refuerza el concepto de educación particular y privada.
	Pertenencia y fortalecimiento de un estrato social determinado sin darle énfasis a la ideología religiosa.	Desde la Colonia existen escuelas a cargo de órdenes religiosas en conventos particulares o privados que promueven la doctrina de la iglesia pero son <i>gratuitas</i> , lo que les otorga el carácter de <i>públicas</i> .	Franceses crean escuelas para la aristocracia que sea capaz de pagarlas y sostenerlas porque no reciben apoyo del Estado. Surge propiamente el concepto de escuela privada .
Constitución de 1857 <i>Nace el Artículo 3ero. sobre educación.</i>			
Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares	
Unificar y consolidar un proyecto de nación, y romper el poder ideológico de la Iglesia.	Fortalecerla para alcanzar el propósito propuesto.	Que existan, pero es necesario acotarlas y supervisarlas.	
1859.- Separación de la Iglesia y el Estado.			
1867.- República restaurada y victoria definitiva de Benito Juárez. Se promulga la Ley Orgánica de Instrucción Pública .			
Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares	
Unificación educativa. Valores: Positivismo y racionalismo. Educación primaria obligatoria y gratuita para los pobres.	Se excluye del plan de estudios toda enseñanza religiosa, se incorpora la enseñanza de la <i>moral</i> . Se transformó el escenario educativo en materia normativa. Falta mucho por hacer: se requiere un	La escuela católica se erige como <i>escuela privada</i> en oposición a las escuelas del gobierno y a sus políticas educativas marcadas por el positivismo y la indiferencia religiosa. Se establece en el numeral No. 88 de la	

Cuadro 4. Elaboración propia a partir de diversas fuentes y autores que se consignan al término del cuadro.

<p>Lleva implícita una valoración clasista.</p>		<p>presupuesto importante para transformar la precaria educación de todo el país.</p>	<p>Ley Orgánica, que dejan de estar incorporados a las escuelas nacionales los establecimientos particulares de instrucción.</p> <p>Se convierten en la <i>opción a la escuela pública a cargo del Estado</i>, donde las <i>políticas oficiales pueden ser cuestionadas y aún combatidas.</i></p>
<p>Porfiriato (1876 - 1910)</p> <p>Sociedad polarizada: inmensa mayoría rural en condiciones de supervivencia y</p>	<p>Propósito</p> <p>Modernización de la educación</p> <p>Establecer un <i>sistema educativo nacional, federal, uniforme, homogéneo, racional, laico y controlado única y exclusivamente por el Estado (Organización de Estados Iberoamericanos, 2010).</i></p> <p>La <i>educación como sistema</i>: con diferentes niveles de enseñanza bajo la tutela del Estado para</p>	<p>Educación Pública</p> <p>La falta de recursos dificultaron el desarrollo de un sistema nacional y unitario de educación pública, pero se dieron importantes avances en política educativa.</p> <p>1882 – 1901.- Joaquín Baranda, Ministro de Justicia e Instrucción.</p> <p>Diseñó un Sistema Nacional de Educación.</p> <p>Fundó las Escuelas Normales, vieja idea que finalmente se materializa junto con la atribución de expedir títulos para la enseñanza.</p> <p>1888.- Ley de Instrucción Obligatoria para conseguir la unificación educativa nacional.</p> <p>1905 – 1911. Justo Sierra Méndez. Crea la</p>	<p>Educación a cargo de particulares</p> <p>Relación estable entre el clero y el gobierno de Díaz. Desean evitar enemistades.</p> <p>La iglesia reorganizó sus espacios educativos.</p> <p>Gran parte de las primarias particulares dependían de las parroquias o de maestros acreditados con prestigio social.</p> <p>Clase social con poder económico que buscaba en la educación <i>algo más de lo que ofrecía la escuela oficial.</i></p>

Cuadro 4. Elaboración propia a partir de diversas fuentes y autores que se consignan al término del cuadro.

<p>un pequeño sector con poder económico.</p>	<p>lograr que la educación primaria <i>transformara a la población en un pueblo, en una democracia (Organización de Estados Iberoamericanos, 2010).</i></p>	<p>Secretaría de Instrucción Pública y Bellas Artes.</p> <p>1906.- Expide el decreto que reforma las Leyes de Instrucción Primaria.</p>	<p>Las familias ricas tenían repulsión por las escuelas oficiales. Confiaban en las escuelas del clero o las surgidas por y para grupos de extranjeros, que también anhelaban una educación diferente.</p>
<p>Revolución Mexicana (1910 – 1921)</p>	<p>Propósito</p>	<p>Educación Pública</p>	<p>Educación a cargo de particulares</p>
	<p>1917.- Congreso Constituyente y promulgación de la Constitución</p> <p><i>Educación laica, obligatoria y gratuita para todos los mexicanos.</i></p>	<p>Mayores facultades al Estado, entre ellas la atribución para vigilar las escuelas primarias oficiales o públicas y las privadas.</p>	<p>1914. Enfrentan acusación de facciones anticlericales de que religiosos apoyaron al régimen de Victoriano Huerta. Conlleva persecución y cierre de escuelas (<i>Torres Septién, 2002</i>).</p> <p>La iglesia.- Afectada por la adjudicación que la Constitución dio al Estado para el control educativo.</p>
<p>Cruzada Vasconcelista</p> <p>José Vasconcelos (1921 – 1924)</p>	<p>Propósito</p>	<p>Educación Pública</p>	<p>Educación a cargo de particulares</p>
	<p>Universalidad, esencial para recuperar la identidad nacional.</p> <p>Educación para transformar la realidad.</p> <p>Fundamental para la liberación humana y como generadora del libre pensamiento.</p>	<p>Se crea la Secretaría de Educación Pública; Vasconcelos, el Secretario.</p> <p>Basada en la cultura, integró la educación con la soberanía y la independencia, le dio un carácter nacionalista y un profundo sentido social, popular y laico.</p> <p>Impulsó la alfabetización, las misiones culturales, la escuela rural, la instalación de bibliotecas, la edición de</p>	<p>El presidente Obregón no ignoraba la misión de la escuela católica: <i>inculcar ideologías anti-gobiernistas y anti-revolucionarias;</i> pero coincidía con Vasconcelos, consciente de la incapacidad económica del Estado para dar solución a toda la demanda educativa (<i>Torres Septién, 2002</i>).</p>

Cuadro 4. Elaboración propia a partir de diversas fuentes y autores que se consignan al término del cuadro.

		libros, las bellas artes y el intercambio cultural con el exterior.	
<p>Plutarco Elías Calles (1924 – 1928)</p> <p>Moisés Sáenz (1928) Fue subsecretario y posteriormente Secretario de Educación Pública.</p>	Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares
	Ley Calles. Reglamentación al Artículo 130 Constitucional. Establecer mecanismos para el control de la Iglesia. Guerra cristera		
	Instrumental. La actividad que prepara para la vida. Integrar al indígena al proyecto nacional para incorporar su civilización a nuestra cultura (Gutiérrez Herrera, 1997).	Escuela Rural Destaca el gran reto de incorporar a los indígenas a la vida nacional sin destruir o violentar su cultura. Se crean escuelas de pintura al aire libre, protección de las artesanías y oficios así como los museos regionales.	Persecución religiosa. Fuerte exigencia para cumplir con una educación laica.
<p>Periodo del Maximato (1928 – 1934)</p>	Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares
	Se propagan las ideas socialistas en varios sectores. 1934.- Se formalizó la modificación al Artículo 3ero. donde quedó establecida la educación socialista.		
	Como medio para aliviar los problemas sociales, sobre todo de los grupos más desprotegidos.	Con las modificaciones, quedó asentado en el texto constitucional la unificación educativa mediante programas oficiales, la educación. (Organización de Estados Iberoamericanos, 2010)	La idea de implantar un socialismo educativo y temas de educación sexual generó una fuerte confrontación. Fueron consideradas como <i>acciones del gobierno para terminar con la tradición y con el derecho de educar de los padres de familia</i> (Quintanilla, 2002).
<p>La educación socialista</p>	Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares
	La reforma educativa referente a la educación socialista tuvo una vigencia real al frente de Lázaro Cárdenas (1934 – 1940).		
	Laicidad y creación de un concepto	Narciso Bassols, Secretario de Educación.	1938.- Inicia una etapa de reconciliación que favoreció al sistema

Cuadro 4. Elaboración propia a partir de diversas fuentes y autores que se consignan al término del cuadro.

<p>(1934 – 1946)</p>	<p>racional y exacto del universo y la vida social. (Gutiérrez Herrera, 1997).</p> <p>La preparación de cuadros calificados en todos los aspectos de la vida de la nación para lograr el plan de desarrollo económico y social del país.</p> <p>Educación técnica.</p>	<p>Las acciones realizadas en favor del país y de las clases desposeídas <i>apresuraron el ritmo del tiempo mexicano, alteraron el cambiante pulso de la experiencia de los hombres y removieron expectativas de progreso, justicia, libertad e independencia surgidas desde décadas atrás.</i> (Quintanilla, 2002).</p> <p>Educación para el cambio, considerando que toda propuesta educativa enfocada hacia la sociedad está vacía si no contempla transformaciones de carácter económico y político (Guevara Niebla, 1985).</p>	<p>privado de educación.</p> <p>Se le conoce como el <i>periodo de la unidad nacional</i>. La Iglesia prefirió mantener buenas relaciones y aceptar los logros que hasta entonces había obtenido, en lugar de sostener una lucha desgastante y estéril (Quintanilla, 2002).</p>
<p>Manuel Ávila Camacho (1940 - 1946)</p>	<p>Propósito</p>	<p>Educación Pública</p>	<p>Educación a cargo de particulares</p>
	<p>Instrumento de integración.</p> <p>Libertad de creencias, principio fundamental de la democracia.</p>	<p>Jaime Torres Bodet, Secretario de Educación.</p> <p>Un nuevo sentido a la educación: imprescindible perfeccionarla sin quebrantar las tradiciones.</p> <p>La calidad y la cobertura de la enseñanza deben ser una preocupación constante.</p> <p>Periodo importante para la <i>institucionalización</i> en muchos ámbitos: uno de ellos fue la conformación de gremios obreros sindicalizados en torno a la Confederación de Trabajadores de México, CTM, creada en 1936.</p>	<p>Continúa el <i>periodo de la unidad nacional</i>.</p>

Cuadro 4. Elaboración propia a partir de diversas fuentes y autores que se consignan al término del cuadro.

	Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares
Miguel Alemán (1946 – 1952)	Contribuir a la industrialización.	<p>Avances e incrementos educativos: entre 1940 y 1952, reducción del 50% del analfabetismo de la población adulta.</p> <p>Incremento en cobertura.</p> <p>Crecimiento en la matrícula de primaria en un 60% y en preescolar, 276.4%.</p> <p>Aumento del 66.7% en el número de maestros de primaria pero las escuelas sólo se incrementaron en un 8.9%. (<i>Organización de Estados Iberoamericanos, 2010</i>).</p> <p>1946.- Creación de instituciones: CAFCE, INBA, INI, ANUIES.</p> <p>1949.- La CTM crea al <i>Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación</i>, SNTE. Su dirigente, Luis Chávez Orozco.</p> <p>1952.- Se inauguró la Ciudad Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México.</p>	<p>Ante el crecimiento de la población escolar y la insuficiente capacidad del Estado para cubrir la demanda educativa, se impulsaron las escuelas particulares en las ciudades.</p> <p>La iniciativa privada accedió a cooperar siempre y cuando se llegara a un acuerdo con los grupos religiosos y se respetara el derecho de los padres de familia para elegir el tipo de educación que recibirían sus hijos (<i>Torres Septién, 2002</i>).</p>
Adolfo Ruiz Cortines (1952 - 1958)	La expansión del sistema educativo.	Fuerza hegemónica.	
Adolfo López Mateos (1958 - 1964)	Incorporar a todos los niños mexicanos a la escuela. Educación más democrática y	<p>1958.- Plan de once años.</p> <p>Primer esfuerzo de planificación educativa.</p> <p>Surgen los libros de texto gratuitos para todos los niños de</p>	El texto gratuito obligatorio: nuevo conflicto y motivo de

Cuadro 4. Elaboración propia a partir de diversas fuentes y autores que se consignan al término del cuadro.

	efectivamente gratuita.	primaria. 1958.- Movimiento Magisterial. Huelgas, manifestaciones e inconformidad. Reclamos no cumplidos y problemas persistentes: crecimiento ante la demanda de la población y cambios en su propósito.	discusión con las escuelas particulares.
Díaz Ordaz (1964 - 1970)	Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares
	El desarrollo estabilizador (1952-1970) Acelerado crecimiento de la economía, baja inflación y estabilidad económica basada en los sectores agropecuario, industrial y turístico.		
		Periodo negro que culminó con el movimiento estudiantil del 68. El sistema educativo profundamente deteriorado.	
Luis Echeverría (1970 - 1976)	Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares
	Trasformar la economía, las artes y la cultura a través de la modernización de las mentalidades (Torres Septién, 2002).	La reforma educativa 1973.- Ley Federal de Educación.	Artículo 5to. Establece que: el <i>Estado conserva el derecho de autorizar a los particulares la facultad de impartir educación.</i> Sin impugnaciones de la Iglesia. Alabó los esfuerzos de las autoridades y considera que la escuela es prioritaria para una <i>renovación total y profunda</i> que haga posible una sociedad menos desigual.

Cuadro 4. Elaboración propia a partir de diversas fuentes y autores que se consignan al término del cuadro.

	Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares
<p>Miguel de la Madrid (1982 – 1988)</p>	<p>Crisis económica reflejada en todos los ámbitos.</p> <p>El país demanda una educación útil para la vida que permita la movilidad social ya inexistente dentro de una sociedad cada vez más compleja, masificada, exigente en donde la enseñanza era insuficiente para sostener su calidad (<i>Gutiérrez Herrera, 1997</i>).</p>		
	<p>Terminar con los males causados por la <i>masificación, la burocratización y el bajo nivel de formación magisterial</i>.</p> <p>Ser constantemente un medio para la instrucción.</p> <p>Fortalecimiento de la conciencia para fortalecer el vínculo con la sociedad y el valor de la libertad como lazo social, como base de dignidad de la conciencia humana (<i>Gutiérrez Herrera, 1997</i>).</p>	<p>Jesús Reyes Heróles, Secretario de Educación.</p> <p>Impulsa una revolución educativa.</p> <p>Afectada por el cambio en la pirámide poblacional.</p> <p>Se busca enseñanza de calidad y resolver la desarticulación.</p> <p>Imperante atender al magisterio, incidir en la formación docente y descentralizar al sistema educativo.</p> <p>Replantear el propósito de la educación nacional para concebirla de manera integral.</p> <p>Retos: deserción escolar asociada a factores económicos, sociales y culturales de los estudiante.</p>	<p>Se consolida otro tipo de escuelas particulares: las escuelas de y para extranjeros.</p> <p>Aunque existían desde la Colonia, su fundación como tal data hacia fines del siglo XIX: el Colegio Americano (1888) y el Colegio Alemán (1892).</p> <p>Más escuelas en el siglo XX: con las migraciones, como la española, surge el Colegio Israelita y después el Liceo Mexicano Japonés y el Lancaster School. (<i>Torres Septién, 2002</i>)</p>
	Propósito	Educación Pública	Educación a cargo de particulares
<p>Siglo XXI Primera década</p>	<p>La apertura comercial y del mercado, la globalización, la desregulación del Estado, el desarrollo tecnológico y la aparición de internet en la última década del siglo XX trastocarán a la sociedad en su conjunto y a la educación en particular.</p>		
	<p>Eficientista.</p>	<p>La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), coloca la calidad educativa en México en niveles ínfimos.</p>	<p>Sector privado se preocupa e involucra en la calidad educativa que ofrece el Estado.</p>

Cuadro 4. Elaboración propia a partir de diversas fuentes y autores que se consignan al término del cuadro.

		<p>Se imponen iniciativas que ameritan una profunda reflexión: la Prueba Enlace, la Evaluación Docente.</p> <p>Se incrementa la demanda de educación media y superior mientras decrece la oferta laboral.</p>	
--	--	---	--

Cuadro 4. *Elaboración propia a partir de:* (Gonzálbo, 1985), (Guevara Niebla, 1985), (Gutiérrez Herrera, 1997), (Latapí Sarre, 1996), (Organización de Estados Iberoamericanos, 2010), (Quintanilla, 2002), (Torres Septién, 2002).

La lectura y revisión de este cuadro ayuda a ubicar cuatro aspectos que parecen ser los detonadores de ciertas concepciones que tenemos con relación a las escuelas a cargo de particulares o escuelas privadas.

1.- La inminente presencia de órdenes religiosas a cargo de la instrucción o educación a partir de la época de la Colonia. Es cierto que había un claro propósito: consolidar la conquista y evangelizar, pero consolidó la presencia de religiosos a cargo de la educación.

2.- Consolidada la presencia de religiosos a cargo de la educación, con el firme propósito de evangelizar para *salvar* a los naturales de América, llevó a la creación y existencia de escuelas e internados *gratuitos* aun cuando la educación estaba en manos de particulares y no del Estado. Esta situación genera el concepto de **dos tipos de escuelas particulares**: las gratuitas pero destinadas a la población indígena y rural del México en la época de la Reforma (1833), y las *de paga* o escuelas privadas destinadas a la aristocracia para preservar valores y enseñanzas propias de su clase. Surge entonces una **diferenciación clasista de la educación particular o privada** que está en función de los propósitos que cada una persigue, aun estando ambas escuelas a cargo de particulares.

3.- Al término de la Revolución y ante el reto que enfrenta el país para su consolidación, el Presidente Obregón y José Vasconcelos como Secretario de Educación Pública, **reconocen la presencia de las escuelas particulares**, que aunque instruyan ideas, conceptos y valores que no corresponden al propósito de la educación pública, es necesario contar con ellas *ante la incapacidad del Estado para brindar educación a todo el país*. El reto es generar mecanismos de control para ellas.

4.- A partir del crecimiento demográfico durante el siglo XX, se incrementa el número de escuelas, tanto públicas como a cargo de particulares, siendo aún insuficientes *–inclusive hasta nuestros días–*. Esta proliferación de escuelas particulares ha dado como resultado una gran variedad: siguen existiendo las escuelas privadas de y para extranjeros, las destinadas a una élite social, las dirigidas por grupos religiosos pero que están destinadas a dos sectores sociales antagónicos: uno de gran prestigio y que son sumamente costosas y otras destinadas a grupos desfavorecidos, las cuales suelen ser prácticamente gratuitas; y escuelas de muy diversos tamaños y dirigidas a distintos sectores de la población.

De esta manera resulta más fácil entender las ideas que surgen cuando pensamos en escuelas particulares, ya que generalmente tendemos a asociarlas con un criterio de clase social, limitando con ello la función que realizan y, por lo tanto, se puede entender que no existan apoyos o planes para fortalecerlas.

“Las escuelas están llenas de valores subjetivos”

Anónimo

Es cierto, las escuelas encierran en sí mismas valores, creencias, mitos así como invaluable atribuciones. Son objeto de muy severo escrutinio y al mismo tiempo, gozan de nuestra aprobación absoluta si nuestros hijos van contentos a ellas, independientemente del desempeño académico que tengan.

Una manera de comprender mejor el ámbito de las escuelas pymes particulares de educación básica es enumerar algunos de los aspectos que las conforman. Veamos ahora la constitución de las escuelas pymes como empresas familiares.

3.2 Las escuelas como empresas familiares

Reciben el nombre de *empresa familiar* aquellas organizaciones que están controladas por los miembros de una familia; esto es, que los recursos económicos invertidos, el capital, así como la gestión están a cargo de familiares y son ellos quienes toman las decisiones fundamentales sobre la organización, su gestión y desempeño. Estas empresas familiares tienen una clara *visión de continuidad* a cargo de las siguientes generaciones, lo que les aporta una noción de permanencia en el tiempo, y en la familia, de identidad; generando valores adicionales a la rentabilidad de la organización.

La dimensión y el tamaño no es una condición para este tipo de empresas y organizaciones. Existen grandes corporativos que son familiares aunque debe reconocerse que las pymes, por su propia naturaleza, suelen ser mayoritariamente empresas familiares.

Se destacan dos características fundamentales que presentan las empresas familiares:

1. La **dirección y el control** está en manos de la familia. Pueden ser varias familias, no se requiere que sean unifamiliares.
2. La **permanencia**, es decir, está presente el deseo de continuidad, una clara visión hacia el futuro a cargo de la familia. Esto se logra con la incorporación de los hijos a la gestión y a la toma de decisiones sobre ella.

Se identifican algunas fortalezas y debilidades que se desprenden de estas características. Entre sus fortalezas destacan:

- ✓ **Compromiso.** La familia –como dueña de la empresa– muestra mayor dedicación en que su organización crezca y prospere para que perdure hacia las siguientes generaciones. Esto conlleva a una fuerte identificación con la organización así como una disposición a trabajar más arduamente e inclusive a reinvertir parte de sus ganancias en ella para propiciar un crecimiento a largo plazo.

- ✓ **Continuidad del conocimiento.** Una prioridad es transmitir su conocimiento, experiencia y habilidades acumulados a las siguientes generaciones. Algunos miembros de la familia se involucran en la empresa familiar desde temprana edad, lo que incrementa el nivel de compromiso.

- ✓ **Confiabilidad y orgullo.** Como su nombre y reputación suele ir asociado a sus productos o al tipo de servicios que presta, suelen ser organizaciones que se esfuerzan por mantener y aumentar la calidad de lo que ofrecen.

De igual modo, este tipo de empresas familiares, presenta debilidades, entre las que se mencionan las siguientes:

- ✓ **Complejidad.** Si bien una de sus fortalezas es que las decisiones estén en manos de una familia con una clara visión de continuidad, esta misma virtud se convierte en una debilidad: la dirección suele ser compleja precisamente porque se trata de una familia quien toma las decisiones; lo que significa que se agreguen emociones y asuntos personales al complejo proceso de tomar acuerdos. A diferencia de otro tipo de organizaciones, en éstas, los miembros de la familia cumplen distintos papeles dentro de ellas, lo que ocasiona confusión y conflicto.

- ✓ **Informalidad.** Al ser la familia quien dirige a la organización, suele caracterizarse por llevar una administración empírica, sin establecer ni sistematizar prácticas o procedimientos que contribuyan a su efectividad.

- ✓ **Falta de disciplina.** Muchas empresas familiares no prestan la suficiente atención a áreas estratégicas como es la planeación de la sucesión del Director General y otros puestos gerenciales clave. Suelen incorporar a miembros de la familia sin tomar en cuenta el perfil del puesto que se requiere desempeñar.

Hay muchas maneras en que una empresa familiar puede operar sin perder esta categoría. Por ejemplo, es posible que la gestión esté a cargo de empleados pero la dirección se mantiene bajo la tutela y guía de la familia. También se da el caso de incorporar a nuevas familias sin consanguinidad, es decir, a los cónyuges y sus respectivas familias, pero mientras el control administrativo o patrimonial siga estando en manos de una familia, conservan esta categoría de empresa familiar.

Vale la pena señalar la diferencia que existe entre las empresas familiares con aquellas que se crean a partir de la inversión de capital a cargo de una familia, que son las llamadas *familias inversionistas*, pero éstas no participan ni se involucran en la operación ni la toma de decisiones, es decir, tienen exclusivamente el control accionario y no son consideradas empresas familiares.

Las escuelas de educación básica, especialmente las pymes, son empresas familiares.

3.3 La feminización de la docencia. *Maestras: entramado simbólico y normativo*

A pesar de que existen un sinnúmero de estudios e investigaciones sobre la historia de la profesión magisterial, la docencia y la presencia de las mujeres en ella, se hace necesario ahondar en el análisis acerca de la conformación del magisterio mayoritariamente por mujeres. Como señala Oresta López (2006, pág. 4) *al abrir las puertas de las escuelas aparece un mundo de mujeres cuyo estudio demanda explicaciones, análisis y propuestas de acción.*

Por otro lado, las cifras oficiales actuales reafirman este hecho. De acuerdo con los datos aportados por el Censo Económico 2008 realizado por el INEGI, el porcentaje de mujeres que realiza actividades relacionadas con la educación representa el 62.3% mientras que los hombres tienen una participación del 37.7% (INEGI, 2008). La mayor parte de la población femenina que se dedica a la actividad docente lo hace en los niveles de educación básica; de cada 100 maestras, 44 se ubican en los niveles de preescolar, primaria y secundaria; en contraste con 29 de cada 100 maestros que imparten clases en estos niveles. Conforme se avanza en el nivel educativo de enseñanza, la situación por sexo se invierte. En educación media superior y superior se tiene una mayor presencia masculina con 13.6% por un 6.2% de la femenina. (Beltrán Barrera, 2007).

Mercedes Palencia (2001), refiriéndose a las educadoras o maestras de preescolar, señala que *tradicionalmente su preparación era de estudios elementales y se enfatizaba el desarrollo de sus saberes “maternales”*. Atribuye que estas características eran así de simples por tratarse tan sólo de la etapa de jardín de niños, que no era considerada como relevante, pero hoy la educación inicial o preescolar está reconocida como una etapa fundamental del desarrollo de niños y niñas. Su profesionalización es prueba palpable de ello, pero aún así persiste la idea de que *el mundo doméstico influye en el desarrollo profesional de las educadoras y que por ser una profesión destinada a las mujeres, emergen las cualidades clasificadas como femeninas*.

Si bien esta reflexión se centra en la educación preescolar, que hoy ya forma parte de la educación básica, también corresponde para las maestras de primaria. Es necesario recordar que fue hasta 1984 que las escuelas normales pasaron a formar parte de la educación superior de la educación. Antes se enmarcaban dentro de la educación básica y a partir de este cambio *-se exigió el requisito del bachillerato para cursar la formación docente inicial-* (Beltrán Barrera, 2007) se generaron grandes modificaciones: el primero es de reconocimiento, de otorgarle

al magisterio un carácter profesional, y por otro lado dio lugar a un reordenamiento y re-conformación de la población interesada en acceder a este ámbito profesional, que tristemente para nuestro país, sigue cargando un lastre.

Pero la interrogante persiste: ¿por qué se da esta conformación femenina en torno a la docencia? Se reconoce que los estudios de género han abierto una camino hacia nuevas formas de reflexionar y *analizar las asignaciones sociales de lo masculino y femenino aportando una mirada diferente acerca de los roles y del desempeño entre hombres y mujeres* (López, 2006, pág. 7), y el camino para responder a esta pregunta formulada conlleva a enfrentarnos a un territorio de fronteras abiertas a la interdisciplina, en donde la sociología, la psicología y la antropología hacen constantes alianzas. Reto que rebasa, con mucho, el propósito de esta investigación. Sin embargo, sí se posible señalar que la subjetividad femenina y masculina se construyen socialmente con elementos del mundo normativo y simbólico (Palencia Villa, 2001, pág. 3). Ambos elementos se han ido entrelazando en el devenir de nuestra historia, permitiendo reconocer, de manera más fácil los normativos, como es el acceso desigual a la ciencia y al conocimiento que aparece en el estudio del **currículo sexuado escolar**. A través de su revisión podrá notarse la desigual asignación curricular en donde, tratándose de las mujeres, aparecen asignaturas como *la habilidad de la aguja y la pertinencia de la costura* (López, 2006, pág. 8) mientras predomina la ausencia de matemáticas, cálculo y ciencias.

Lo cierto es que este entramado, difícil de desasociar, sigue determinando muchos comportamientos actuales, y como destaca Oresta López (2006, pág. 6) *la condición de ser mujer maestra participa de una correlación de redes de poder, de ciertos sistemas de creencias, de tantas otras prácticas del conocimiento y de ideologías de género*.

No se pretende asignar ningún juicio de valor sino reconocer esta situación por ser un hecho contundente en nuestro presente. Podría bastar reconocer esta verdad y

quedarnos con la afirmación de que se trata de un entramado de valores simbólicos y subjetivos, lo que es cierto. Sin embargo, reconocer la predominancia de mujeres en la docencia debe propiciar que las acciones destinadas al fortalecimiento de la educación en nuestro país tome en cuenta esta situación e inclusive la aproveche al centrar estudios, acciones y lineamientos a partir de las cualidades propias de lo femenino. No se trata de pelearse con esta realidad, sino valerse de ella para capitalizarla. De igual forma se considera aprovechar las características de una empresa familiar para fortalecer los aspectos que contribuyan a un mejor desempeño de ellas.

3.4 Educación pagada y beneficios fiscales

Otro aspecto relacionado con las escuelas particulares de todos los niveles son los beneficios fiscales a los que tienen derecho por contribuir con el Estado al cumplimiento del Artículo 3ero. Constitucional.

Beneficios fiscales para las escuelas

Las escuelas están exentas del pago del Impuesto sobre la Renta (ISR).

En la Ley del ISR, en el Título III que corresponde al Régimen de las personas morales con fines no lucrativos, y en el artículo 93, queda establecido que: “Las personas morales a que se refieren los artículos 95 y 102 de esta Ley, así como las sociedades de inversión especializadas de fondos para el retiro, no son contribuyentes del impuesto sobre la renta, salvo por lo dispuesto en el artículo 94 de esta Ley. Sus integrantes considerarán como remanente distribuible únicamente los ingresos que éstas les entreguen en efectivo o en bienes” (Diputados, Ley del Impuesto Sobre la Renta, 2010, pág. 113).

El artículo 95 enumera a las personas morales con fines no lucrativos que contempla la Ley. El numeral X, señala a las: “*Sociedades o asociaciones de carácter civil que se dediquen a la enseñanza, con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios en los términos de la Ley General de*

Educación, así como las instituciones creadas por decreto presidencial o por ley, cuyo objeto sea la enseñanza” (Diputados, Ley del Impuesto Sobre la Renta, 2010, pág. 115), donde están contenidas las escuelas a cargo de particulares que cumpliendo con los requisitos establecidos en la Ley General de Educación, obtienen su incorporación al sistema educativo nacional.

La Ley explica a qué se refiere con *remanente distribuible*, y en el caso de que se determine dicho remanente, la persona moral lo enterará como impuesto a su cargo la cantidad que resulte de aplicar la tasa máxima aplicable para “excedente de límite inferior” –artículo 177- y que se considerará como impuesto definitivo. Solo en este caso, la persona moral deberá pagar el impuesto correspondiente.

El artículo 97 establece las condiciones que deben cumplir las personas morales enumeradas en el artículo 95 para ser reconocidas como no lucrativas; en términos generales estas condiciones son:

1. Que se constituyan y funcionen exclusivamente como entidades que se dediquen a los fines establecidos –artículo 95, fracciones VI, X, XI y XII- y que una parte sustancial de sus ingresos la reciban de ..sic.. la realización de su objeto social (Diputados, Ley del Impuesto Sobre la Renta, 2010, pág. 117).
2. Que las actividades que desarrollen tengan como finalidad primordial el cumplimiento de su objeto social, sin que puedan intervenir en campañas políticas o involucrarse en actividades de propaganda o destinadas a influir en la legislación.
3. Que destinen sus activos exclusivamente a los fines propios de su objeto social.

En el artículo 101, se mencionan las obligaciones que tienen las personas morales a que hace referencia el artículo 95, que son:

1. Llevar los sistemas contables de conformidad con el Código Fiscal de la Federación, su Reglamento y el Reglamento de esta Ley y efectuar registros en los mismos respecto de sus operaciones.
2. Expedir comprobantes que acrediten los servicios que presten y conservar una copia de los mismos a disposición de las autoridades fiscales, los que deberán reunir los requisitos que fijen las disposiciones fiscales respectivas.
3. Presentar en las oficinas autorizadas a más tardar el día 15 de febrero de cada año, declaración en la que se determine el remanente distribuible y la proporción que de este concepto corresponda a cada integrante.

Con relación al ***Impuesto de Tasa Única, IETU***, las escuelas también están exentas como lo consigna el artículo 4to. de dicha Ley que hace referencia a su exención cuando los ingresos sean obtenidos por: personas morales con fines no lucrativos o fideicomisos, autorizados para recibir donativos deducibles en los términos de la Ley del Impuesto sobre la Renta (Artículo 95), siempre que los ingresos obtenidos se destinen a los fines propios de su objeto social o fines del fideicomiso y no se otorgue a persona alguna beneficios sobre el remanente distribuible, salvo cuando se trate de alguna persona moral o fideicomiso autorizados para recibir donativos deducibles en los términos del ordenamiento citado.

Para los efectos del párrafo anterior, también se considera que se otorgan beneficios sobre el remanente, cuando dicho remanente se haya determinado en los términos del penúltimo párrafo del artículo 95 de la Ley del Impuesto sobre la Renta (Diputados, Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única, 2007, págs. 4-5).

Contribuciones a cargo de las escuelas particulares.

A las escuelas sí les corresponde pagar el impuesto correspondiente al Valor Agregado, IVA. El impuesto se calculará aplicando a los valores que señala esta Ley, la tasa del 16%.

En el artículo 3ero. de la Ley del Impuesto al Valor Agregado, se establece que la Federación, el Distrito Federal, los Estados, los Municipios, los organismos descentralizados, las instituciones y asociaciones de beneficencia privada, las sociedades cooperativas o cualquiera otra persona, ***aunque conforme a otras leyes o decretos no causen impuestos federales o estén exentos de ellos, deberán aceptar la traslación a que se refiere el artículo primero y, en su caso, pagar el impuesto al valor agregado y trasladarlo, de acuerdo con los preceptos de esta Ley*** (Diputados, Ley del Impuesto al Valor Agregado, 2009, pág. 10).

A lo largo de este capítulo se ha podido identificar que las organizaciones particulares que prestan servicios de educación pueden hacerlo de manera gratuita o mediante el cobro de una cantidad determinada.

Ya se mencionó que, como herencia del periodo colonial, las órdenes religiosas crean escuelas particulares para brindar educación, ya sea en forma gratuita o mediante el cobro de cuotas. Generalmente son asociaciones civiles sin fines de lucro o de asistencia social. Aunado al derecho constitucional de que todos los mexicanos deben recibir educación gratuita, se ha creado una concepción de que las escuelas *no son empresas ni buscan el enriquecimiento*.

Desde el mismo periodo histórico hay evidencia de la educación particular o privada, que busca fines específicos de la clase social que la demanda y que además, paga por ello. A lo largo de la historia se han creado escuelas y colegios particulares que ofrecen servicios educativos además de otros atributos: normas sociales, lenguas extranjeras, valores y relaciones. En estos casos no existe la menor duda acerca de la rentabilidad financiera de estas organizaciones educativas.

Si pensamos en estas organizaciones educativas privadas o particulares no hay duda alguna de que cuentan con una administración profesional que les permita

brindar el servicio y alcanzar los objetivos propuestos, pero cuando se voltea la mirada hacia las escuelas pymes particulares de primaria, surge la confusión: ¿Administración profesional, para qué, si no la necesitan? Si solo son escuelas, y ¿qué estas no son asociaciones civiles sin fines de lucro? Como si la administración profesional solo estuviera asociada al aspecto financiero.

IV. Instantáneas sobre administración en escuelas pymes particulares de educación primaria en la delegación Coyoacán, Distrito Federal.

Desde un inicio el interés principal de esta investigación se centró en fortalecer a las escuelas pymes particulares de primaria, como organizaciones que prestan servicios educativos, a través de la administración.

Estas escuelas pymes particulares funcionan, operan en todo el territorio nacional y así lo consignan la SEP y el INEGI, independientemente de que ninguna de estas dependencias aporta criterio alguno acerca de la calidad con que lo hacen, más allá de cumplir con los requisitos establecidos por la Ley General de Educación para contar con el reconocimiento oficial y de aparecer en el Censos Económicos a cargo del INEGI.

Desde el punto de vista de la eficiencia académica, dicen las autoridades de educación pública y el sector empresarial que la Prueba Enlace -Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares- es el medio para *determinar en qué medida los jóvenes son capaces de aplicar a situaciones del mundo real conocimientos y habilidades básicas adquiridas*. (SEP, ENLACE, 2012) Se infiere que las adquieren en las escuelas, y a partir de esta evaluación que se realiza de manera individual a cada joven mexicano, se determina la efectividad del centro escolar responsable de aportarle dichas habilidades básicas.

Por otro lado, al tener un acercamiento con algunas escuelas pymes particulares y preguntar acerca de la administración en sus organizaciones, las reacciones son muchas y diversas: desde las que consideran no requerir administración hasta quienes la asocian exclusivamente al área de contabilidad y finanzas. Sin embargo todas, de manera empírica, ejercen el acto administrativo, de lo contrario, no funcionarían.

A partir de lo anterior surgen las interrogantes: ¿conocen y aplican el proceso administrativo en su gestión, existe una relación entre la administración y la efectividad en la gestión de las escuelas?

Estas preguntas dan lugar a las hipótesis, una de ellas establece que en todas las escuelas hay administración empírica, de ahí su funcionamiento; y otra hipótesis es que *si las escuelas profesionalizan su administración, funcionan mejor*. Lo cierto es que para profesionalizarla, es necesario conocer qué es la administración, sus fases, los elementos que conforman a cada una así como las estrategias y herramientas que aportan.

Por lo anterior, el objetivo de esta investigación es: **identificar al proceso administrativos en la gestión de las escuelas pymes particulares de primaria para fortalecer su desempeño**. Para alcanzarlo, se eligió utilizar un instrumento de diagnóstico organizacional que permita identificar el grado en que aplican el proceso administrativo en sus centros escolares.

4.1 Diseño y características de la investigación

Esta investigación se considera:

- ✓ **Diagnóstica**, porque busca identificar las etapas del proceso administrativo en la gestión escolar.
- ✓ **Retrospectiva parcial**, porque cuenta con una parte de la información y el resto se va a obtener mediante el estudio.
- ✓ **No experimental**, porque no se interfiere en los fenómenos ni en los sujetos investigados. Únicamente se analiza la información obtenida.
- ✓ **Observacional**, porque solo se advierten fenómenos y acontecimientos que se producen en su contexto natural para después analizarlos.
- ✓ **Exploratorio**, ya que se parte de la base de que este estudio no ha sido analizado con anterioridad.
- ✓ **Descriptivo**, porque narra las situaciones que se presenten; y

- ✓ **Transversal**, porque se recolecta la información en una sola ocasión y a partir de ésta, se analizan las características de uno o más grupos en un momento dado sin pretender evaluar la evolución de los grupos.

Universo de atención y unidad de análisis

En el Distrito Federal hay registradas 1,183 (SEP, Sistema Nacional de Información Educativa, 2012) escuelas particulares de educación básica distribuidas entre sus 16 delegaciones políticas.

Se decidió realizar una primera delimitación del universo eligiendo a una delegación; esto se debe a su propia naturaleza –económica, demográfica y territorial- que hace de cada una de ellas una representación de la diversidad de nuestro país.

Las delegaciones políticas del Distrito Federal están conformadas por secciones territoriales que muestran diferentes niveles de desarrollo que conviven y se relacionan entre sí. Es cierto que la delegación Benito Juárez (PAOT, 2011) está catalogada como la demarcación con un *alto índice de desarrollo humano*, excepción que confirma la regla, por lo que, descartándola, se procedió a elegir otra, escogiendo a Coyoacán por referirse a sí misma como *de la ciudad, lo mejor* (Coyoacán, 2009) lo que la convierte en un reto para determinar cómo se encuentran las escuelas pymes particulares de educación básica con relación al proceso administrativo.

La unidad de análisis quedó establecida como las escuelas pymes particulares de educación básica que cumplan con los siguientes criterios:

DE INCLUSIÓN	DE EXCLUSIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • De primaria • Conformada por un equipo de personal no mayor a 50 personas. • Con una comunidad escolar de hasta 240 alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • De educación preescolar. • De educación secundaria. • Conformada por un equipo de personal mayor a 50. • Con una comunidad escolar mayor a 240 alumnos.

Cuadro 5. Elaboración propia, 2012.

La SEP tiene registradas un total de 96 escuelas particulares de educación básica en la delegación Coyoacán (SEP, Sistema Nacional de Información Educativa, 2012); de las cuales se delimitó un universo de 44 escuelas pymes particulares de educación primaria que cumplen con los criterios de selección para ser analizadas.

4.2 El Diagnóstico organizacional como herramienta

Un diagnóstico es un esfuerzo de conocimiento en el que a partir de la información disponible o mediante la adquisición de nuevos conocimientos, se busca encontrar criterios para determinar una situación dada.

En general diagnosticar es un análisis que se realiza para determinar cualquier situación y cuáles son sus tendencias. Así lo define la Real Academia Española y en particular, el *diagnóstico organizacional* se expresa como *una evaluación del quehacer humano hecha por seres humanos* (Rodríguez M., 2005); que también apunta que puede ser utilizado como un proceso de *evaluación permanente* de la organización que permite medir los *signos vitales* de la misma, cómo se encuentra.

Para Don Hellriegel (2009) el diagnóstico organizacional es *el proceso de evaluar el funcionamiento de una organización, un departamento, un equipo o un puesto para descubrir las fuentes de los problemas y las áreas que se deben mejorar; y señala que para llevarlo a cabo es necesario recabar datos o información acerca del funcionamiento actual de la organización, analizarlos y emitir conclusiones que propicien el cambio y las mejoras* (Hellriegel, 2009, pág. 539). El diagnóstico también es visto como una *vehículo para el aprendizaje organizacional* (Beer, 1993).

Michael Beer y Bert Spector lo definen como *un proceso que ayuda a las organizaciones a incrementar su capacidad para reconocer y modificar aspectos disfuncionales de su propio comportamiento, como base para generar acciones de mejoramiento más efectivas* (Beer, 1993, pág. 642).

Reconocen al diagnóstico como parte orgánica de un proceso más amplio que tiende a revitalizar a la organización porque *la rutina, la costumbre o la ceguera de algunos directivos, conllevan a dejar de reflexionar acerca del quehacer cotidiano*, (Beer, 1993) además de destacar que *toda organización está inserta en un entorno que le impone retos*, como son la competencia, la necesaria pertinencia de reformular los propósitos, de revisar las relaciones entre los miembros que conforman al equipo de trabajo, por mencionar algunos. Entonces, el diagnóstico organizacional se presenta como un *modelo revitalizante que permite penetrar la defensiva organizacional y propicia el aprendizaje de nuevos patrones de comportamiento y actuación*.

Los modelos de diagnóstico buscan estructurar el estudio de la organización, también se le llama: **modelos de análisis organizacional** y básicamente son *una visión del funcionamiento de la organización, de sus elementos centrales y de las formas de relación entre estos elementos*. El modelo constituye un marco conceptual que tiene un valor de ordenador, de intérprete del funcionamiento organizacional (Rodríguez M., 2005, pág. 48) y se forma por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal manera que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. Podemos afirmar entonces que el diagnóstico organizacional es como un *termómetro* que ayuda a identificar las actividades que se realizan y cómo se llevan a cabo; de igual forma, ayuda a identificar las áreas o prácticas administrativas que representan una oportunidad, un aprendizaje para que las otras áreas incrementen su desempeño. Hay varios modelos de diagnóstico organizacional y a partir de ellos se generan instrumentos que coadyuven al proceso de diagnóstico.

Por lo anterior se determinó que realizar un diagnóstico organizacional, enfatizando la oportunidad de aprendizaje que éste conlleva (Beer, 1993) es una acción adecuada para observar qué tanto conocen y aplican el proceso administrativo las escuelas pymes particulares de primaria en Coyoacán.

Es necesario señalar que el propósito de esta investigación está centrada en indagar la relación que guarda la gestión de estas pymes particulares con el proceso administrativo y para ello se requiere aplicar el mismo instrumento en una muestra de escuelas pymes particulares con característica afines –en cuanto a tamaño y ubicación-. De esta manera el diagnóstico que se realizará es tomando en consideración en el sentido estricto que conlleva la acepción del concepto diagnóstico: *mirar cómo están*. Es por este motivo que para esta investigación se consideren *instantáneas sobre el proceso administrativo*, como fotografías de la gestión relacionadas con la administración que guardan estas escuelas.

Para llevarlas a cabo se eligió el *Modelo de las seis casillas* desarrollado por Marvin Weisbord (1976) por ser claro, porque funciona como *una pantalla de radar, como señales luminosas* que muestran los puntos sobresalientes de la organización pero especialmente ayuda a visualizar la realidad (Burke, 1988, pág. 88) que es el propósito de estas *instantáneas del proceso administrativo de las escuelas pymes particulares de primaria en Coyoacán, Distrito Federal*.

El modelo propuesto por Weisbord agrupa distintas actividades, formales e informales, en seis casillas que interactúan con el entorno, estas son:

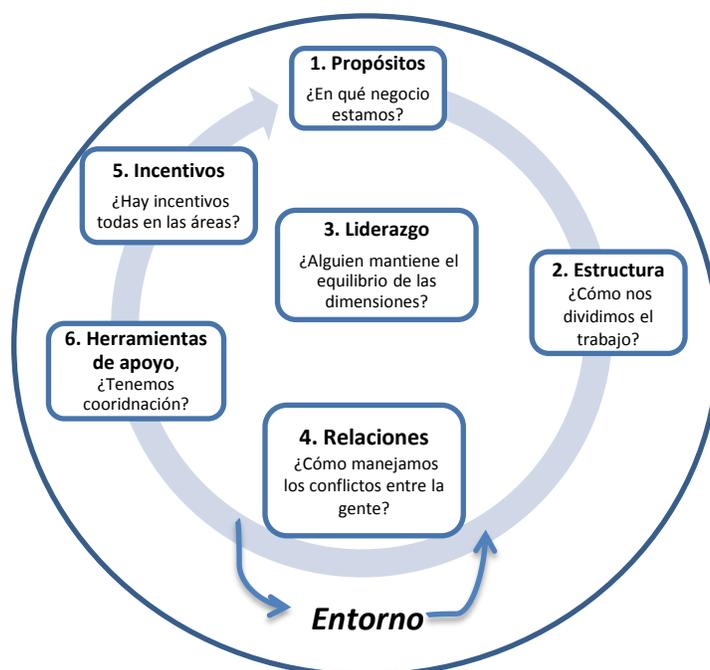


Gráfico 6. *Elaboración propia.*
Adaptado a partir del Modelo de las 6 casillas de Martin Weisbord

A partir de estas casillas, Weisbord estableció una serie de preguntas que plasmó en un cuestionario. El Dr. Robert C. Preziosi (1980), catedrático de Nova Southeastern University en Florida, lo analizó, aplicó y evaluó llevándolo a incluir una *casilla adicional* relacionada con la **actitud hacia el cambio**. Esta incorporación, menciona Preziosi, es muy útil en un diagnóstico ya que, antes de proponer acciones a implementar, es necesario e inteligente identificar qué tan cambiante o dispuesta a los cambios se encuentra la organización. Es así como surge el Cuestionario ODQ –*Organizational Diagnosis Questionnaire*- utilizado en este estudio (Anexo 2).

Se trata de un instrumento sencillo, de fácil aplicación, puntual y preciso. Está **conformado por 35 reactivos –preguntas- distribuidas equitativamente**: cinco reactivos por cada una de las siete variables o casillas. Preziosi estableció una escala tipo Likert del 1 al 7 para responder cada reactivo, en donde la calificación 4 representa el punto neutral.

El ODQ de Preziosi (1980) ha sido utilizado en diversos estudios e investigaciones confirmando así su confiabilidad y validez; entre ellos destaca el estudio destinado a comprobar la correlación existente entre compromiso y cultura organizacional en la industria automotriz de la India. Kavita Singh (2006) señala que el ODQ facilita la identificación de las áreas de la organización y permite ser utilizado junto con otros instrumentos facilitando así la correlación de variables, situación que se refuerza con la investigación doctoral presentada por Lam Dang Nguyen (2008) quien utilizó el ODQ para comparar la satisfacción laboral entre organizaciones públicas y privadas en Vietnam. Finalmente se volvió a constatar la virtud y confiabilidad que ofrece este instrumento con la investigación realizada por Jaime Diez Martínez (2009) en una asociación dental del Distrito Federal donde analizó el desempeño y eficiencia en dicha organización.

Diez Martínez (2009) menciona que el modelo de Weisbord no fue muy utilizado en el pasado; pero otros autores como Nadler & Tushman, Tichy y Burke & Litwin han

desarrollado sus modelos basados en el de Weisbord por tratarse de un *modelo relativamente sencillo comparado con otros, fácil de entender y visualizar por los clientes, refleja las actividades esenciales y las variables clave en una organización* por lo que ha sido implementado con éxito en casos específicos de programas para el cambio.

✓ **Definición conceptual de los factores o variables a analizar**

No.	Factores	Definición conceptual	Escala de medición
F1	Propósitos	Son los objetivos. Los fines hacia los cuales se dirigen las actividades de la escuela.	Tipo Likert Del 0 al 7
F2	Estructura	Se refiere a las formas y maneras en que se distribuye el trabajo y las actividades. La relación entre actividades y objetivos de la escuela.	Tipo Likert Del 0 al 7
F3	Liderazgo	El arte y la habilidad para crear una visión de futuro y comunicarla. Se centra en la actitud del líder hacia el reconocimiento a sus seguidores y la claridad de sus instrucciones.	Tipo Likert Del 0 al 7
F4	Relaciones	Se refiere a la dinámica de interacción entre las personas, entre quienes conforman el equipo de trabajo de la escuela y sus conflictos.	Tipo Likert Del 0 al 7
F5	Incentivos	Es el nivel de satisfacción ante el reto laboral dentro de una organización educativa. Abarca la remuneración económica y la promoción, así como el desarrollo profesional.	Tipo Likert Del 0 al 7
F6	Herramientas de apoyo	Existencia de recursos, alternativas y acciones que favorezcan la labor docente, la resolución de conflictos y el fortalecimiento de la escuela en su conjunto. Abarca la información que se maneja dentro de la organización.	Tipo Likert Del 0 al 7
F7	Actitud al cambio	Percepción que tienen sobre la flexibilidad de la escuela a partir de la perspectiva hacia los cambios. Determina rigidez o apertura.	Tipo Likert Del 0 al 7

Cuadro 6. Elaboración propia con base en el Modelo de Weisbord y el ODQ de Preziosi.

4.3 Desarrollo de la investigación y breve diario de campo

Una vez determinado el universo de atención y el instrumento a utilizar, se consideró necesario elaborar una hoja general de datos (*Anexo 1*) que contribuyera a:

- ✓ Confirmar la aplicación de los criterios de elegibilidad
- ✓ Determinar con precisión el tamaño de cada escuela
- ✓ Si se trata de una empresa familiar
- ✓ El género de quien ejerce la dirección general de la escuela.

Para mantener la confiabilidad y validez que reporta el instrumento de Preziosi, no se modificó ningún reactivo pero se consideró agregar dos preguntas abiertas que aportaran información cualitativa con la finalidad de disponer de opiniones acerca de la gestión escolar de cada organización visitada.

Estas preguntas son:

- ✓ ¿Cuál es el principal problema que enfrentas en esta escuela?
- ✓ ¿Qué te gusta más de formar parte de esta escuela?

Contando ya con el cuestionario y con la hoja de datos se tomó la decisión de aplicar el mismo cuestionario a dos personas diferentes al interior de cada escuela visitada. Uno se destinó a los directivos o coordinadores y el otro a un maestro; es decir, uno para los líderes y el otro para los seguidores. Si bien la información es la misma, no así la visión y se consideró que esta doble aplicación aportaría la relación que guarda quien dirige, el líder, con quien ejecuta, el seguidor.

Con los instrumentos listos, con una acreditación oficial por parte de la División de Posgrado para quien realiza esta investigación y el listado de las escuelas pymes particulares de primaria en Coyoacán a visitar, se dio inicio a la recolección de información.

Diario de campo

Sin lugar a dudas el trabajo de campo resultó ser una parte fundamental para esta investigación.

La mayor parte del tiempo invertido hasta entonces se había destinado a establecer el marco teórico y de referencia para este estudio –*labor de gabinete*– fuertemente motivado por un acercamiento con algunas escuelas pymes particulares que incentivaron esta investigación; sin embargo acudir personalmente a cada una de las escuelas identificadas abrió un panorama mucho más amplio acerca de la labor fundamental que estas pymes realizan.

A partir de la delimitación de la muestra, se elaboró una sectorización de la delegación Coyoacán con base en la ubicación de las escuelas a visitar. El criterio fue exclusivamente de localización y acceso para aprovechar de manera efectiva los traslados en horario escolar.

En las escuelas particulares es común, y se espera que sea frecuente, que los padres de familia se presenten a la puerta del establecimiento a pedir informes acerca del servicio educativo que prestan y cómo lo hacen. Es importante para los padres conocer las instalaciones, así que cada escuela tiene, generalmente definido, el procedimiento para darles acceso, informes y realizar un recorrido, así que una mujer ante la puerta de una escuela, en horario escolar, tocando el timbre para solicitar información es habitual en estas pymes; y con base en esta práctica cotidiana y basada en la costumbre, se decidió establecer así el contacto con las escuelas seleccionadas.

Este procedimiento significó una disposición y actitud particular, tanto de tiempo, paciencia, agradecimiento y gratitud ante las escuelas dispuestas a apoyar así como de respeto en aquellas que prefirieron ni abrir la puerta. Es necesario recordar la situación de inseguridad y vulnerabilidad con relación al cuidado y custodia de niños y niñas, por lo que son entendibles ciertas actitudes de extrema

reserva y precaución. A priori se pensó que este recelo correspondería a las escuelas que se ubican en las zonas de mayor desarrollo económico, sin embargo también se presentó en algunas escuelas en zonas medias o bajas, atribuible al temor ante inspecciones por parte de las distintas autoridades.

Así se inició la recopilación de información, de puerta en puerta. La respuesta fue generalmente buena, amable y mostrando interés. En prácticamente todos los casos se manifestó disposición para el llenado de los cuestionarios pero no en ese momento ya que todas señalan la falta de tiempo ante sus distintas actividades.

La falta de tiempo siempre estuvo presente: por semana santa, por el día del niño, por el festival del día de las madres, por el día del maestro, por las evaluaciones y la supervisión por parte de la SEP así que la limitación del tiempo es una constante durante todo el ciclo escolar.

Se aceptó, como procedimiento, dejar los cuestionarios y regresar por ellos más adelante, lo que funcionó muy bien a pesar de perder el contacto entre el consultor y el cliente, acción fundamental en todo modelo de diagnóstico. Si bien es cierto que el cuestionario no se llenó en presencia del consultor, en el mayor número de los casos, sí se estableció una relación personal con el enlace, que en ocasiones fue la coordinadora, lo que contribuyó a un acercamiento e intercambio de opiniones que ampliaron la visión acerca de la labor que cada escuela realiza. No se consignó en un instrumento pero indudablemente contribuyó al análisis y reflexión resultado de este estudio.

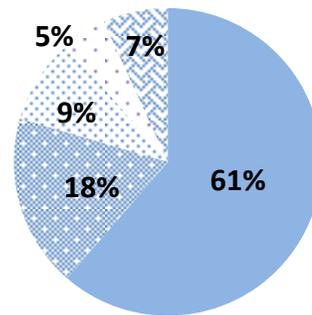
✓ Participación

De la muestra seleccionada se obtuvo una respuesta favorable, participaron satisfactoriamente 27 escuelas, el 61%, como se presenta a continuación:

Participaron	27	61%
Negativa	8	18%
No localizadas	4	9%
No visitadas	2	5%
Indecisas	3	7%
Total:	44	100%

Universo de atención / Escuelas pymes particulares

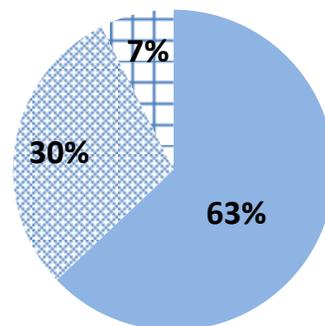
- Participaron
- Negativa
- No localizadas
- No visitadas
- Indecisas



- ✓ **Dimensión de las escuelas.-** Fue posible determinar el tamaño *—dimensión—* de estas pymes particulares que prestan servicios de educación. Destaca el 63% que corresponde a escuelas que operan con un rango de recursos humanos que va de 10 a 20 personas. Efectivamente se trata de organizaciones pequeñas, prácticamente micro-empresas.

No. De personas que laboran en esta escuela

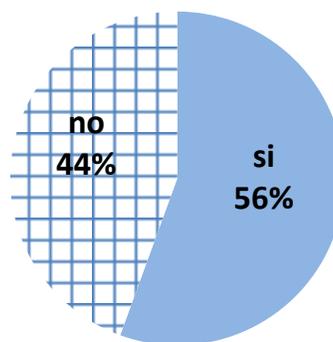
- 10 a 20
- 21 a 35
- 36 a 50



- ✓ **Tipo de organización.-** Un criterio importante fue saber en qué medida son empresas familiares, es decir, que el control administrativo o patrimonial está en manos de una familia. Se obtuvo la siguiente respuesta.

Esta escuela es una empresa familiar

- sí
- ▤ no

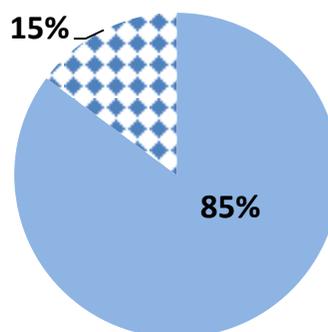


Merece destacar que el 56% sí son empresas familiares, lo que les da un atributo de pertenencia y visión a futuro.

✓ Presencia de mujeres en la dirección de las escuelas pymes particulares

El género de la Dirección es:

- Mujer
- ◆ Hombre



Con la respuesta obtenida a esta pregunta se confirma que el ámbito de las escuelas pymes particulares de educación básica es eminentemente femenino.

Procesamiento estadístico de los datos obtenidos

De acuerdo con la propuesta de tabulación aportada por Preziosi (1980) se procedió a integrar los datos obtenidos.

Peziosi señala que este instrumento permite un procesamiento sencillo pero determinante a través de establecer la diferencia entre cada factor con relación a la calificación. Con base en la escala tipo Likert propuesta, una calificación de 4

señala una opinión nula o neutral. Cualquier calificación menor a 4 es satisfactoria, y si llega a 1, se considera *en óptimas condiciones*, mientras que si la calificación se acerque más a 7 indica la severidad del problema.

Menciona que el promedio de la sumatoria de la puntuación obtenida en los 35 reactivos aporta otro indicador con relación al desempeño global de la organización, que si bien es general, da una visión de conjunto. Debe realizarse una comparación entre la calificación obtenida por cada factor ya que contribuye a relacionar el comportamiento de aspectos determinantes de la organización. Por último, un **desempeño organizacional apropiado**, señala, puede evidenciarse cuando existe una relación proporcional entre la calificación de los distintos factores analizados.

Además de las propuestas de Preziosi para tabular los datos, se procesaron adicionalmente por factor para obtener la media y la desviación estándar utilizando el software Minitab versión 16.2.

4.4 Procesamiento estadístico

Se dio inicio procesando los datos obtenidos por los maestros –*seguidores*- y a partir de ellos, analizar y comparar las respuestas aportadas por los directivos, líderes.

✓ Maestros

Se presenta el concentrado de calificaciones obtenidas por factor por cada una de las escuelas participantes, como se muestran a continuación.

La calificación se muestra en dos columnas por factor. Una señala la sumatoria absoluta de las respuestas obtenidas por cada reactivo y la segunda muestra el promedio obtenido por factor.

TABLA 1. Concentrado respuestas aportadas por los maestros

Codificación: TF: Tabulación –sumatoria por factor. / PF: Promedio por factor.

Escuelas	Propósitos		Estructura		Liderazgo		Relaciones		Incentivos		Herramientas de apoyo		Actitud al cambio	
	TF1	PF1	TF2	PF2	TF3	PF3	TF4	PF4	TF5	PF5	TF6	PF6	TF7	PF7
1	6	1.2	8	1.6	6	1.2	5	1.0	8	1.6	6	1.2	5	1.0
2	11	2.2	14	2.8	11	2.2	11	2.2	17	3.4	12	2.4	11	2.2
3	8	1.6	13	2.6	8	1.6	9	1.8	14	2.8	9	1.8	11	2.2
4	10	2.0	10	2.0	10	2.0	10	2.0	10	2.0	10	2.0	10	2.0
5	14	2.8	11	2.2	20	4.0	13	2.6	17	3.4	18	3.6	15	3.0
6	8	1.6	14	2.8	12	2.4	16	3.2	20	4.0	17	3.4	20	4.0
7	3	0.6	4	0.8	3	0.6	2	0.4	2	0.4	2	0.4	3	0.6
8	10	2.0	13	2.6	10	2.0	10	2.0	11	2.2	12	2.4	12	2.4
9	7	1.4	12	2.4	13	2.6	17	3.4	12	2.4	9	1.8	6	1.2
10	14	2.8	16	3.2	17	3.4	13	2.6	19	3.8	18	3.6	20	4.0
11	5	1.0	8	1.6	5	1.0	6	1.2	6	1.2	6	1.2	8	1.6
12	12	2.4	14	2.8	12	2.4	9	1.8	10	2.0	15	3.0	11	2.2
13	9	1.8	11	2.2	6	1.2	9	1.8	11	2.2	8	1.6	5	1.0
14	8	1.6	14	2.8	11	2.2	18	3.6	21	4.2	15	3.0	19	3.8
15	6	1.2	10	2.0	5	1.0	7	1.4	11	2.2	8	1.6	15	3.0
16	10	2.0	9	1.8	10	2.0	5	1.0	8	1.6	9	1.8	13	2.6
17	5	1.0	5	1.0	5	1.0	6	1.2	7	1.4	5	1.0	5	1.0
18	6	1.2	9	1.8	11	2.2	12	2.4	15	3.0	13	2.6	8	1.6
19	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0
20	17	3.4	13	2.6	10	2.0	9	1.8	12	2.4	9	1.8	15	3.0
21	9	1.8	10	2.0	10	2.0	8	1.6	10	2.0	8	1.6	8	1.6
22	8	1.6	10	2.0	9	1.8	8	1.6	7	1.4	11	2.2	8	1.6
23	7	1.4	5	1.0	5	1.0	7	1.4	11	2.2	5	1.0	5	1.0
24	9	1.8	15	3.0	14	2.8	8	1.6	15	3.0	15	3.0	16	3.2
25	8	1.6	11	2.2	11	2.2	5	1.0	14	2.8	7	1.4	14	2.8
26	13	2.6	12	2.4	9	1.8	10	2.0	20	4.0	15	3.0	13	2.6
27	12	2.4	6	1.2	6	1.2	6	1.2	7	1.4	7	1.4	9	1.8

La escuela No. 7, que aparece sombreada, no respondió todos los reactivos, imposibilitando aplicar los criterios de análisis.

Como bien lo señaló Marvin Weisbord (1976) como una *pantalla de radar*, este cuadro nos aporta algunos aspectos a simple vista:

- La sumatoria por factos más alta es 20, que equivale a un puntaje promedio de 4 por cada una de las respuestas de dicho factor, es decir, que fueron consignadas como “neutral”. Esta situación la podemos ver en factores de las escuelas 5, 6, 10 y 26.

Independientemente de que se consigne como neutral, representa un puntaje bajo en comparación con la mayoría de las respuestas obtenidas, por lo que estas escuelas conviene que revisen los factores de: liderazgo, incentivos y actitud al cambio.

- De acuerdo con sus maestros, las escuelas que obtuvieron la menor sumatoria por factor fueron la: 1, 11, 17, 19 y 23.

Los factores que consideran en total satisfacción son:

- Escuela 1: Relaciones y actitud al cambio
- Escuela 11: Propósitos y liderazgo
- Escuela 17: Propósitos, estructura herramientas y actitud al cambio
- Escuela 19: Todos los factores: propósitos, estructura, liderazgo, relaciones, incentivos, herramientas de apoyo y actitud al cambio.
- Escuela 23: Estructura, liderazgo, herramientas de apoyo y actitud al cambio.

TABLA 2.- Desempeño global de la organización desde la perspectiva de los maestros.

<i>Escuelas</i>	Sumatoria total	Promedio Total
1	44	1.25714286
2	87	2.48571429
3	72	2.05714286
4	70	2
5	108	3.08571429
6	107	3.05714286
7	19	0.54285714
8	78	2.22857143
9	76	2.17142857
10	117	3.34285714

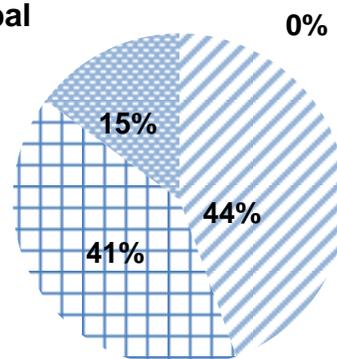
11	44	1.25714286
12	83	2.37142857
13	59	1.68571429
14	106	3.02857143
15	62	1.77142857
16	64	1.82857143
17	38	1.08571429
18	74	2.11428571
19	35	1
20	85	2.42857143
21	63	1.8
22	61	1.74285714
23	45	1.28571429
24	92	2.62857143
25	70	2
26	92	2.62857143
27	53	1.51428571

A partir de estas dos tablas se desprende que la opinión de los maestros es que la organización a la que pertenecen, la escuela de la que forman parte, funciona satisfactoriamente con relación a los objetivos que tiene planteados, los medios para alcanzarlos y la relación entre el equipo de trabajo es satisfactoria. Se han sombreado con rojo cuatro escuelas que presentan la calificación más alta –y en ninguno de los casos es superior a 4-.

Maestros

Sumatoria para determinar desempeño global de la organización

- Respuesta nula
- ▨ Calificación en 1
- ▧ Calificación en 2
- ▩ Calificación en 3



La información que se desprende de esta gráfica es que el 85% de los maestros están *completamente de acuerdo y de acuerdo* –las calificaciones más satisfactorias- con relación a la gestión en su centro escolar. Habla de aceptación a la dinámica escolar establecida. Un 15% calificó estar medianamente de acuerdo, reiterando en general aceptación sobre el desempeño de la escuela para la que laboran.

De manera más específica, se procedió a determinar la media y la desviación estándar de cada factor a partir de las calificaciones otorgadas por los maestros.

TABLA 3.- Estadística descriptiva por factor aportado por maestros.

Factor	Descripción	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
F1	PROPÓSITOS	1.788	0.6548	0.4	3.8
F2	ESTRUCTURA	2.089	0.6733	0.8	3.5
F3	LIDERAZGO	1.881	0.7889	0.6	4
F4	RELACIONES	1.807	0.7775	0.4	3.6
F5	INCENTIVOS	2.370	0.9934	0.4	4.2
F6	HERRAMIENTAS DE APOYO	2.080	0.8765	0.4	3.6
F7	ACTITUD AL CAMBIO	2.148	0.9807	0.6	4.0

Se destaca que los factores mejor calificados son los que corresponden a los propósitos, liderazgo y relaciones; los cuales confirman los rasgos característicos de una organización dedicada a la educación:

- ✓ Es claro y evidente lo que hacen –*propósitos*-. Se trata de escuelas, lo que, por lo menos establece el cumplimiento de la Ley General de Educación y los programas oficiales.
- ✓ La presencia del director es incuestionable y goza de una autoridad formal– *liderazgo*-. Esta autoridad es un requisito fundamental como imagen ante los alumnos, independientemente de que ejerza liderazgo ante su equipo de trabajo.

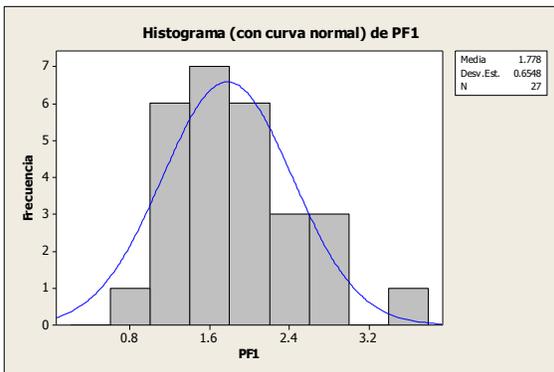
- ✓ Una escuela necesariamente requiere de la interacción entre maestros de diversas asignaturas, lo que conlleva implícitamente relaciones interpersonales *–relaciones–*.

La calificación más alta *–menos satisfacción–* se muestra en incentivos. Como lo indica la media, el reactivo relacionado con la percepción salarial *–reactivo 12–* destaca específicamente la remuneración por el trabajo desempeñado; y ante este punto es esencial recordar el entorno social *–la situación económica general por la que atraviesa nuestro país en esta segunda década del siglo XXI–* y que se hace evidente con este reactivo. Los salarios establecidos no cubren las necesidades de los mexicanos.

Se presentan las gráficas:

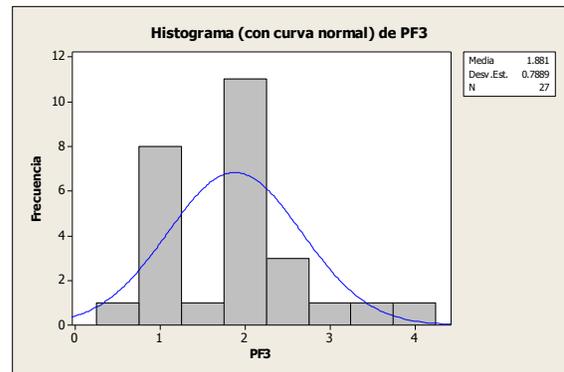
F1, Propósitos.

Media: 1.788. Desv. Est. 0.6548



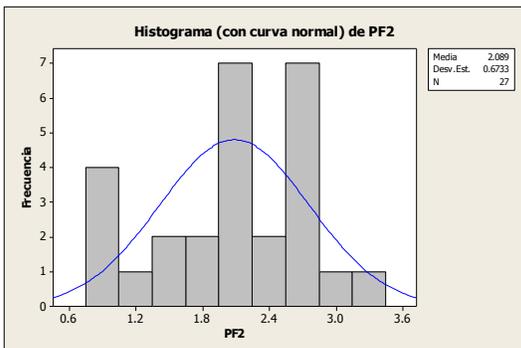
F3, Liderazgo.

Media: 1.881. Desv. Est. 0.7889



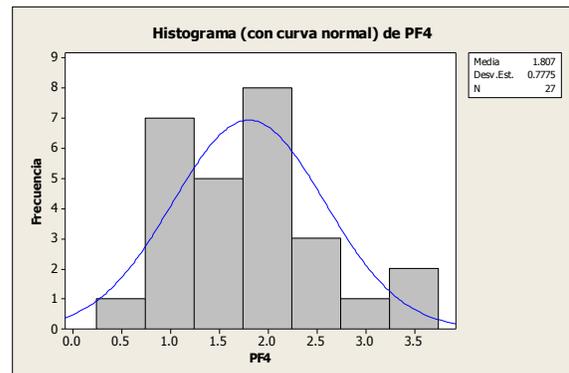
F2, Estructura.

Media: 2.089. Desv. Est. 0.6733



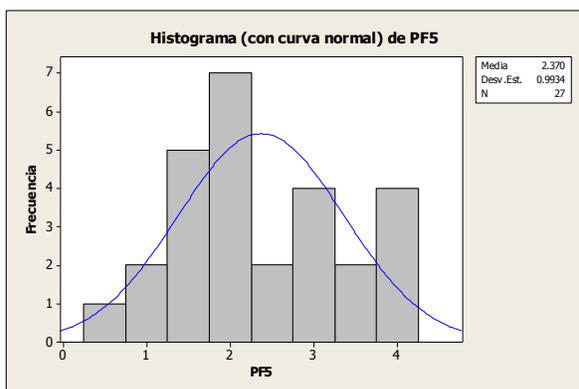
F4, Relaciones.

Media: 1.807. Desv. Est. 0.7775



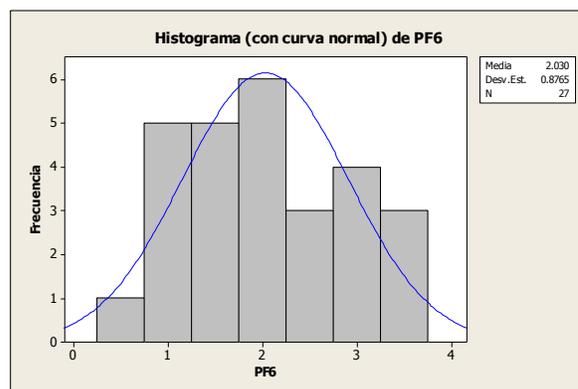
F5, Incentivos.

Media: 2.370. Desv. Est. 0.9934



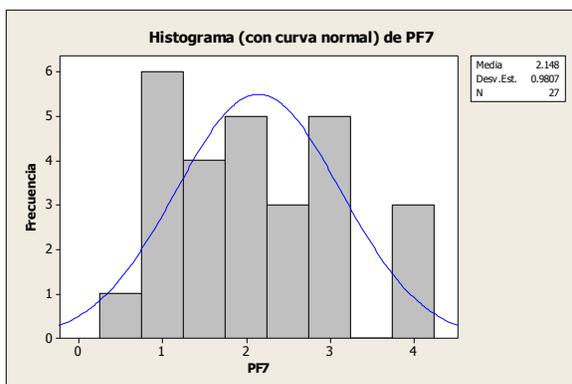
F6, Herramientas de apoyo.

Media: 2.030. Desv. Est. 0.8765



F7, Actitud al cambio.

Media: 2.148. Desv. Est. 0.9807



✓ **Directores - Coordinadores**

Se presenta ahora el concentrado de calificaciones obtenidas por factor pero que corresponden a la visión del director o coordinador de la escuela. La calificación se muestra en dos columnas por factor. Una señala la sumatoria absoluta de las respuestas obtenidas por cada reactivo y la segunda muestra el promedio obtenido por factor.

TABLA 4.- Concentrado respuestas aportadas por los Directores

Codificación: DTF: Tabulación –sumatoria por factor. / DPF: Promedio por factor.

Escuelas	Propósitos		Estructura		Liderazgo		Relaciones		Incentivos		Herramientas de apoyo		Actitud al cambio	
	DTF1	DPF1	DTF2	DPF2	DTF3	DPF3	DTF4	DPF4	DTF5	DPF5	DTF6	DPF6	DTF7	DPF7
1	8	1.6	10	2.0	9	1.8	7	1.4	7	1.4	8	1.6	6	1.2
2	8	1.6	10	2.0	15	3.0	11	2.2	12	2.4	14	2.8	8	1.6
3	5	1.0	5	1.0	7	1.4	6	1.2	11	2.2	6	1.2	8	1.6
4	9	1.8	10	2.0	9	1.8	9	1.8	10	2.0	10	2.0	11	2.2
5	8	1.6	11	2.2	14	2.8	9	1.8	11	2.2	12	2.4	8	1.6
6	10	2.0	12	2.4	11	2.2	15	3.0	20	4.0	17	3.4	15	3.0
7	3	0.6	4	0.8	3	0.6	2	0.4	2	0.4	2	0.4	3	0.6
8	9	1.8	10	2.0	10	2.0	8	1.6	11	2.2	9	1.8	9	1.8
9	9	1.8	9	1.8	11	2.2	12	2.4	9	1.8	12	2.4	11	2.2
10	8	1.6	9	1.8	10	2.0	11	2.2	13	2.6	10	2.0	10	2.0
11	5	1.0	8	1.6	7	1.4	6	1.2	10	2.0	6	1.2	6	1.2
12	15	3.0	11	2.2	22	4.4	9	1.8	26	5.2	22	4.4	16	3.2
13	6	1.2	7	1.4	8	1.6	5	1.0	6	1.2	6	1.2	6	1.2
14	8	1.6	8	1.6	8	1.6	10	2.0	14	2.8	11	2.2	16	3.2
15	6	1.2	7	1.4	5	1.0	5	1.0	8	1.6	5	1.0	5	1.0
16	8	1.6	9	1.8	10	2.0	11	2.2	14	2.8	9	1.8	7	1.4
17	7	1.4	7	1.4	6	1.2	10	2.0	7	1.4	10	2.0	8	1.6
18	8	1.6	7	1.4	9	1.8	10	2.0	10	2.0	10	2.0	9	1.8
19	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0
20	13	2.6	15	3.0	15	3.0	12	2.4	16	3.2	19	3.8	18	3.6
21	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0
22	6	1.2	10	2.0	10	2.0	11	2.2	9	1.8	11	2.2	7	1.4
23	10	2.0	9	1.8	11	2.2	7	1.4	9	1.8	9	1.8	11	2.2
24	22	4.4	25	5.0	27	5.4	18	3.6	27	5.4	23	4.6	23	4.6
25	6	1.2	9	1.8	9	1.8	9	1.8	5	1.0	7	1.4	12	2.4
26	14	2.8	12	2.4	11	2.2	10	2.0	20	4.0	14	2.8	11	2.2
27	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0	5	1.0

Nuevamente la escuela No. 7, se ha sombreado porque no respondió todos los reactivos, lo que imposibilita aplicar estos los criterios de análisis.

TABLA 5.- Desempeño global de la organización desde la perspectiva de los directivos o coordinadores.

Escuelas	Sumatoria total	Promedio Total
1	55	1.57142857
2	78	2.22857143
3	48	1.37142857
4	68	1.94285714
5	73	2.08571429
6	100	2.85714286
7	19	0.54285714
8	66	1.88571429
9	73	2.08571429
10	71	2.02857143
11	48	1.37142857
12	121	3.45714286
13	44	1.25714286
14	75	2.14285714
15	41	1.17142857
16	68	1.94285714
17	55	1.57142857
18	63	1.8
19	35	1
20	108	3.08571429
21	0	0
22	64	1.82857143
23	66	1.88571429
24	165	4.71428571
25	57	1.62857143
26	92	2.62857143
27	35	1

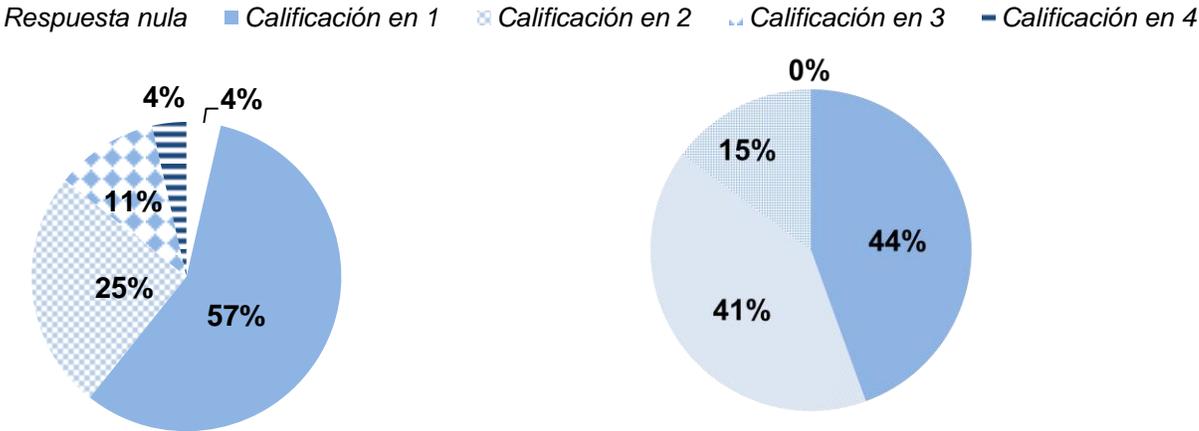
Las dos tablas anteriores muestran la opinión que los directivos o coordinadores tienen sobre la organización; ya sea que les pertenezca, que sea suya, o que presten sus servicios en ella.

Llama la atención la distribución de la calificación obtenida en comparación con la aportada por los maestros. Si bien incrementa porcentualmente la calificación en

1, que es ampliamente satisfactoria, también aparece una calificación 4. Es neutral, no representa problemas graves pero sí denota una visión más amplia sobre la gestión de la organización como un todo. Se muestran ambas gráficas para ver el comportamiento:

Directores
Sumatoria para determinar
desempeño global de la organización

Maestros
Sumatoria para determinar
desempeño global de la organización



Como puede verse, se presenta un incremento sobre la calificación en 2 y en menor medida en la calificación en 3, lo que confirma que los directores tienen una visión más amplia, de la organización como un todo, lo que corresponde con el rol que desempeñan al interior de ella.

TABLA 6.- Estadística descriptiva por factor aportado por directivos o coordinadores.

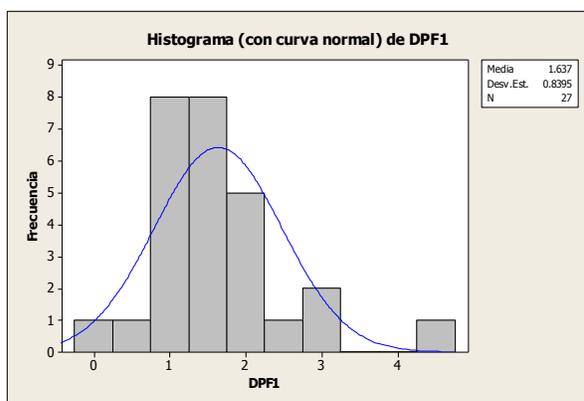
Factor	Descripción	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
DF1	PROPÓSITOS	1.637	0.8395	0.00	4.4
DF2	ESTRUCTURA	1.807	0.8726	0.00	5.0
DF3	LIDERAZGO	1.978	1.090	0.00	5.4
DF4	RELACIONES	1.726	0.7568	0.00	3.6
DF5	INCENTIVOS	2.2	1.290	0.00	5.4
DF6	HERRAMIENTAS DE APOYO	2.05	1.10	0.00	4.60
DF7	ACTITUD AL CAMBIO	1.881	0.9896	0.00	4.60

A diferencia de los datos obtenidos a través de los maestros, que son más uniformes, con los directores o coordinadores hay variaciones que indican aspectos sobre los cuales vale la pena reflexionar.

Se muestran las gráficas obtenidas por los directores.

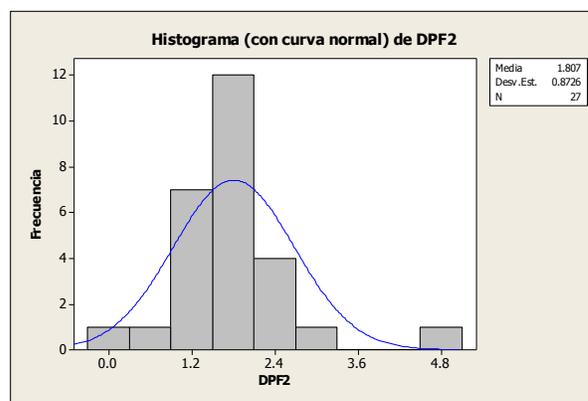
DF1, Propósitos.

Media: 1.637. Desv. Est. 0.8395



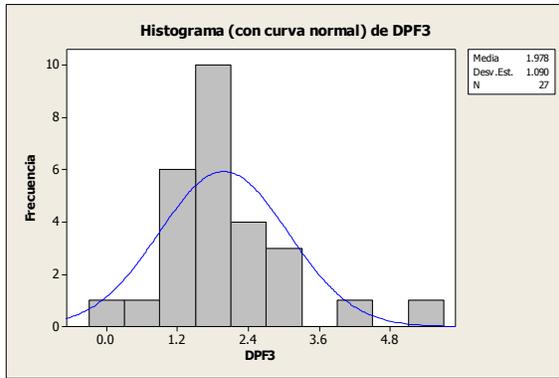
DF2, Estructura.

Media: 1.087. Desv. Est. 0.8726



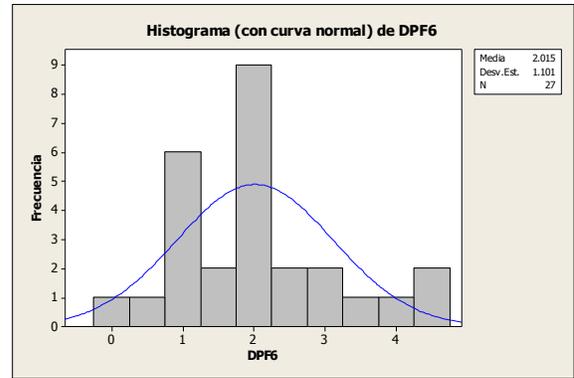
DF3, Liderazgo.

Media: 1.978. Desv. Est. 1.090



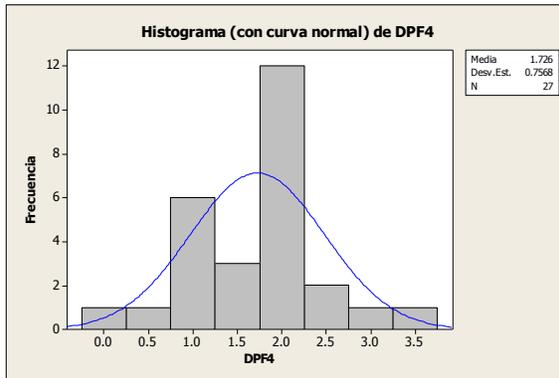
DF6, Herramientas de apoyo.

Media: 2.015. Desv. Est. 1.101



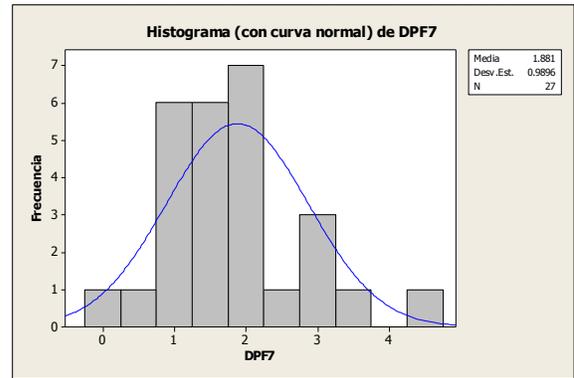
DF4, Relaciones.

Media: 1.726. Desv. Est. 0.7568



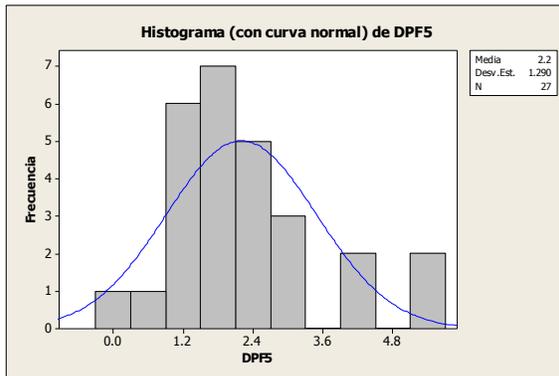
DF7, Actitud al cambio.

Media: 1.881. Desv. Est. 0.9896



DF5, Incentivos.

Media: 2.2. Desv. Est. 1.290



Como se aprecia en las gráficas, los intervalos son más amplios en comparación a las reportadas por los maestros, lo que indica falta de uniformidad en las calificaciones de los directivos.

Estos intervalos dificultan la inferencia estadística en caso de que se aplicara el mismo instrumento a otro número de escuelas, lo que confirma una vez más el nivel de responsabilidad de quien dirige, pero sobre todo, la visión integral de la gestión escolar dentro de la organización como un todo.

Con base en las respuestas de los directivos o coordinadores se procedió a identificar los factores o variables que puedan ser considerados focos rojos a partir de señalar la media más alta. Estos factores son:

TABLA 7.- Relación de respuestas por factor entre directores y maestros

FACTOR	DESCRIPCIÓN	MEDIA DIRECTORES	MEDIA MAESTROS
F3	Liderazgo	1.97	1.881
F5	Incentivos	2.2	2.3
F6	Herramientas de apoyo	2.05	2.03
F7	Actitud al cambio	1.881	2.148

Existe una relación entre las calificaciones aportadas tanto por maestros como por directores ante los factores que representan mayor riesgo –*focos rojos*- lo cual habla de una coincidencia entre líderes y seguidores; sin embargo, el incremento de la media en las respuestas de los directores sí dan evidencia de su carácter de responsabilidad. A excepción del factor 7, actitud al cambio, en donde los directores son más proclives a modificar acciones o estrategias relacionadas con el desempeño, mientras que los maestros son más reticentes a ello.

Es pertinente destacar que en ningún caso se presentaron sumatoria de calificaciones por factor superiores a 4, lo que conlleva a destacar dos consideraciones:

1. El instrumento maneja una escala tipo Likert de 7, lo que amplía el rango de percepción al momento de calificar. En el análisis y revisión de cada cuestionario sí se consignaron, tanto entre directivos como maestros, opciones por arriba de 4 en algunos reactivos específicos; lo que demuestra que una escuela en particular puede presentar situaciones específicas con relación al momento específico en que se aplicó el cuestionario.
2. El instrumento sí aportó la información que se esperaba obtener para probar la hipótesis propuesta, como se consignará en el siguiente apartado.

Haber incluido preguntas abiertas fue útil porque permitió disponer de información cualitativa, que a pesar de ser un tanto subjetiva, contribuye a confirmar los datos recabados y a señalar un aspecto esencial de la dinámica existente con relación a la triada: escuela, alumnos y padres de familia.

Preguntas abiertas

1. ¿Cuál es el principal problema que enfrentas en esta escuela?	
Respuestas de maestros	Respuestas de directivos o coordinadores
Definir un organigrama y las actividades totales de cada ciclo escolar	El tipo de educación emocional que impartimos que es diferente y único.
En ocasiones, falta de tiempo.	Falta de congruencia
El seguimiento de reglas y comunicación nos lleva a una línea de confort.	Relacionados con el apoyo que no brindan del todo los papás.
La falta de tiempo, la prisa, los papás.	Falta de dirección y distribución de tareas
Los padres de familia, la violencia intrafamiliar	Una estructura tradicional que no permite abrirnos a estrategias educativas diferentes.
La falta de compromiso "real" en otros profesores y la creciente apatía de los padres de familia para involucrarse en la educación y formación correcta de sus hijos.	La poca disposición de los compañeros para compartirte experiencias, materiales, ideas, etc. No respetar a los más jóvenes, los cuales nos vamos insertando al campo laboral, pensar que somos inexpertos y no sabemos nada, en cambio ellos lo saben todo y no permiten que nosotros vengamos a enseñarles cosas nuevas.

Que algunas veces no hay mucha comunicación con los padres de familia y con algunos es necesario.	La educación que le dan los padres a sus hijos
La impuntualidad de algunos alumnos	El apoyo de padres de familia en el aprendizaje de sus hijos, sobretodo en la lectura.
La falta de una correcta comunicación.	Falta de comunicación y apoyo para mi trabajo
El cumplimiento de tareas del grueso del grupo y tiempos y espacios para reforzar la adquisición de conocimientos.	Falta fortalecer al equipo de trabajo para ser más colaborativo
La inercia. Trabajamos igual. Los papás y los programas de la SEP.	Incrementar la matrícula de alumnos y mantener la motivación de las maestras, la dinámica familiar en casa que se refleja en la escuela.
Falta de apoyo por parte de los padres con los alumnos.	Problemas económicos con los padres
Que no me alcanza el tiempo para hacer todo lo que quisiera hacer.	El salario
La integración del personal, que caminen en la misma línea, sin protagonismos.	En ocasiones falta de comunicación entre las diferentes áreas y/o secciones.
La división de opiniones entre los maestros y la falta de atención por parte de los padres de familia.	Falta de congruencia.
La falta de apoyo por parte de los padres de familia para las actividades de la casa.	En algunos casos apoyo o trabajo en casa para complementar el trabajo en equipo. Hacen falta recursos o llegan tarde. Contar con mejores y más materiales didácticos.
La falta de apoyo por parte de la familia en aspectos relacionados con la educación tanto académica como de valores y límites de los alumnos.	La comunicación eficaz
La Dirección busca innovar y cambiar pero no analizan si contamos con infraestructura y tiempos necesarios para hacerlo.	La falta de cooperación de la mayoría de los padres en cuanto a al rendimiento de sus hijos.
Me gustaría ser más clara en mi diagnóstico del perfil de mi grupo.	El tipo de educación emocional que impartimos que es diferente y único.
Los padres de familia.	A los padres de familia.

Cuadro 7. Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a escuelas pymes particulares de educación básica en Coyoacán, 2012.

Al procesar las respuestas obtenidas a esta primera pregunta abierta causó sorpresa constatar un hecho fundamental que Weisbord contempla en su modelo pero que no quedó consignado en ninguna de sus casillas: el entorno. En este caso, los padres de familia corresponden más al entorno de la escuela. Es cierto que son los tutores de los niños y quienes cubren el pago de las colegiaturas, pero

ellos no asisten a las clases y su relación con los maestros, se supone, debe estar centrada en los niños y con el propósito de que éstos se formen de la mejor manera y adquieran conocimientos.

La realidad es que la dinámica de los padres de familia viene cambiando, especialmente a partir de la globalización y la apertura del mercado, es decir, a finales del siglo XX. La conformación de los hogares, la inserción de la mujer al ámbito laboral y profesional, la migración a los Estados Unidos entre otros factores comentados y sabidos por todos, tienen repercusiones.

Rebasa a esta investigación su análisis sin embargo, sí se manifiesta a partir de una pregunta abierta.

Este aspecto específico abre un escenario importante de atención para las escuelas pymes particulares de educación básica que demanda una reflexión que conlleve al diseño de acciones y estrategias que permitan lidiar con esta situación que las rebasa, de la mejor manera posible.

Veamos ahora la siguiente pregunta:

2. ¿Qué es lo que más te gusta de formar parte de esta escuela?	
Respuestas de maestros	Respuestas de directores o coordinadores
Que existe apoyo, capacitación y estrategias bien definidas, la armonía que existe entre el personal.	El cambio, ser parte de ellos.
La comunidad escolar (maestros, administrativos, padres, alumnos) trabajar para los estudiantes	Estoy plenamente convencida en la filosofía de la escuela, me encanta formar niños comprometidos, críticos, analíticos, seguros de sí mismos, con gusto por aprender. Amo mi trabajo y soy feliz.
Su objetivo y filosofía.	Me gusta pertenecer a la escuela porque es como si fuera una gran familia que trabaja en armonía y me siento feliz de pertenecer a ella.
La docencia	Servir y contribuir a la educación en México.

Aportar mis conocimientos, tener compañeras y que mi escuela ¡sigue en pie de lucha!;	El compañerismo, colaboración y apoyo de todo el personal
Que colaboro en el proceso educativo.	Que ofrecemos educación a un sector de población que carece o no cuenta con los recursos económicos de la zona.
Trabajo a gusto, me gusta el método.	Me gusta mi trabajo
Que puedo realizar lo que me gusta, puedo proponer nuevas actividades y la mayoría las llevo a cabo. Los niños que tengo a mi cargo son excelentes. He podido crecer profesionalmente por la libertad que tengo para innovar.	Que es una escuela con valores
El compañerismo y la forma en que me toman en cuenta para mejorar con los alumnos.	Que siempre te apoyen en todo momento, te escuchen y reconozcan tu trabajo.
La libertad de cátedra y el respeto	Mis compañeros
Poder trabajar con mis chicos abiertamente buscando siempre nuevas propuestas de trabajo para mejorar su calidad humana y académica.	Lo que aprendo día a día al estar en contacto con los niños y compañeros. Aportar en beneficio de la escuela.
La expresión de comunicar una realidad sin que exista tabúes que la distorsionen. Manejar la emotividad como fundamento en el trabajo de alumno-maestro-padres.	Contribuir al desarrollo y de los mexicanos del mañana.
Que ofrece una opción de educación diferente para los niños.	La metodología empleada
El trabajo en equipo, el apoyo mutuo de compañeros y directivos.	Me siento reconocida. La Directora conoce a cada alumno y sus problemáticas.
Que siempre tengo retos profesionales y personales en mi trabajo.	El ambiente laboral, motivación y la pasión por trabajar con los niños.
Promover cambios y verlos en concreto.	Que existe la libertad de cátedra, no se cierran a cubrir sólo el Plan de Estudios. La integración de todos los niños ya que favorece el respeto y un acompañamiento de todos los niños.
La flexibilidad existente para abordar los problemas de los niños. El trato humano por parte de la dirección que me permite adquirir experiencia para cumplir mis objetivos.	El ambiente
El trato y la atención personalizada para los educandos, situación que permite estar evidenciando tus éxitos o desatinos.	La filosofía de ocuparse primero por la persona, se trate de alumno, maestro, padre de familia, otro tipo de personal y el ambiente de confianza y libertad en el que todos procuramos trabajar.
Que es una escuela humanista en la cual existe el respeto a las diversas formas de pensar y se trabaja con la tolerancia y aceptación del otro como es y no como yo	Que puedo proponer proyectos y confían en mí para ponerlos.

quiero que sea.	
El equipo de trabajo y la capacitación constante	El equipo de trabajo, el tipo de educación.
Que existe armonía en el equipo de trabajo.	Que todo el profesorado nos apoyamos en lo académico sin importar el grado que tengas.
Que la Directora se esfuerza, a pesar de los problemas.	Aprender día con día cosas nuevas y seguir creciendo profesionalmente
Me dan la oportunidad de impartir mi clase libremente de acuerdo con lo que marca la SEP y agradezco su apoyo en lo académico y personal.	

Cuadro 8. Elaboración propia a partir del cuestionario aplicado a escuelas pymes particulares de educación básica en Coyoacán, 2012.

Sin haberlo pensado exprofeso, las respuestas a esta pregunta confirman la trascendencia que tiene la labor docente en primaria. Lleva implícita una connotación de contribución, de constatar que se aporta con el trabajo cotidiano, con el desempeño profesional, dándole a esta ocupación laboral una noble atribución.

La mayor parte de las respuestas tanto de líderes como de seguidores, de directivos o coordinadores y maestros, es la satisfacción que les deja su trabajo, motivación esencial para invitarlos a todos a hacer mejor lo que ya hacen, a profesionalizar su administración y a transformarse en escuelas que aprenden.

Se termina este capítulo integrando la información obtenida a través de un análisis FODA de las escuelas pymes particulares de educación básica en Coyoacán que fueron visitadas.

Como ya se mencionó, el análisis FODA es una excelente herramienta que permite visualizar, de manera esquemática, aspectos esenciales, tanto positivos como los que representan un reto y merecen atención, de manera clara y puntual.

Se presenta este análisis FODA con el propósito de visualizar a este universo de escuelas con una *mirada* que las motive a continuar con su labor, a reconocer lo que ya hacen y a invitarlas a que vayan profesionalizando su administración.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> • La satisfacción personal que aporta el servicio que prestan. • Ser escuelas pequeñas les permite identificar con más claridad sus problemáticas, sus retos y las áreas que deben atender. • Disposición a conocer nuevas formas que contribuyan a trabajar mejor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es una labor agotadora, que maneja emociones y estrés. • Las relaciones interpersonales de todo el personal que labora en la escuela, impidiendo la integración de equipos de trabajo. • La rutina. Desempeñar cada ciclo escolar de la misma manera, sin retos a enfrentar, sin motivación ni estímulo personal.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con administración empírica, lo que les permite identificar, a la luz de los conocimientos generales de la administración, aspectos, elementos y herramientas que contribuyan a ir profesionalizando su administración. • Poner atención en aspectos existentes en su desempeño pero que no habían sido reconocidos o identificados a la luz de la administración. • Fortalecer su desempeño –<i>hacer mejor lo que ya hacen</i>– profesionalizando su administración. 	<ul style="list-style-type: none"> • La competencia entre las distintas escuelas de la zona. • El entorno competitivo, demandante y exigente así como los retos económicos que como sociedad estamos enfrentando. • La compleja dinámica familiar así como las relaciones entre padres, hijos y maestros característica de esta primera década del siglo XXI. • Los requerimientos constantes que la SEP exige tanto en el manejo de sistemas de cómputo, con las direcciones técnicas y con la formación de maestros y maestras.

V. Conclusiones y recomendaciones

Una vez terminada esta investigación, resulta evidente que las escuelas particulares de educación básica encierran en sí mismas aspectos simbólicos y subjetivos acerca de su origen, función y desempeño.

El proceso educativo por sí mismo tiene implícitos una serie de atributos que nos llevan, invariablemente, a opinar acerca de él. La educación es aspiracional, alimento del alma, símbolo de progreso, medio para el desarrollo individual y de las naciones, por citar algunos. Se trata de uno de los derechos fundamentales de la humanidad y, prácticamente, todos hemos pasado por un proceso formativo en una escuela, y quien no lo ha hecho desea profundamente que sus hijos lo hagan. Esto nos coloca en una situación de acercamiento o conocimiento experiencial que nos permite hablar de la educación y de las escuelas como lugares en donde ésta se imparte.

Al revisar los distintos propósitos que ha tenido la educación en México, así como la presencia de escuelas privadas a cargo de particulares a lo largo de nuestra historia, no sorprende que aún pervivan una serie de concepciones y confusiones acerca de este tipo de escuelas y de la educación que ofrecen, y que surgen de manera espontánea cuando nos referimos a ellas.

Es necesario enfatizar nuevamente que las escuelas particulares o privadas no son todas iguales, se trata de un amplio universo en donde es posible diferenciar los distintos tipos de escuelas que lo conforman. Entre ellas están las escuelas pymes particulares de educación básica, con las características propias que les aporta su tamaño, alcance y cobertura y que han sido el objeto de estudio de la presente investigación.

Es fundamental destacar que en nuestro país, en esta segunda década del siglo XXI y prácticamente al término del sexenio 2007-2012, hay un profundo rezago educativo. Las cifras hablan por sí mismas, así lo demuestra la intervención del Dr.

Narro, rector de la UNAM, durante la ceremonia de apertura de cursos 2012-2013 al mencionar que en México hay “5.4 millones de personas analfabetas y de éstas, más de medio millón son jóvenes de entre 15 y 29 años; 10 millones de mexicanos no tienen completa la primaria y 16 millones y medio no concluyeron la secundaria” (Olivares, 2012, pág. 36) y una opción del ejecutivo para hacer frente a este rezago es fortalecer la educación privada, lo que ha generado, afortunadamente, una fuerte polémica.

Se reitera la pertinencia del Artículo 3ero. Constitucional; y si bien el propósito de esta investigación es fortalecer a las escuelas pymes particulares de educación básica, obedece a la relevante función que realizan desde su dimensión, dentro del ámbito en que se desenvuelven y al representar una alternativa para distintos sectores socio-económicos de la población, además de ser unidades económicas que participan activamente en el ámbito económico nacional. En otras palabras, podemos definir las como *opciones* dentro de nuestra sociedad polarizada, como *eslabones* entre la educación pública y la privada. De ahí la importancia de centrar estudios, desde la administración, para fortalecerlas, para contribuir a que su desempeño sea cada vez mejor, efectivo y eficiente en beneficio de cada una de ellas, como unidad económica que son, y de toda la sociedad mexicana en su conjunto.

También ha quedado expuesto que el concepto de administración encierra en sí mismo distintas percepciones: por un lado se trata de una atribución propia de la condición humana que llevamos a cabo sin que se requiera tener conocimientos acerca de ella. Por el otro, cuando hablamos de administración profesional, por su origen mismo, la asociamos como una actividad propia del ámbito empresarial, ligada a las finanzas y la contabilidad, que busca la eficiencia en la producción de bienes y su comercialización en el mercado, lo cual es cierto, pero también es propia de todo organismo social que deliberadamente se ha propuesto alcanzar metas, coordinando esfuerzos humanos y recursos materiales de manera efectiva y eficiente.

La administración es una disciplina porque tiene un método. Organiza y sistematiza un conjunto de conocimientos; es social porque se encarga de coordinar las actividades humanas, los recursos materiales y financieros para alcanzar objetivos propuestos por el organismo social, valiéndose para ello del proceso administrativo.

Por lo anteriormente expuesto, al iniciar esta investigación surgieron un sinnúmero de confusiones que, por momentos, me hicieron dudar acerca de la importancia de este estudio. ¿Me habré equivocado, estará correctamente planteada la pregunta de investigación, cuál es el propósito que espero alcanzar?

El proceso de la investigación misma fue dando respuesta a estas interrogantes y reafirmando la pertinencia de haber elegido este tema.

Las escuelas pymes particulares de educación básica son una realidad en nuestro país y su contribución es valiosísima. Como unidades económicas que son, generan dinamismo económico, crean empleos, requieren insumos y prestan servicios. Además, colaboran en la cobertura de educación primaria nacional. Sin ellas, el Estado Mexicano tendría que hacerse cargo de este considerable sector de la población que actualmente ellas atienden.

Estas escuelas son pequeñas –son pymes- pero de muy diversos tipos. Aplican diversos modelos pedagógicos, centran sus esfuerzos en habilidades diferentes y su población objetivo varía de acuerdo con su ubicación geográfica, lo que también determina su misión y su desempeño. Y todas administran, de lo contrario no funcionarían, pero por su tamaño, necesidades y requerimientos, la administración que llevan a cabo es empírica.

El desarrollo de esta investigación permitió ir poniendo de manifiesto los distintos conceptos y acepciones que abundan en torno a la administración y a las escuelas

pymes de educación básica para ir consolidando la importancia de profesionalizar la administración en estos centros escolares.

Además, contribuyó a establecer la existencia, el alcance y el propósito de la disciplina de *administración educativa*, la cual es fundamental pero que, como sus mismos estudiosos señalan, se ha alejado de su *génesis administrativa* (Trujillo Ronzón & Jiménez Orozco, 2007, pág. 2) y *requiere construir un paradigma alternativo*; ¿cómo hacerlo?

Un primer aspecto fundamental consiste en entender y explicitar qué es la administración. Aportar las fases que conforman al proceso administrativo y sus elementos como un primer acercamiento. Al identificar las posibilidades que ofrece cada una de ellas, contribuye a tomar conciencia del quehacer cotidiano, descubrir lo que ya se hace, pero sobre todo, abre la oportunidad de llevarlo a cabo de manera sistemática y ordenada, aprovechando herramientas y recursos que han surgido de distintos ámbitos y sectores –productivos y empresariales- que ofrecen metodologías que contribuyen a realizar el trabajo de manera mucho más efectiva.

A partir de conocer qué es la administración, es posible profesionalizar el quehacer cotidiano, que por supuesto conlleva administración empírica. Sólo reflexionando críticamente acerca de nuestro desempeño, podemos sistematizar y ordenar acciones y actividades para transformarlas en hábitos de trabajo; es decir, profesionalizando la administración.

Es necesario aportar los elementos básicos de la administración y al hacerlo, se abre un universo de posibilidades. Es una oportunidad acercarse al conocimiento de esta disciplina social joven que está en constante cambio, actualización y movimiento, como señala Adriana José Valenzuela (2002).

La administración es interdisciplinaria porque toma de otras ciencias y disciplinas lo que requiere para lograr que un organismo social alcance los objetivos

propuestos, por lo tanto, en la administración está implícita la psicología para entender el comportamiento de las personas que conforman la organización, nuestra escuela pyme. Toma del derecho, que le aporta leyes, como es el acta constitutiva de la escuela, su reglamento y las condiciones mediante las cuales incorpora a maestros y trabajadores generales. Tiene parte de la sociología, porque una escuela debe formar parte del entramado social al que responde; toma de las matemáticas y de la economía; y sin lugar a dudas un aspecto fundamental de la administración (Negrete, 2011) es el énfasis que impone para ser coherentes: el administrador debe ser congruente con lo que **piensa, siente, dice y hace**. Se enuncia fácil pero llevarlo a cabo es una labor permanente, como lo es la reflexión crítica y constante sobre nuestro quehacer y desempeño. Esto también es la administración.

Establecer si las escuelas pymes particulares aplican el proceso administrativo en su gestión fue una de las preguntas de investigación. Mediante el Cuestionario de Diagnóstico Organizacional –ODQ- de Weisbord y Preziosi utilizado, fue posible obtener un retrato, *una instantánea*, de cada escuela pyme particular participante.

Los resultados obtenidos confirmaron la hipótesis acerca de que en todas las escuelas hay administración empírica. La respuesta fue contundente. No es necesario que sepan y conozcan aspectos del proceso administrativo como tal para llevarlo a cabo, y el cuestionario ODQ lo confirmó.

El cuestionario ODQ se aplicó por duplicado en cada escuela pyme participante: uno fue contestado por maestros –*seguidores*-; y el otro, por la dirección o coordinador –*líder*- de la escuela. Entre los resultados vale la pena destacar el cambio en la visión entre unos y otros. Las respuestas emitidas por directores o coordinadores contienen una visión de conjunto de la escuela, mientras que la visión de los seguidores, los maestros, aportan una opinión desde su ámbito de competencia.

Con esto se reafirma la presencia de la administración empírica: el líder, quien ejerce la dirección, tiene una visión más amplia de su escuela como un todo y tiene la sensibilidad para visualizar más allá de su ámbito específico de desempeño.

El cuestionario ODQ está conformado por siete factores que fueron medidos en una escala de Likert de 1 a 7. Todas las respuestas obtenidas son favorables, que si bien confirma la hipótesis de que en las escuelas hay administración empírica, también se infiere que una escala de Likert tan amplia dificulta especificar el grado de “*desacuerdo*” que establecían las afirmaciones que conforman al ODQ. Aun así es posible presuponer que, siendo 4 la calificación neutral y que esta categoría representa la ausencia de conflicto, sí es posible mostrar que las escuelas que obtuvieron sumatorias en sus factores cercanas al 4, muestran focos de atención o focos rojos, señalando que *foco rojo* es una alerta y representa una oportunidad para ser corregida.

Otra característica observada al analizar estas instantáneas fue la confirmación de que cada escuela pyme particular participante es diferente. Todas tienen rasgos y características comunes pero son distintas unas de otras. Esto fue posible identificarlo porque ninguna escuela obtuvo la misma sumatoria por factor. Cada una mostró el factor que representa más dificultad en su escuela sin que se estableciera un patrón prioritario de atención para todas las escuelas en conjunto, lo que refuerza la particularidad de gestión de cada una de ellas y, al mismo tiempo, la oportunidad que cada una tiene para fortalecerse.

Sí fue posible identificar el factor que presentó opiniones menos satisfactorias, fue el No. 5 que corresponde a: *incentivos*. Las afirmaciones que conforman los reactivos del ODQ de este factor incluyen referencias acerca de la remuneración salarial por el trabajo desempeñado. Si pensamos en el tiempo presente de nuestro país, en donde la capacidad adquisitiva ha disminuido considerablemente,

nos lleva a confirmar que las opiniones vertidas a través de este instrumento fueron certeras y obedecen a la realidad que vivimos.

Incluir dos preguntas abiertas fue de gran utilidad, en particular la segunda, que quiso indagar acerca de los principales problemas que enfrentan en su desempeño cotidiano y fue sorprendente percatarnos del reto que representan los padres de familia. Si bien es cierto que la dinámica familiar rebasa la intervención de la escuela, es necesario tomar conciencia de los cambios que al interior de las familias mexicanas se están dando y del impacto que tienen en el proceso de aprendizaje de niños y niñas.

Amerita señalar que si bien se cumplió el propósito de obtener instantáneas acerca de la gestión de cada una de las escuelas pymes particulares de educación básica en Coyoacán que participaron en la investigación, se reconoce la necesidad de poder acercarse más profundamente a su desempeño.

Esta situación muestra lo que efectivamente se espera alcanzar de un diagnóstico organizacional, el cual se lleva a cabo con características diferentes a las aplicadas en esta investigación. Aun así fue útil optar por un diagnóstico como primer acercamiento a las escuelas pymes particulares. Contribuyó a conocerlo y aprender más acerca de esta herramienta propia del desarrollo organizacional y abre la posibilidad de aplicarlo más adelante, de manera específica, en alguna de las escuelas.

Adicionalmente a la confirmación de la hipótesis de que las escuelas pymes particulares de educación básica aplican una administración empírica, esta investigación permitió identificar dos aspectos que abren camino hacia futuros estudios y propuestas. Estos son: **la feminización de la docencia**, la presencia preponderante de mujeres como maestras, directoras, docentes y administradoras –el 85%-; y el alto porcentaje de estas escuelas pymes particulares que son **empresas familiares** -56%-.

Estas dos cualidades se presentan como otra oportunidad para *generar un paradigma alternativo de la administración educativa*, dirían las investigadoras Trujillo Ronzón y Jiménez Orozco (2007). Los estudios y propuestas acerca de la administración educativa deben considerar este hecho y aprovecharse de él. Las cualidades de lo femenino son una magnífica oportunidad para considerarlas como habilidades y talentos si se focalizan específicamente para ello.

Por ejemplo, la *impecabilidad* que significa darse cuenta de que no se está siendo verdaderamente amoroso, ni con uno mismo ni con los demás y corregirse lo más pronto posible. La *compasión*, que es mucho más intensa que la *empatía*. La *compasión* se describe como el entendimiento del estado emocional del otro y suele combinarse con un deseo por aliviar o reducir su sufrimiento. La *mediación*, entendida como *lo que pone en relación dos cosas que antes no estaban en relación* (Jourdan, 2002), por mencionar algunas, que con su mera enunciación ya dan una muestra de la relevancia que tienen dentro del ámbito de la educación.

De igual forma se recomienda tener presentes las limitaciones y debilidades femeninas. Reconocerlas es el primer paso para estar atentos a ellas e ir las corrigiendo cuando se presentan.

Si adicionalmente se toman en consideración las características, fortalezas y debilidades que tienen las empresas familiares, sin lugar a dudas se podrá ir urdiendo una red que fortifique, dé sustento y acerque a la administración escolar a su *génesis administrativa*.

Se concluye esta investigación reiterando algunas ideas a manera de recomendaciones y además, se propone una *Guía*, una relación de pasos fundamentales que permitan a las escuelas pymes particulares ir profesionalizando su administración.

∅ Es necesario reconocer a la administración como disciplina social.

- ⊗ Hay que conocer las fases del proceso administrativo y los elementos que la conforman: *planeación, organización, dirección y control*. De alguna manera estamos ya familiarizados con ellas, pero hacerlo desde la visión de la administración, le imprime una cualidad particular.
- ⊗ Constituyan un Consejo o Comité. Como se mencionó dentro de las herramientas de la fase de organización, los Comités son muy útiles porque generan un espacio de intercambio de opiniones, para desahogar los asuntos cotidianos y las situaciones de conflicto que se van presentando y que ameritan atención. Este Consejo o Comité permite ir sistematizando las acciones y aprendizajes que aporta el desempeño diario de la escuela.
- ⊗ Establecer espacios de reflexión compartida dentro del equipo de trabajo es fundamental para sistematizar nuestros saberes compartidos, los cuales, sin reflexión crítica ni sistematización, se quedan tan sólo como anecdotario.
- ⊗ Conocer e incorporar el análisis FODA –*fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*- es una estrategia fundamental que propicia el hábito de la auto-crítica como elemento esencial para generar aprendizajes.
- ⊗ Revisen constantemente los elementos que conforman la fase de dirección y reconozcan la importancia del pensamiento positivo. Sí se trata de un hábito que se puede adoptar.
- ⊗ La comunicación, que nos resulta obvia, es una acción decisiva en toda organización. Todo el tiempo hablamos pero eso no significa que nos estemos comunicando. Revisemos cómo lo hacemos, sin duda contribuirá a que lo hagamos mejor.
- ⊗ *El lenguaje es el agua en donde nadan las razones*, menciona el filósofo mexicano, Juan Manuel Silva Camarena.

- ⊗ Fortalecer al equipo de trabajo es una condición vital para toda organización. Tratándose de una escuela, con mayor razón. El equipo de trabajo es un eterno sistema que se va creando y re-creando permanentemente, por eso se recomienda acercarse a sus características y tenerlas presente para, en la medida de lo posible, incorporarlas.
- ⊗ Tomen en cuenta la importancia de expresar el reconocimiento, la aprobación del trabajo y quehacer de los otros. Es una actitud que florece y da buenos frutos.
- ⊗ Reconozcan y valoren su propia experiencia en lo que hacen, en la docencia. Dense la oportunidad de reflexionar acerca del quehacer cotidiano, de identificar fortalezas y debilidades, aunque cueste trabajo y demande tiempo extra.
- ⊗ Se debe tomar consciencia de los cambios al interior de las familias mexicanas, su conformación y dinámica cotidiana. Esto permitirá que surjan acciones, planes y alternativas para que el trabajo escolar incida favorablemente en los niños y niñas.
- ⊗ Tengan presente que aprender es una actitud y una elección.
- ⊗ Elijan ser *escuelas que aprenden*.

Guía básica para ir profesionalizando la administración en las escuelas pymes particulares de educación básica.

A continuación se enumeran las **acciones básicas fundamentales** que deben cumplirse en las escuelas para que vayan profesionalizando su administración.

Son cuatro:

1. **Tener disposición y voluntad**, por parte de quien toma las decisiones, para impulsar cualquier acción. Este es un requisito indispensable.
2. **Tener conocimientos generales de la administración.**
3. **Constituir un Consejo o Comité de Administración** para la escuela
4. **Evaluar el desempeño de la gestión escolar** al término de cada ciclo y previo al inicio del que sigue.

Como en todo proceso que inicia, se mencionan las que se consideran fundamentales, esenciales lo que no excluye que, de acuerdo con su propia dinámica y necesidades, se vayan agregando e incorporando otras.

A continuación se describen las cuatro acciones que se consideran fundamentales.

1. Es primordial contar con la **disposición y voluntad** de quien toma las decisiones, ya sea la dirección general o los dueños, para impulsar cualquier acción dentro de la escuela. Sin su apoyo, conformidad y acuerdo, ninguna acción propuesta rendirá frutos.
2. Es **indispensable tener conocimientos generales de administración** que les permita reconocer e identificar los elementos que intervienen en la gestión de su escuela. Esto no significa que maestros o directivos se vuelvan expertos en administración. Para eso existen los administradores; pero en función de que conozcan la administración será mucho más

sencillo apropiarse de las prácticas que conlleven a hábitos de trabajo efectivos.

3. Constituyan un **Consejo o Comité de Administración** de la escuela. Como lo hacen las grandes empresas y corporaciones, deben establecer un mecanismo *–actividad específica–* que les permita sistematizar las experiencias, vivencias y problemas que surgen del desempeño cotidiano, y que conlleve a la profesionalización de la administración.

Estos Consejos o Comités de Administración deben tener unas reglas de funcionamiento, las cuales son muy simples:

- ✓ Sesionan con una **periodicidad, horario y duración determinada**. Se sugiere que lo hagan una vez al mes y con el mismo horario; por ejemplo: el primer miércoles de cada mes, a las 18:00 a 20:00 horas, o el último jueves a las 19:00 horas.
Una duración de dos horas es adecuada y propicia el esfuerzo para ser concretos y específicos.
La puntualidad es fundamental. Iniciar y terminar a tiempo genera hábitos de trabajo, respeto a todos los integrantes y disposición a la continuidad de espacios de trabajo como lo es el Consejo.
La sesión debe realizarse en un horario que no coincida con actividades que requieran la presencia de los miembros del Consejo. Cuando no se cuida esta situación, la sesión se ve interrumpida imposibilitando tomar acuerdos.
- ✓ **Establezcan el calendario anual**, es decir, desde el inicio del ciclo escolar programen todas las sesiones. Esto ayuda a evitar que se agenden compromisos en los días de Consejo.

- ✓ Siempre se elabora un **Orden del Día**, es decir, los asuntos que se tratarán en la sesión del Consejo. Esto es muy útil para generar un orden, desahogar todos los asuntos pendientes y siempre hay espacio para las cuestiones generales o de último momento.

- ✓ En el Consejo **participan forzosamente quienes toman decisiones en la escuela**, es decir, la dirección general, la coordinación académica y los dueños. Pueden asistir otros miembros de la comunidad escolar así como invitados externos, según sea el caso.

- ✓ Si quienes toman las decisiones son solamente dos personas o dos bandos *–ya sea porque son los dueños o la dirección general de la escuela-* se recomienda que inviten a formar parte a otra persona, con voz y voto y cuya opinión sea importante para ambas partes. Esta incorporación propicia que las decisiones se determinen entre 3 partes, lo que permite llegar a acuerdos de manera más fácil evitando *“mi palabra contra la tuya”*.

- ✓ **Es requisito indispensable que forme parte del Consejo un Administrador Profesional**, o en su caso, una persona con conocimientos de Administración. Se ha destacado la importancia de acercarse y conocer la administración para poder profesionalizarla *–sin conocerla es imposible su sistematización-* sin pretender que se vuelvan expertos en administración. Para ello ya existen los profesionales de la Administración que facilitan ese proceso de profesionalización propia de cada escuela. Este **profesional de la Administración** se contrata exclusivamente para formar parte del Consejo. Cada escuela determinará la manera de establecer la prestación de sus servicios, pero lo importante es dejar claramente establecido que se trata de un servicio profesional que requiere de su compromiso, experiencia y seriedad, tanto por parte del profesional de la administración como de los miembros del Consejo.

Debe ser una persona de confianza de quienes toman las decisiones en la escuela, de lo contrario, sus opiniones no serán escuchadas.

- ✓ **Esto Consejo no duplica las juntas académicas** establecidas para el seguimiento del desempeño escolar. Se trata de un Consejo de Administración destinado a revisar, abordar y tratar los aspectos de la gestión de la escuela en todos sus ámbitos: funciones y líneas de mando entre los maestros, coordinadores y dirección, políticas y lineamientos para el funcionamiento de la escuela, revisar el cumplimiento de objetivos de la escuela como organización, proyectos a futuro, entre otros.
- ✓ **En cada sesión se toman acuerdos** y queda establecido el compromiso de darles seguimiento. En la siguiente sesión se revisará su cumplimiento.

La creación de un **Consejo es un proceso**. En un inicio seguramente surgirán muchos temas a tratar y la sesión se percibirá como insuficiente pero conforme éstas avancen, se irán viendo sus beneficios.

4. Al término de cada ciclo escolar y previo al que iniciará, es fundamental reflexionar acerca del desempeño del ciclo que acaba de terminar. Se trata de llevar a cabo una **evaluación de su desempeño**, de una **oportunidad para refrendar o renovar sus objetivos**. Esta evaluación y revisión de sus objetivos como escuela, les aportará elementos para planear el siguiente ciclo escolar. Podrán establecer nuevos retos, diseñar estrategias y planes para cumplirlos así como reafirmar su quehacer y desempeño. Se trata de un ejercicio de reflexión acerca del desempeño anterior y cómo abordar el que viene desde la perspectiva de su escuela, lo que es distinto a las planeaciones educativas que establece la SEP cada ciclo escolar.

Es un momento ideal para que realicen un análisis FODA. Se pregunten acerca de sus objetivos como escuela y de los retos que desean plantearse para fortalecer su quehacer.

A partir de esta planeación, surgirán objetivos específicos para el ciclo que está por iniciar; lo que los llevará a diseñar y establecer estrategias y planes para alcanzarlos. También les ayudará marcar los tiempos en que deberán evaluar estos nuevos planes, revisar cómo van avanzando, qué no se ha cumplido y qué hay que reforzar o de plano cambiar si se quiere lograr el objetivo propuesto.

De esta manera, cada vez que concluya un ciclo, tendrán experiencias, vivencias y prácticas concretas que irán sistematizando, creando hábitos de trabajo...y profesionalizando su administración

Relación de cuadros, gráficos, tablas y anexos

	Pág.
Cuadro 1. Qué son las organizaciones.	21
Cuadro 2. Seis componentes de las organizaciones educativas, Serafín Antúnez.	26
Cuadro 3. Análisis FODA.	55
Cuadro 4. Educación: Propósitos, cambios y modalidades en México. Un recorrido histórico.	89-99
Cuadro 5. Criterios de elegibilidad.	113
Cuadro 6. Factores del Cuestionario ODQ.	118
Cuadro 7. Pregunta abierta 1. ¿Cuál es el principal problema que enfrentas en esta escuela?	137
Cuadro 8. Pregunta abierta 2. Qué es lo que más te gusta de formar parte de esta escuela?	139
Cuadro 9. Análisis FODA de las escuelas pymes particulares de educación básica en Coyoacán que fueron visitadas.	142
<hr/>	
Gráfico 1. La planeación.	50
Gráfico 2. La organización.	57
Gráfico 3. La dirección.	65
Gráfico 4. El control.	80
Gráfico 5. Proceso de control.	80
Gráfico 6. Modelo de las seis casillas de Marvin Weisbord.	116
<hr/>	
Tabla 1. Concentrado respuestas aportadas por los maestros.	125
Tabla 2.- Desempeño global de la organización desde la perspectiva de los maestros.	126
Tabla 3.- Estadística descriptiva por factor aportado por maestros.	128
Tabla 4.- Concentrado respuestas aportadas por los Directores.	131
Tabla 5.- Desempeño global de la organización desde la perspectiva de los directivos o coordinadores.	132
Tabla 6.- Estadística descriptiva por factor aportado por directivos o coordinadores.	134
Tabla 7.- Relación de respuestas por factor entre directores y maestros.	136

HOJA DE DATOS GENERALES

No. _____

Favor de tachar la casilla que corresponda

No. de grupos por grado de primaria	1	2	3
El género de la Dirección es:	Masculino	Femenino	
Niños inscritos en este ciclo escolar en primaria	Entre 54 y 90 niños	Entre 91 y 200 niños	Entre 201 y 290 niños
Además de la primaria, esta escuela ofrece educación pre escolar	Si	No	
Además de la primaria, esta escuela ofrece educación secundaria	Si	No	
Esta es una escuela mixta	Si	No	
Cuántas personas laboran en esta escuela (considerando maestros, coordinadores, directivos, personal administrativo, limpieza, apoyo general y seguridad)	Entre 10 y 20 personas	Entre 21 y 35 personas	Entre 36 y 50 personas
¿Esta escuela es una empresa familiar? <i>Se refiera a que el control administrativo o patrimonial está en manos de una familia.</i>	Si	No	

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional dirigido a escuelas particulares de educación básica, primaria.
Weisbord & Preziosi

Pensar y reflexionar acerca de nuestro centro de trabajo siempre es un ejercicio útil. Las preguntas que conforman este cuestionario y las respuestas que usted aporte, tienen la finalidad de generar una *fotografía* acerca de su escuela como organización, por lo que se agradece su colaboración para responderlo.

Este cuestionario es anónimo, por lo tanto, no es necesario escribir su nombre.

Instrucciones: Responda por favor las 37 preguntas que lo conforman y para ello se le pide la mayor honestidad posible. Tome el tiempo necesario para reflexionar cada una de las preguntas de acuerdo con lo que realmente sucede en la escuela en la que labora. Tache sólo una de las casillas, la que mejor represente su opinión.

Muchas gracias

		Completamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Neutral	Medianamente en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1.	Esta escuela tiene claramente y bien definidos sus objetivos, su misión y sus valores.	1	2	3	4	5	6	7
2.	La división de las tareas y áreas de trabajo es flexible.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mi supervisor inmediato apoya y reconoce mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mantengo una relación armoniosa con mi jefe inmediato.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mi trabajo en esta escuela me da la oportunidad de crecer y desarrollarme como persona.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mi jefe inmediato tiene ideas y propuestas útiles que me ayudan a mí y al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Esta escuela no se resiste a los cambios.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Estoy personalmente de acuerdo con los objetivos y metas que me corresponde alcanzar como parte de esta escuela.	1	2	3	4	5	6	7
9.	La estructura de trabajo y las actividades en esta escuela están bien diseñadas para alcanzar los objetivos propuestos.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Son claras las acciones de la Dirección de la escuela para guiar el trabajo de los maestros y de todo el personal que labora en esta escuela.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Siempre puedo hablar con alguien dentro de la escuela, si tengo un problema relacionado con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
12.	El salario y prestaciones que ofrece esta escuela son equitativos y corresponden con el grado de responsabilidad de cada puesto.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Cuento con la información necesaria y completa para trabajar de manera adecuada.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Constantemente se introducen nuevas políticas y programas en beneficio del desempeño integral de la escuela.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Entiendo claramente cuál es el objetivo – <i>el propósito</i> – de esta escuela en particular.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Las actividades que realiza esta escuela están bien dirigidas a alcanzar los objetivos y propósitos establecidos.	1	2	3	4	5	6	7
17.	La Dirección escucha, atiende y motiva a los maestros y trabajadores de la escuela para cumplir con sus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7

		Completamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Neutral	Medianamente en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
18.	La relación que tengo con mis compañeros de trabajo es afectuosa y al mismo tiempo es profesional.	1	2	3	4	5	6	7
19.	En esta escuela existen oportunidades de promoción.	1	2	3	4	5	6	7
20.	La escuela cuenta con mecanismos y apoyos para la solución de problemas específicos.	1	2	3	4	5	6	7
21.	La escuela tiene disposición y actitud al cambio.	1	2	3	4	5	6	7
22.	El propósito de esta escuela ha sido compartido y entendido entre todos los que laboran y colaboran en ella.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Los contenidos que me corresponde abracar así como su programación han sido bien diseñados por la escuela.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Queda claro cuando la Dirección está tratando de guiar y fortalecer mis esfuerzos en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Como integrante de esta escuela he logrado establecer relaciones de apoyo y compañerismo que contribuyen a la realización de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
26.	El salario que recibo corresponde al trabajo que desempeño en esta escuela.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Las otras áreas y personas que conforman la escuela me apoyan cuando necesito de su ayuda.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Ocasionalmente me gusta cambiar aspectos del trabajo que realizo y la escuela me apoya y confía en mi decisión.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Participé en la formulación de las metas y objetivos de mi área de trabajo dentro de la escuela.	1	2	3	4	5	6	7
30.	La división del trabajo en esta escuela es funcional y contribuye a alcanzar los objetivos propuestos.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Son claros los esfuerzos de la Dirección para influir en mí y en el resto del equipo que conforma la escuela.	1	2	3	4	5	6	7
32.	En esta escuela no hay evidencia de conflictos no resueltos.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mi desempeño es reconocido y valorado en esta escuela.	1	2	3	4	5	6	7
34.	La escuela cuenta con estrategias y acciones claras para su fortalecimiento, desarrollo y crecimiento.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Esta escuela tiene la habilidad para cambiar y adaptarse a los retos del entorno.	1	2	3	4	5	6	7

36.	¿Cuál es el principal problema que enfrentas en esta escuela?

37.	¿Qué es lo que más te gusta de formar parte de esta escuela?

Cuestionario de Diagnóstico Organizacional dirigido a escuelas particulares de educación básica, primaria.
Weisbord & Preziosi

Pensar y reflexionar acerca de nuestro centro de trabajo siempre es un ejercicio útil. Las preguntas que conforman este cuestionario y las respuestas que usted aporte, tienen la finalidad de generar una *fotografía* acerca de su escuela como organización, por lo que se agradece su colaboración para responderlo.

Este cuestionario es anónimo, por lo tanto, no es necesario escribir su nombre.

Instrucciones: Responda por favor las 37 preguntas que lo conforman y para ello se le pide la mayor honestidad posible. Tome el tiempo necesario para reflexionar cada una de las preguntas de acuerdo con lo que realmente sucede en la escuela en la que labora. Tache sólo una de las casillas, la que mejor represente su opinión.

Muchas gracias

		Completamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Neutral	Medianamente en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
1.	Esta escuela tiene claramente y bien definidos sus objetivos, su misión y sus valores.	1	2	3	4	5	6	7
2.	La división de las tareas y áreas de trabajo es flexible.	1	2	3	4	5	6	7
3.	Mi supervisor inmediato apoya y reconoce mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
4.	Mantengo una relación armoniosa con mi jefe inmediato.	1	2	3	4	5	6	7
5.	Mi trabajo en esta escuela me da la oportunidad de crecer y desarrollarme como persona.	1	2	3	4	5	6	7
6.	Mi jefe inmediato tiene ideas y propuestas útiles que me ayudan a mí y al equipo de trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
7.	Esta escuela no se resiste a los cambios.	1	2	3	4	5	6	7
8.	Estoy personalmente de acuerdo con los objetivos y metas que me corresponde alcanzar como parte de esta escuela.	1	2	3	4	5	6	7
9.	La estructura de trabajo y las actividades en esta escuela están bien diseñadas para alcanzar los objetivos propuestos.	1	2	3	4	5	6	7
10.	Son claras las acciones de la Dirección de la escuela para guiar el trabajo de los maestros y de todo el personal que labora en esta escuela.	1	2	3	4	5	6	7
11.	Siempre puedo hablar con alguien dentro de la escuela, si tengo un problema relacionado con mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
12.	El salario y prestaciones que ofrece esta escuela son equitativos y corresponden con el grado de responsabilidad de cada puesto.	1	2	3	4	5	6	7
13.	Cuento con la información necesaria y completa para trabajar de manera adecuada.	1	2	3	4	5	6	7
14.	Constantemente se introducen nuevas políticas y programas en beneficio del desempeño integral de la escuela.	1	2	3	4	5	6	7
15.	Entiendo claramente cuál es el objetivo – <i>el propósito</i> - de esta escuela en particular.	1	2	3	4	5	6	7
16.	Las actividades que realiza esta escuela están bien dirigidas a alcanzar los objetivos y propósitos establecidos.	1	2	3	4	5	6	7
17.	La Dirección escucha, atiende y motiva a los maestros y trabajadores de la escuela para cumplir con sus objetivos.	1	2	3	4	5	6	7

		Completamente de acuerdo	De acuerdo	Medianamente de acuerdo	Neutral	Medianamente en desacuerdo	En desacuerdo	Completamente en desacuerdo
18.	La relación que tengo con mis compañeros de trabajo es afectuosa y al mismo tiempo es profesional.	1	2	3	4	5	6	7
19.	En esta escuela existen oportunidades de promoción.	1	2	3	4	5	6	7
20.	La escuela cuenta con mecanismos y apoyos para la solución de problemas específicos.	1	2	3	4	5	6	7
21.	La escuela tiene disposición y actitud al cambio.	1	2	3	4	5	6	7
22.	El propósito de esta escuela ha sido compartido y entendido entre todos los que laboran y colaboran en ella.	1	2	3	4	5	6	7
23.	Los contenidos que me corresponde abracar así como su programación han sido bien diseñados por la escuela.	1	2	3	4	5	6	7
24.	Queda claro cuando la Dirección está tratando de guiar y fortalecer mis esfuerzos en el trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
25.	Como integrante de esta escuela he logrado establecer relaciones de apoyo y compañerismo que contribuyen a la realización de mi trabajo.	1	2	3	4	5	6	7
26.	El salario que recibo corresponde al trabajo que desempeño en esta escuela.	1	2	3	4	5	6	7
27.	Las otras áreas y personas que conforman la escuela me apoyan cuando necesito de su ayuda.	1	2	3	4	5	6	7
28.	Ocasionalmente me gusta cambiar aspectos del trabajo que realizo y la escuela me apoya y confía en mi decisión.	1	2	3	4	5	6	7
29.	Participé en la formulación de las metas y objetivos de mi área de trabajo dentro de la escuela.	1	2	3	4	5	6	7
30.	La división del trabajo en esta escuela es funcional y contribuye a alcanzar los objetivos propuestos.	1	2	3	4	5	6	7
31.	Son claros los esfuerzos de la Dirección para influir en mí y en el resto del equipo que conforma la escuela.	1	2	3	4	5	6	7
32.	En esta escuela no hay evidencia de conflictos no resueltos.	1	2	3	4	5	6	7
33.	Mi desempeño es reconocido y valorado en esta escuela.	1	2	3	4	5	6	7
34.	La escuela cuenta con estrategias y acciones claras para su fortalecimiento, desarrollo y crecimiento.	1	2	3	4	5	6	7
35.	Esta escuela tiene la habilidad para cambiar y adaptarse a los retos del entorno.	1	2	3	4	5	6	7

36.	¿Cuál es el principal problema que enfrentas en esta escuela?

37.	¿Qué es lo que más te gusta de formar parte de esta escuela?

Bibliografía

- Antúnez, S. (2000). Claves para la organización de centros escolares. (I. U. Barcelona, Ed.) *Cuadernos de Educación*(13), 257.
- Barajas Medina, J. (1994). *Curso Introductorio a la administración*. México, México: Trilla.
- Barajas Palomo, J. (1995). *Auditoria con valor agregado*. México: Básico, S.C.
- Bastidas Valdez, B., & Vázquez García, J. (Enero de 2005). La Administración de la Educación en México. Estudio de la realidad curricular en licenciatura y posgrado. (A. Colegio de Posgraduados en Administración, Ed.) *Administración Contemporánea, Revista de Investigación*, 1(2), 15.
- Beer, M. &. (1993). Organizational Diagnosis: its role in organizational learning. *Journal of Counseling & development*, 71(VI), 642-650.
- Beltrán Barrera, S. (13 de I de 2007). La feminización de la docencia en México. *Diario 21*.
- Berdegúe, J. A., Ocampo, A., & Escobar, G. (2000). *Sistematización de experiencia locales de desarrollo agrícola y rural. Guía Metodológica*. FIDA, Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. Chile: FIDAMERICA, PREVAL.
- Bolívar, A. (2001). Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica. *Contexto Educativo, Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías, Año III - Número 18*. Buenos Aires, Argentina.
- Burke, W. W. (1988). *Desarrollo organizacional: punto de vista normativo*. México: SITESA, Sistemas Técnicos de Edición, S.A.
- Capra, F. (1996). *La trama de la vida, una nueva perspectiva de los sistemas vivos* (2da. Edición ed.). Barcelona, España: Compactos Anagrama.
- CLASE. (2010). *Cumbre de líderes en acción por la educación*. (C. N. Educativa, Productor) Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de <http://clase.org.mx>
- Coyoacán. (2009). *Delegación Coyoacán, 2009-2012*. Recuperado el 13 de abril de 2011, de <http://www.coyoacan.df.gob.mx/>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (1917). (Trigésima tercera ed. febrero 2012). México: Ediciones Bob, S.A. de C.V.
- Dávila Ladrón de Guevara, C. (2001). *Teorías de la Administración y la Organización*. Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

- Dellepiane, P. A. (Octubre, Noviembre, Diciembre de 2011). Las instituciones educativas como organizaciones que aprenden. <http://www.learningreview.es/>(Edición Nº16 Learning Review España). Madrid, España.
- Derecho, F. d. (2012). *EUMED*. (A. Universidad de Málaga, Productor) Recuperado el julio de 2012, de Enciclopedia y biblioteca virtual de las ciencias sociales, económicas y jurídicas: <http://www.eumed.net/>
- Diputados, C. d. (13 de Julio de 1993). Ley General de Educación. *Diario Oficial de la Federación, CDLXXVIII(9)*, 96. México, México: Diario Oficial de la Federación.
- Diputados, C. d. (1 de Octubre de 2007). Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única. *Ley del Impuesto Empresarial a Tasa Única, DCXLIL (1)*, 128. México, México: Diario Oficial de la Federación.
- Diputados, C. d. (7 de Diciembre de 2009). Ley del Impuesto al Valor Agregado. *Diario Oficial de la Federación, DCLXXV(5)*. México, México: Diario Oficial de la Federación.
- Diputados, C. d. (31 de Diciembre de 2010). Ley del Impuesto Sobre la Renta. *Diario Oficial de la Federación, DCLXXXVII(24)*, 110. México, México: Organo del Gobierno Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos.
- Diputados, C. d. (18 de enero de 2012). Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Diario Oficial de la Federación, DCC(15)*, 13. (S. d. Gobernación, Ed.) México, México: Diario Oficial de la Federación.
- Echeverría, R. (2008). *La empresa emergente* (1era. Edición, 6ta. reimpresión 2009 ed.). Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Economía, S. d. (7 de Febrero de 2012). *México Emprende*. Recuperado el 7 de Febrero de 2012, de Fondo Pyme: <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/fondo-pyme-int>
- Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. New Jersey, Englewood Cliffs, United States: Prentice Hall Foundation of Modern Sociology Series.
- Flores, C. F. (1989). *Inventando la empresa del siglo XX*. (S. Ediciones Pedagógicas Chilenas, Ed.) Santiago, Chile: Hachette.
- Franklin, E. &. (2011). *Comportamiento Organizacional: Enfoque para América Latina*. México: Pearson Educación.
- Gómez Macías, M. (2007). México: El futuro de las pymes en el marco del TLC. En R. H. Rafael, *Las mipymes en Latinoamérica. Estudios e Investigación en la Organización Latinoamericana de Administración* (págs. 71-84). Latinoamérica: Red Latinoamericana de Investigadores en Administración.

- Gonzálbo, P. (1985). *El orden que los religiosos tienen en enseñar a los indios la doctrina, y otras cosas de policía cristiana*, en *El humanismo y la educación en la Nueva España*. México: SEP/ El Caballito.
- Gracida Sánchez, A. Y. (2011). El proceso administrativo y su importancia. *Diplomado en administración del autotransporte de pasajeros*. (UNAM, Ed.) México, D.F.
- Greenberg M. & Arakawa, D. (2006). Optimistic managers & their influence on productivity & employee engagement in a technology organization. (U. o. Pennsylvania, Ed.) *Scholarly Commons*, 32.
- Guevara Niebla, G. (1985). *La educación socialista en México*. (SEP, Ed.) México: El Caballito.
- Gutiérrez Herrera, L. (1997). El pensamiento educativo en el México posrevolucionario. (ANUIES, Ed.) *Revista de la Educación Superior*, XXVI(103), 1-20.
- Hellriegel, D. (2009). *Comportamiento organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Hernández Mendoza, F., Montero Montiel, G., & García Chemero, M. P. (2012). *Administración II. Teoría organizacional y áreas funcionales*. Ciudad Universitaria, México, México.
- Hernández y Rodríguez, S. (1994). *Introducción a la Administración, Un enfoque teórico-práctico* (1era. Edición ed.). México: McGraw-Hill Interamericana de México, S.A. de C.V.
- Hernández y Rodríguez, S. (2002). *Administración: pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*. México: McGraw Hill.
- Humphrey, R. H. (2002). The many faces of emotional leadership. (S. a. International Journal of Political, Ed.) *Leadership Quarterly*, 13(5), 493-504.
- IMCO. (2009). *Compara tu escuela*. (I. M. Competitividad, Productor) Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de <http://comparatuescuela.org/>
- INEGI, I. N. (2008). <http://www.inegi.org.mx>. Recuperado el 28 de junio de 2012, de [http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/contenidos/SCIAN%20M%C3%A9xico%202007%20\(26enero2009\).pdf](http://www.inegi.org.mx/sistemas/scian/contenidos/SCIAN%20M%C3%A9xico%202007%20(26enero2009).pdf)
- José Valenzuela, A. (2002). *Filosofía de la administración :origenes, evolucion y aplicacion en la Direccion de las Organizaciones Mexicanas*. Tesis de Maestría, UNAM, Facultad de Contaduría y Administración, División de Posgrado, México, D.F.
- Jourdan, C. (2002). Autoridad educativa, autoridad femenina. En C. & Flecha García, *La educación de las mujeres: nuevas perspectivas* (págs. 94 - 104). Sevilla, España: Universidad de Sevilla.

- Koontz, H. (1970). *Curso de Administración Moderna* (7ma. Edición ed.). México, México: McGraw Hill.
- Koontz, H. W. (2004). *Administración, una perspectiva global* (12a. ed.). Estados Unidos: Mcgraw Hill.
- Latapí Sarre, P. (1996). *Tiempo educativo mexicano* (Vol. I). México: UNAM / Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- López, O. (2006). Las maestras en la historia de la educación en México: Contribuciones para hacerlas visibles. (ITESO, Ed.) *Sinéctica*(28), 4-16.
- MacLean, P. D. (1990). *The triune brain in evolution: role in paleocerebral functions* (1era. Edición en Plenum Publishing Co. ed.). New York, EUA: Plenum Publishing Corporation.
- Martínez, N. (7 de febrero de 2012). Preocupantes los niveles de abandono. SEP: desertan de bachillerato 3,114 al día. *El Universal*(34,433), págs. 8,9.
- Mexicanos, p. (2005). *Mexicanos primero*. Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de <http://www.mexicanosprimero.org.mx/>
- Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México, México: Alfaomega.
- NAFIN. (2008). *Nacional Financiera, Banco de Desarrollo*. Recuperado el julio de 2012, de <http://www.nafin.com/portalfn/content/home/home.html>
- Negrete, M. A. (2011). *Teoría de la Administración y de la Organización*. FCA-UNAM, Ciudad Universitaria.
- Newman, J. D. (January de 2009). The scientific contributions or Paul D. MacLean (1913-2007). *The Journal of Nervous and Mental Disease*, 197(1), 3-5.
- Olivares, A. E. (14 de agosto de 2012). "Vergonzoso", el rezago educativo en el país: Narro. *La Jornada*, 28(10065), pág. 36.
- Organización de Estados Iberoamericanos, O. (2010). *Sistemas Educativos Nacionales*. (OEI, Productor) Recuperado el 6 de Junio de 2011, de <http://www.oei.es/quipu/presentacion.htm>
- Palencia Villa, M. (2001). La maternidad y sus extensiones: el caso de las educadoras. (UdeG, Ed.) *La Ventana*, 13, 302.
- PAOT. (2011). *Procuraduría Ambiental y del Ordenamiento Territorial en el Distrito Federal*. Recuperado el 10 de julio de 2012, de http://www.paot.org.mx/paot_docs/delegaciones/bj/benito.html

- Penn-University. (2006). *Authentic Happiness*. Recuperado el enero de 2012, de University of Pennsylvania: <http://www.authentichappiness.sas.upenn.edu>
- Picazo Villaseñor, N. (16 de Julio de 2009). La organización educativa y la gestión. México, D.F., México.
- PNUD. (2012). Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Recuperado el 2012, de http://www.undp.org/content/undp/es/home/mdgoverview/mdg_goals/mdg2/
- Pooper, M. &. (2004). The capacity to lead: major psicological differences between leaders and nonleaders. (I. Lawrence Erlbaum Associates, Ed.) *Military Psychology*, 16(4), 245-263.
- Presidencia, d. I. (2007-2012). *Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012*. Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de <http://pnd.calderon.presidencia.gob.mx/index.php?page=transformacion-educativa>
- Preziosi, R. C. (1980). Organizational Diagnosis Questionnaire (ODQ). <http://g-rap.org/docs/ICB/Preziosi%20-%20Organ.%20Diagnosis%20Questionnaire%20ODQ.pdf>.
- Quintanilla, S. (2002). La educación en México durante el periodo de Lázaro Cárdenas. *Diccionario de Historia de la Educación en México*. (UNAM, Ed.) México.
- Reyes Ponce, A. (1992). *Administración Moderna* (1era. ed.). México, D.F., México: Editorial Limusa, S.A. de C.V.
- Rodríguez M., D. (2005). *Diagnóstico Organizacional* (6ta. ed.). México: Alfaomega.
- Salas Madriz, F. E. (2003). La administración educativa y su fundamentación epistemológica. *Educación, Revista de la Universidad de Costa Rica*, 27(001), 9-16.
- Senge, P. (1990). *La quinta disciplina* (11era. Edición ed.). (C. Gardini, Trad.) Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- SEP. (2012). *ENLACE*. (I. Instituto Latinoamericano de Comunicación Educativa, Productor) Recuperado el julio de 2012, de Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares,: <http://www.enlace.sep.gob.mx/>
- SEP. (2012). *Sistema Nacional de Información Educativa*. Recuperado el 19 de Febrero de 2012, de http://www.sniesep.gob.mx/estadisticas_educativas.html
- SEP. (s.f.). *ENLACE, Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares*. (SEP, Productor) Recuperado el 20 de Febrero de 2012, de <http://www.enlace.sep.gob.mx/>
- SEPDF. (03 de febrero de 2012). *Secretaría de Educación Pública en el Distrito Federal*. (SEPDF, Editor) Recuperado el 22 de febrero de 2012, de http://www3.sepdf.gob.mx/directorio_escuelas/index.jsp

- Silva Camarena, J. M. (2004). La ciencia: un asunto de palabras. (UNAM, Ed.) *Contaduría y Administración*, ene-mzo(212), 5-24.
- Torres Septién, V. (2002). Educación Privada en México. *Diccionario de Historia de la Educación en México*. (UNAM, Ed.) México.
- Trujillo Ronzón, E. d., & Jimenez Orozco, M. (2007). *Administración y gestión educativa: hacia la construcción de un paradigma alternativo*. Ponencia, Universidad Veracruzana, Facultad de Pedagogía.
- UNFPA, U. N. (2012). *Banco de experiencias*. (C. Consultores, Productor) Recuperado el julio de 2012, de Plan Andino para la prevención del embarazo en adolescente:
<http://www.planandino.org/bancoBP/node/6#sdfootnote2sym>
- Velázquez Mastretta, G. (2005). *Equipos de alto rendimiento, para jefes de alto rendimiento*. (S. d. Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, Ed.) México: Gasca Sisco.
- Weisbord, M. R. (1976). Organizational Diagnosis: Six places to look for trouble with or without a theory. (I. Sage Publications, Ed.) *Organization Studies*, 1(4), 430-447.
- Zapata D. Álvaro & Rodríguez Ramírez, A. (2008). *Cultura organizacional en empresas colombianas. Estudios de caso*. Cali, Colombia: Universidad del Valle.