

00661
26

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**



**FACULTAD DE CONTADURIA
Y ADMINISTRACION**

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**ADMINISTRACION, CLIMA
ORGANIZACIONAL Y EFICIENCIA
DOCENTE EN UN CENTRO DE ESTUDIOS
TECNOLOGICOS INDUSTRIAL Y DE
SERVICIOS.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACION
(ORGANIZACIONES)**

P R E S E N T A

MARTHA VELIA MENDEZ SORIANO

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MARIA ELENA ACOSTA VELASCO

296 863





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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2001

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Martha Velia Méndez Soriano**, presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Horacio Radetich Pérez	Presidente
Dra. María Elena Acosta Velasco	Vocal
M.A. Octavio Muñoz Jiménez	Secretario
M.A. Carlos Eduardo Puga Murguía	Suplente
M.P. Patricia Iburguengoitia y Rentería	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., a 3 de septiembre del 2001.

El Coordinador del Programa de Posgrado


Dr. Sergio Javier Jasso Villazul



Administración, Clima
Organizacional y Eficiencia
Docente en un Centro de
Estudios Tecnológicos
Industrial y de Servicios.



COMUNIÓN

El hombre está viviendo como una isla y es de ahí de donde surgen todas las desgracias. A lo largo de los siglos el hombre ha tratado de vivir ajeno a la existencia, algo imposible por la propia naturaleza de las cosas. El hombre no puede ser independiente ni dependiente.

La existencia es un estado de interdependencia: todo depende de todo lo demás. No hay jerarquía, nadie está por arriba ni por debajo de los demás. La existencia es una comunión, una historia de amor eterna.

Pero la idea de que el hombre tiene que estar más alto, ser superior o especial, crea problemas. El hombre no tiene que ser nada; tiene que disolverse en la totalidad de las cosas. Cuando dejamos caer todas las barreras se produce la comunión, y esa comunión es una bendición. Ser uno con la totalidad lo es todo. Éste es el núcleo mismo de la religiosidad.

OSHO.

ÍNDICE

CAPÍTULO	CONTENIDO	PÁGINA
	Introducción	1
1	Marco referencial	3
2	Marco teórico	9
2.1.	Antecedentes de la administración	10
2.2.	Escuelas de la administración	12
2.2.1.	Escuela tradicional	12
2.2.2.	Escuela del comportamiento	15
2.2.3.	Escuela del proceso administrativo	18
2.2.4.	Escuela cuantitativa	23
2.3.	Modelos actuales de administración	26
2.3.1.	Desarrollo organizacional	26
2.3.2.	Enfoque sistémico y contingencial de la administración	30
2.3.3.	Administración por objetivos	31
2.3.4.	Calidad	37
2.3.5.	Administración estratégica	62
2.4.	Clima organizacional	66
2.4.1.	Las organizaciones	76
2.4.2.	La organización como un sistema abierto	79
2.4.3.	La organización como sistema social	83
2.4.4.	Enfoque socio – técnico	85
2.5.	Las personas	89
2.5.1.	Los valores éticos en la organización	97
2.5.1.1.	Liderazgo basado en valores	98
2.6.	Organizaciones y personas	105
2.7.	Eficiencia y eficacia laboral	110
2.7.1.	Eficacia organizacional	111
2.7.2.	La producción	111
2.7.3.	La eficiencia	111
2.7.4.	La satisfacción	112
2.7.5.	La adaptabilidad	112
2.7.6.	El progreso	113
2.7.7.	Eficiencia – efectividad organizacional	112
2.7.7.1.	Enfoques tradicionales de efectividad tradicional	114
2.8.	Eficiencia docente	117

CAPÍTULO	CONTENIDO	PÁGINA
3	Metodología	124
3.1.	Planteamiento del problema	125
3.1.1.	Preguntas de investigación	125
3.1.2.	Objetivos de investigación	125
3.2.	Hipótesis	126
3.3.	Procedimientos	131
3.3.1.	Selección de la muestra	131
3.3.2.	Recopilación de datos	131
3.3.3.	Análisis de los datos	134
4	Resultados	135
4.1.	Características del personal docente	150
4.2.	Características de la forma de administrar en el CETIS No. X	151
4.3.	Clima organizacional del CETIS No. X	153
4.4.	Relación forma de administrar , clima organizacional y eficiencia docente	154
	CONCLUSIONES	155
	MODELO PROPUESTO	158
	BIBLIOGRAFÍA	164
	ANEXO " INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS "	

Introducción

¿ De dónde vienes, cuántas horas y qué clave tienes ?, fueron algunas de las preguntas que me fueron planteadas hace cinco años, al llegar a trabajar al Centro de Estudios Tecnológicos y de Servicios; era muy clara la curiosidad de algunos compañeros sobre mi procedencia y mis relaciones (en términos coloquiales "palancas"), otros se mostraron hostiles, quisquillosos, desconfiados, los menos fueron cordiales. Enseguida me inquietaron estas actitudes, ¿ por qué el personal de esta escuela se comportaba de esa manera ?.

Posteriormente, fueron siendo visibles las conductas hacia el trabajo por parte del personal docente, de manera particular: se observaba desánimo, resentimiento hacia la gente de nuevo ingreso, evasión de responsabilidades, malestar entre compañeros, falta de participación en las actividades académicas; a partir de aquí, empezó el cuestionamiento sobre las probables causas que estaban provocando este peculiar ambiente de trabajo.

Así es como fue iniciada esta investigación. Se planteó la pregunta: ¿ Cómo impacta la forma de administrar, al clima organizacional y la eficiencia docente en el CETIS No. X ? . El objetivo general fue precisamente: Establecer el impacto de la forma de administrar, en el clima organizacional y la eficiencia docente.

El Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios es una institución de educación media superior , pertenece a la Secretaría de Educación Pública ; ofrece educación bivalente, es decir, otorga el grado de bachiller y una carrera técnica a sus alumnos.

Durante todo el proceso de investigación, la etapa que tuvo mayor dificultad fue la recolección de datos; incluso, por las condiciones presentadas - parcialidad en los entrevistados, desconfianza – el estudio se vio limitado, no se logró el nivel de objetividad deseado; sin embargo, en los resultados se procuró plasmar el mejor acercamiento con la realidad.

El estudio es valioso por la temática abordada, ya que aunque se sabe, no había sido escrita y menos aun, resaltada la urgencia de ser atendida. Existen efectivamente muchas necesidades en la educación tecnológica, pero una de las más apremiantes es cambiar la forma de administrar en estas instituciones así como las actitudes, valores, calidad de vida, de quienes son los protagonistas.

El presente reporte de investigación comprende cuatro capítulos: 1) Marco referencial, 2) Marco teórico, 3) Metodología y 4) Resultados.

Capítulo 1, Ubica de manera muy concreta al objeto de estudio.

Capítulo 2, Marco teórico, describe la teoría de la administración, los enfoques más utilizados, las organizaciones y su clima así como la eficiencia.

Capítulo 3, Dado que la metodología es un aspecto indispensable en este tipo de trabajos, se señala qué métodos, técnicas e instrumentos fueron utilizados durante su desarrollo.

Capítulo 4, Cómo último capítulo se anotan los resultados obtenidos.

Desde luego se incluye un apartado de conclusiones y se hace una propuesta muy general, para iniciar con los cambios que puedan llevar a una mejora de la problemática identificada.

CAPITULO 1

MARCO REFERENCIAL

1. MARCO REFERENCIAL

A continuación se ubica espacialmente a la institución, objeto de estudio de esta investigación.

I. Antecedentes

El Sistema de Educación Técnica, a partir de 1941, integra dos entidades: el Instituto Politécnico Nacional y el Departamento de Enseñanzas Especiales. En 1958, este último se convierte en la Dirección General de Enseñanzas Tecnológicas Industriales y Comerciales.

Actualmente, la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial es una Unidad Administrativa de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas.

II. Objetivo

El objetivo de la DGETI es el de formar bachilleres técnicos y técnicos profesionales que desarrollen, fortalezcan y preserven una cultura tecnológica y una infraestructura industrial y de servicios que coadyuven y satisfagan las necesidades económicas y sociales del país.

La DGETI esta integrada por :

- **Dirección de Planeación y Evaluación**
- **Dirección Técnica**
- **Dirección de Apoyo a la Operación Estatal**
- **Coordinación Administrativa**

Se apoya en 31 Coordinaciones Estatales en toda la República Mexicana y una Coordinación en el Distrito Federal.

Sus características más sobresalientes son :

- Es un organismo público del gobierno federal.
- Imparte educación de nivel medio superior de carácter propedéutico y terminal.
- Responde, en el ámbito nacional y local, a las necesidades de desarrollo social y económico.
- Imparte educación en sistema escolarizado y en sistema abierto.

Hoy la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial opera con un total de 662 planteles en toda la República Mexicana: 167 son Centros de Estudios Tecnológicos Industriales y de Servicios (CETIS), 261 son Centros de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios (CBTIS), 234 son Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos de los Estados (CECYTES); además cuenta con un Sistema Abierto de Educación Tecnológica Industrial (SAETI) localizado dentro de los mismos planteles.

III. Modalidades Educativas

- **Técnico profesional**

Cuyo objetivo principal es formar técnicos profesionales capaces de incorporarse a los mandos medios de los procesos productivos y de prestación de servicios. Esta modalidad está integrada por un área de formación general básica que permite al educando la comprensión de la naturaleza, la sociedad y el hombre, y un área tecnológica,

que coloca a los egresados en aptitud de incorporarse al trabajo profesional.

- **Bachillerato Tecnológico**

Forma bachilleres técnicos en diferentes especialidades. Curricularmente esta formada por un área de tronco común que permite al educando incorporarse a estudios superiores y un área tecnológica que le permite incorporarse al trabajo productivo en calidad de técnico.

- **Técnico Básico**

Forma recursos humanos calificados en tecnologías actualizadas y avanzadas para su incorporación inmediata al trabajo productivo.

- **Tecnólogo**

Forma recursos humanos especializados en un área tecnológica determinada.

IV. Carreras y Especialidades

En la actualidad operan 159 carreras y especialidades con planes y programas de estudio actualizados en la modalidad terminal y bachillerato tecnológico distribuidas en las siguientes áreas:

Físico-Matemáticas	85
Químico-Biológicas	36
Económico- Administrativas	38

La DGETI orienta principalmente su oferta a la formación de recursos humanos en el área industrial, cubriendo también el campo de servicios.

FUENTE: <http://www.sep.gob.mx> / septiembre 2000

2. Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. X

El plantel fue inaugurado hace 21 años, impartiendo las especialidades de técnico profesional en electromecánica, electrónica y electricidad; actualmente tiene el bachillerato tecnológico en electricidad, electrónica, mecánica, computación y contabilidad.

PERSONAL

PUESTO	CANTIDAD
DIRECTIVOS	2
DOCENTES	95
ADMINISTRATIVOS	97
TOTAL	194

NIVEL ACADÉMICO DEL PERSONAL DOCENTE

NIVEL ACADÉMICO	CONCLUIDOS	TRUNCOS	TITULADOS
MEDIO BÁSICO (COMERCIAL)	2	0	2
MEDIO SUPERIOR (BACHILLERATO)	2	0	0
MEDIO SUPERIOR (TÉCNICO)	1	4	1
NORMAL SUPERIOR	3	1	3
LICENCIATURA	66	20	66
TOTAL	74	25	72

POBLACIÓN ESCOLAR:

SEMESTRE AGOSTO – FEBRERO 2000: 1650

SEMESTRE FEB. – JULIO 2000: 800

EFICIENCIA TERMINAL:

GEN. 96 – 99: 30%

GEN. 97 – 2000: 30%

SUPERÁVIT: 694 HRS.

NECESIDADES: 80 HRS.

INFRAESTRUCTURA:

AULAS 19

LABORATORIOS 2

TALLERES 2

ANEXOS 1

FUENTE: CETIS X, septiembre 2000

CAPITULO 2

MARCO TEÓRICO

2.- Marco Teórico

2.1 Antecedentes de la administración

La organización del hombre como ser social para la satisfacción de sus diferentes necesidades a lo largo de la historia se presenta con una serie de aspectos muy interesantes.

Todas las actividades del hombre requieren de su organización para así en conjunto poder cumplir con los diferentes satisfactores para su vida.

Así la administración se ha hecho presente en todos los ámbitos de la sociedad. Tenemos por ejemplo que, para la construcción de las Pirámides de Egipto, se pusieron en práctica las funciones de planificación, organización, liderazgo y control para el trabajo de más de 100,000 personas en la construcción de la gran pirámide de Keops en el año 4000 a.c. No contaban con la tecnología moderna para transportar piedras pesadas y por supuesto que no existían leyes que regulasen la duración de la jornada de trabajo, ni existían tampoco medidas de seguridad. ¹

Dada la importancia de la administración en la vida humana se hizo inminente su estudio, de tal manera que se pueda alcanzar los objetivos de toda organización.

Es en la revolución industrial cuando surgen los grandes desafíos. Robert Owen (1771 – 1858), se negó a utilizar mano de obra infantil, fue uno de los primeros en reconocer la importancia del hombre como ente laboral.

¹ IVANCEVICH, John, Organizaciones, Interamericana, México, 1990, pág. 24

También Andrew Ure (1778 – 1857), identificó la importancia del factor humano en la producción de bienes: ambos señalaron que si se les trataba adecuadamente, podrían desempeñarse de manera excelente.

A fines del Siglo XIX había gran preocupación en los administradores por aumentar la eficiencia y la productividad de la fuerza laboral; ante dicha preocupación surge el estudio de la administración. Cabe resaltar que en el enfoque clásico se analiza desde dos perspectivas, la primera como administración científica (preocupada por la fuerza laboral) y la otra como teoría clásica de la organización (se centró en los niveles de alta dirección para atender precisamente los problemas de la organización en su totalidad. Surgen de este modo las diferentes escuelas y teorías administrativas que a continuación se plantean.

“A principio de siglo la creciente mecanización del trabajo y la aparición de la industria exigía nuevas formas de organización del trabajo. Debido al creciente énfasis en la producción, apareció y se hizo necesaria una persona responsable de controlar y ordenar los factores de la producción. Su trabajo consistía en obtener la máxima eficiencia de las máquinas humanas y mecánicas. Lo importante era el volumen producido, los costos unitarios, los límites de tolerancia del producto”². La administración practicada era empírica, sin experiencia de liderazgo, los administradores se convirtieron en dictadores, abusando de su autoridad.

Las relaciones entre el administrador y sus empleados era también sumamente confusa. Los estándares de producción estaban establecidos subjetivamente sin apenas tomar en cuenta sistemas de trabajo o análisis de movimientos. Era bastante accidental el que el talento de un empleado fuera adecuado a los

² CLAUDE, George, Historia del pensamiento administrativo, Prentice – Hall, México, 1974, pág.52

requerimientos de un puesto. En lugar de que los puestos fueran asignados de acuerdo con habilidades determinadas y conocidas, los empleados eran asignados a capricho. Bajo estas condiciones, no es de sorprenderse que los trabajadores no respondieran con su mejor esfuerzo. Las circunstancias laborales eran realmente adversas, los trabajadores por su parte trataban de derrotar al sistema y los administradores exprimían hasta la última gota de trabajo. Esta situación restaba eficiencia, y demandaba un sistema administrativo mejor. Es entonces cuando empieza a desarrollarse un sistema administrativo (Administración tradicional o científica).

2.2 Escuelas de la administración

La administración está en la vida de la humanidad desde sus inicios. Desde siempre se ha requerido una organización de la sociedad para poder satisfacer sus necesidades, de esta forma, la administración se fue sistematizando y así aparecieron o surgieron las diferentes escuelas o modelos del pensamiento administrativo, que a continuación se describen.

2.2.1. Escuela tradicional, Administración científica.

Durante los últimos setenta y cinco años han surgido diferentes escuelas del pensamiento administrativo. Una de las primeras fue la que planteaba el enfoque de la administración científica (Frederick W. Taylor). Su aportación principal fueron los métodos de análisis científico del trabajo.

Taylor concibió a la administración "como el saber exactamente lo que uno desea que hagan de la mejor manera y más barata forma". Esta definición, contiene tres elementos esenciales: una meta u objetivo; un medio a través del cual dicho objetivo puede lograrse, y la utilización del esfuerzo humano. Se basa

principalmente en la eficiencia y la producción, se interesa en técnicas específicas como el estudio de tiempos y movimientos, planeación y control de la producción, distribución del equipo en la planta, incendios, administración de personal e ingeniería humana.

Frederick W. Taylor como iniciador de la sistematización de la administración se enfocó a estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación del trabajo, lo cual le permitió derivar algunos principios. Definió a la administración como "el proceso de obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupo " .³

Su aportación a la teoría administrativa consiste en analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas cuantitativas, experimentar, manteniendo todos los demás factores del trabajo constante, excepto el que sería objeto de modificación, desarrollar una guía o principio administrativo y probar la validez de dicho principio a través de aplicaciones subsecuentes.

Otra aportación importante fue la identificación y separación del trabajo intelectual y manual. Al primero corresponde toda la función de planeación (qué, cómo, cuándo, quién), y a los segundos la parte operativa para lograr los fines planificados, Taylor introdujo el concepto de los especialistas funcionales (organización staff).

Taylor planteó los siguientes principios de administración:

- 1.- La selección de los trabajadores debe ser acorde a las necesidades del puesto tanto física como mentalmente.
- 2.- El trabajo debe ser analizado científicamente y no intuitivamente.

³ Ibidem.

- 3.- Estrecha relación entre quienes ejercen el trabajo intelectual y el trabajo manual.
- 4.- La administración y la mano de obra debían compartir igual responsabilidad, cada uno en el área que le corresponde.

Taylor era partidario de las recompensas y castigos como instrumentos para aumentar la producción. Consideraba que la administración debía enfocar su atención sobre el costo de mano de obra.

El objetivo de Taylor era aumentar el producto por trabajador, y para lograrlo pedía a la administración que mejorara las condiciones de trabajo, reduciendo el esfuerzo físico (y por tanto, la fatiga), y permitiera que cada individuo desarrollara su potencial máximo.

Siguiendo con la corriente de Taylor, los esposos Gilbreth contribuyeron con estudios relacionados con el tipo de movimientos más efectivos. Así se conjugo el sistema de Taylor que aumentaba la producción incrementando la rapidez y eliminando sistemáticamente la vigilancia y el sistema Gilbreth que por su parte aumentaba la producción eliminando movimientos inútiles.

Ambos sistemas, aplicados juntos, han formado los cimientos de la eficiencia del trabajador. De manera incipiente hizo su aparición el factor psicológico en cuanto a la adaptación y productividad del obrero.

Sin duda alguna Taylor tuvo el tino de sistematizar el conocimiento que ya antes había sido generado por otros personajes, entre 1760 y 1890 aproximadamente.

Otro personaje importante fue Harrington Emerson, contribuyó a popularizar la filosofía de la **eficiencia** y plantea en 1919 los **doce principios de la eficiencia**:

1. Ideales claramente definidos.
2. Sentido común.
3. Consejo competente.
4. Disciplina.
5. Trato justo.
6. Registros confiables.
7. Despacho.
8. Estándares y células.
9. Condiciones estandarizadas.
10. Operaciones estándares.
11. Instrucciones estándares escritas.
12. Control de eficiencia.

Cabe destacar también la contribución que hicieron a esta escuela, de manera práctica no teórica A. Harlow y Morris L. Cooke, éste último en instituciones gubernamentales y educativas.

Peter Drucker otro de los grandes pensadores de la Administración, indicó en 1954 " La administración científica es la prueba de que mientras la sociedad industrial, continúe existiendo, siempre tendremos el conocimiento de que el trabajo puede ser estudiado sistemáticamente, puede ser analizado, puede ser mejorado actuando sobre sus partes elementales " ⁴

2.2.2. Escuela del comportamiento

Para esta corriente administrativa lo más importante era el trabajo conjunto, y dado que el administrador tiene como objetivo hacer que se hagan las cosas a través de otras personas, el **liderazgo** se toma como el timón de la organización, así se consideraba que la administración debería concentrarse en los trabajadores

⁴ Ibid. Pág. 163

y sus relaciones interpersonales. Los estudios toman como referencia aspectos tales como: motivación, dinámica de grupos y relaciones de grupo entre las más importantes. Esta escuela considera las aportaciones de la psicología, sociología, psicología social y antropología.

Su origen se remonta hacia el año de 1879, sin embargo es hasta 1913 cuando se le da un tratamiento más formal con los trabajos de Hugo Munsterberg, quien crea la psicología industrial.

Munsterberg señala " que la psicología industrial y la administración científica debían unirse porque ambas proclamaban la misma verdad - *que la eficiencia nunca podría lograrse a través de una dirección abusiva* -. En lugar de ello, debería hacerse un análisis científico del trabajo y la adaptación del obrero a su trabajo y a su psicología de tal manera que pudiera lograr un puesto floreciente y una perfecta armonía interna" .⁵

Otro de los partidarios de esta escuela fue Henry L. Gantt, quien demostró un interés por el trabajador como individuo.

Elton Mayo fue uno de los estudiosos y experimentadores de esta corriente. A través de la aplicación de investigaciones en Harvard propuso el concepto de que los trabajadores constituyen su propia cultura y desarrolló una serie de ideas sobre conceptos sociológicos del esfuerzo de grupo para ser eficiente. Destacó la importancia del administrador en el reconocimiento y comprensión de los deseos, motivos, instintos y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.

Sus investigaciones proporcionaron mayores elementos para el tratamiento del trabajador; *"se sabe ahora que los empleados desarrollan sus propias normas o estándares de producción; que el status, las satisfacciones sociales y otros factores similares afectan la satisfacción que el empleado recibe de su puesto y*

⁵ Ibidem.

por tanto, a la producción; y que los grupos informales de trabajo desarrollan sus propios conceptos con respecto a lo que debe hacerse por la empresa, lo que un empleado debe decir a su supervisor, y que acción debe tomarse contra aquellos que producen más de la cuenta".⁶

Cuando los administradores empezaron a darse cuenta de la escuela del comportamiento fueron haciendo sus consideraciones y retomándola.

A esta escuela del comportamiento fueron agregados dos términos más "unión" y "pensamiento de grupo", ambos aportados por la trabajadora social Mary Parker Follet; quien estuvo dedicada toda su vida al desarrollo de una nueva filosofía administrativa que incorporara una comprensión de las motivaciones del individuo y del grupo. "Enfatizaba que un hombre en su trabajo era motivado por las mismas fuerzas que influían sobre sus tareas y diversiones fuera del trabajo y que por lo tanto el deber del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo - no forzar y manejar -." ⁷

Oliver Sheldon y Chester I. Barnard también son ubicados en esta escuela aunque el primero ya planteaba situaciones acerca de la escuela del proceso ya que indicaba funciones y principios administrativos, sin embargo, manifestaba un interés especial en la responsabilidad administrativa; su visión de la industria era no como una masa de máquinas, sino como un grupo de hombres, un complejo humano.

Barnard por su parte definía a la organización como un sistema de interacciones cuya constitución dependía del balance entre las contribuciones de cada individuo y de las satisfacciones que obtenía; señalaba que la función del administrador era

⁶ Ibid. Pág. 129

⁷ Ibidem.

precisamente la de "distribuir satisfacciones" como dinero, status, etc. para obtener un comportamiento individual coordinado y preescrito.

2.2.3. Escuela del proceso administrativo

La escuela del proceso administrativo constituye una teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar así como la identificación de los principios en los cuales se basa.

Le otorga un carácter universal ya que independientemente del sector donde se apliquen las etapas deben ser las mismas: planificar, organizar, emplear, dirigir y controlar. Cabe señalar que esta escuela se declara ecléctica en cuanto a las aportaciones de las ciencias sociales.

El principal teórico de esta corriente y de hecho el creador fue Henry Fayol 1950. De acuerdo con Fayol la administración debe analizarse y ejercerse a partir de las funciones:

1. Predicción y planificación.
2. Organización.
3. Dirección.
4. Control.
5. Coordinación.

Dé estas funciones destacaba la primera; consideraba que una pobre planificación llevaría a dudas, pasos en falso, acciones fuera de tiempo y debilidad general. Veía a la organización como un problema que involucra tanto recursos materiales como humanos.

Asimismo, para él la dirección y la coordinación eran necesarias para iniciar y operar efectivamente un sistema de trabajo, el control como un sistema de revisión.

La teoría administrativa de Fayol se enriquece significativamente con catorce principios administrativos flexibles, no absolutos:

- 1.- División del trabajo entre individuos y grupos buscando la especialización como la mejor forma de aprovechar el recurso humano.
- 2.- Autoridad y responsabilidad que para todos los integrantes de la organización estará íntimamente relacionada, permitiendo dar órdenes y recibir obediencia.
- 3.- Disciplina que capitalice el esfuerzo común o en su caso sanciones justas.
- 4.- Unidad de mando, de tal manera que los trabajadores reciban órdenes de un solo jefe.
- 5.- Unidad de dirección, para que la organización logre el plan de actividad establecido.
- 6.- Subordinación del interés individual al interés general.
- 7.- Existencia de una remuneración justa que corresponda a variables como la del costo de la vida, la calificación del personal y las utilidades obtenidas.
- 8.- Centralización de la autoridad

- 9.- Cadena de mando, ratificando una estructura jerárquica centralizada en la que cada nivel posee la autoridad necesaria para resolver lo que le corresponde, buscando que la organización tenga éxito.
- 10.- Orden para que el trabajador tenga un lugar y se ubique en él, ayudando de esta manera a cumplir con los principios de coordinación entre materiales e individuos.
- 11.- Equidad entre y hacia los trabajadores, creando un ambiente de respeto e igualdad.
- 12.- Estabilidad en la permanencia del personal como una prioridad de la empresa para reducir costos de reclutamiento, selección y rotación.
- 13.- Iniciativa de la administración que fomente la participación de los trabajadores.
- 14.- Espíritu de grupo que fortalezca la pertenencia a la institución.

Fayol comenzó dividiendo a la actividad industrial total en seis diferentes funciones:

- 1.) Técnica (producción, manufactura, adaptación).
- 2.) Comercial (compra, venta, intercambio).
- 3.) Financiera (búsqueda y uso óptimo del capital).
- 4.) Seguridad (protección de propiedad y personal).
- 5.) Contable (inventario, hojas de balance, costos, estadística).
- 6.) Administrativo (planificación, organización, dirección, coordinación, control).

Indicando que la última de éstas - la función administrativa - era definitivamente la más importante y merecía la mayor atención. Hacía notar que la función administrativa está hecha de cinco componentes: *planificación, organización, dirección, coordinación y control* y se expresó sobre cada uno de ellos de la siguiente manera:

La planificación consiste en examinar el futuro y elaborar un plan de acción.

La organización consiste en construir una estructura dual(material y humana) para conseguir los fines. Asimismo, Fayol indicó que el organizador (administrador) tenía dieciséis responsabilidades administrativas que efectuar:

- 1) Asegurarse que el plan está juiciosamente preparado y estrictamente llevado a cabo.
- 2) Ver que la organización humana y material sea consistente con los objetivos, recursos y requisitos de la empresa.
- 3) Establecer una autoridad única, creativa, enérgica y competente.
- 4) Armonizar actividades y coordinar esfuerzos.
- 5) Formular decisiones claras, distintas y precisas.
- 6) Establecer una eficiente selección de personal -cada departamento debe estar encabezado por un hombre competente y enérgico-, cada empleado debe estar en el lugar en el que pueda brindar el mayor servicio.
- 7) Definir claramente las funciones.
- 8) Estimular el gusto por la iniciativa y la responsabilidad.
- 9) Recompensar de manera justa y apropiada los servicios rendidos.
- 10) Utilizar sanciones contra fallas y errores.
- 11) Vigilar que se mantenga la disciplina.
- 12) Asegurar que los intereses individuales sean subordinados al interés general.
- 13) Poner especial atención a la unidad de mando.
- 14) Supervisar tanto el orden material como el humano.

- 15) Tener todo bajo control.
- 16) Luchar contra el exceso de reglas, controles burocráticos y papeleos.

Uno de los puntos que destaca es referente al mando, éste consiste en el mantenimiento de la actividad entre el personal de la organización. Hablando del administrador que manda, Fayol agregó que debía:

- 1) Tener un conocimiento completo de su personal.
- 2) Eliminar al incompetente.
- 3) Estar bien informado en cuanto a los acuerdos que obligan al negocio y a sus empleados.
- 4) Dar un buen ejemplo.
- 5) Conducir auditorías periódicas de la organización y sus diagramas representativos para estimularlo. Fayol enfatizó en altos grados las cartas organizacionales.
- 6) Unir a los asistentes del jefe a través de conferencias en las cuales se proveería unidades de dirección y fijación de objetivos.

Por su parte la coordinación consiste en la cohesión, unificación y armonización de toda la actividad y el esfuerzo; el control permite constatar el cumplimiento del plan y el mando establecido.

La teoría de Fayol fue la primera; incluía principios, elementos, procedimientos y técnicas probadas. La gran similitud entre su teoría y el pensamiento contemporáneo es suficiente evidencia de su aplicabilidad y verdadero valor.

Fayol veía la organización como una entidad abstracta o legal que se originaba en y era dirigida por un sistema racional de reglas y autoridad. Para Fayol, la empresa justificaba su existencia a través del logro de su objetivo primordial.

Fayol relacionaba al mando la coordinación y el control. Señalaba que una vez que la empresa estuviera organizada, necesitaría órdenes del administrador para saber qué hacer y cómo hacerlo, que sus actividades y funciones necesitarían coordinación administrativa para unir y armonizar sus esfuerzos, finalmente que el administrador tendría necesariamente que tener un control sobre sus actividades para asegurarse de que estaban de acuerdo con el plan original.

Así, el proceso administrativo se plantea alrededor de objetivos organizacionales predeterminados. El proceso para establecer objetivos debería empezar en la parte más alta con una especificación clara del propósito de la organización y debería bajar en cascada a través de la jerarquía organizacional.

2.2.4 Escuela cuantitativa

Al igual que las otras escuelas, ésta retomó el conocimiento generado en otras disciplinas centrándose en los métodos cuantitativos. Denominada indistintamente como investigación de operaciones, investigación operacional, esta escuela consiste en el planteamiento de la solución efectiva de un problema; dicha solución tendría una base cuantitativa. Así la solución de problemas se hacía a través de los siguientes pasos:

1. Formulación del problema.
2. Construcción de un modelo matemático para representar el sistema bajo estudios.
3. Derivar una solución del modelo.
4. Probar el modelo y la solución resultante.
5. Establecimiento de controles sobre la solución.
6. Poner la solución en operación. Ejecución.

Los antecedentes de la escuela cuantitativa de alguna forma se remontan al tiempo de Frederick W. Taylor. Sus contribuciones, fueron muy valiosas al revelar el mérito de crear elementos de organización cuyo objetivo no era la realización de las operaciones, sino su análisis.

El trabajo de Taylor fue seguido por un gran número de impresionantes técnicas en la toma de decisiones administrativas, como: el desarrollo de técnicas contables, gráficas de Gantt, estudios de movimientos de Gilbreth, exámenes de aptitud y los experimentos de Mayo.

Cabe señalar que la investigación de operaciones tuvo algunos indicios en el campo militar durante la primera guerra mundial sin embargo no tuvo ningún impacto notable, fue hasta la segunda guerra mundial donde tuvo sus aplicaciones de manera efectiva.

En el siguiente cuadro se señalan de manera sintética las aportaciones de los autores más importantes en la teoría administrativa.

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES A LA TEORÍA ADMINISTRATIVA

NOMBRE	APORTACIONES
Henry L. Gantt.	<ol style="list-style-type: none"> 1) La gráfica de Gantt. 2) Humanismo 3) Enseñanza y adiestramiento 4) El servicio como objetivo
Hugo Munsterberg	<ol style="list-style-type: none"> 1) Creación del campo de la psicología industrial. 2) Iniciación de un sistema de pruebas y medidas de las diferencias psicológicas entre los empleados.
Walter Dill Scott	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aplicación de la psicología a la motivación y productividad de los empleados. 2) Aplicación de la psicología a la publicidad y a la administración de personal.
Harrington Emerson	<ol style="list-style-type: none"> 1) Enfoque más amplio sobre la estructura organizacional y su importancia. 2) Énfasis sobre los objetivos de la empresa y su relación con la organización. 3) Énfasis en la utilización de expertos: personal staff consultores, etc. 4) Los doce principios de la eficiencia.
Harlow S. Person	<ol style="list-style-type: none"> 1) Reconocimiento académico de la administración científica. 2) Énfasis en el campo total de la administración, elevándolo de un movimiento dedicado al cronometraje y a la rapidez.
Henry Fayol	<ol style="list-style-type: none"> 1) Concepto de la universalidad de la administración. 2) Primera teoría comprensiva de la administración. 3) Necesidad de enseñar administración en escuelas y universidades.

FUENTE: Claude George , Historia del pensamiento administrativo, Prentice - Hall, México, 1974, pág. 110

2.3. Modelos actuales de administración

2.3.1. Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación de la organización, a través de una administración participativa en la cultura organizacional. Es penetrante y necesita de apoyo la administración. Se enfoca en la cultura organizacional debido a que en su proceso modifica actitudes en los miembros de una empresa y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno.

Según Beckhard (1978) el desarrollo organizacional debido a que es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrando desde arriba, es útil para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de la ciencia del comportamiento.

Venís (1970) nos dice que el desarrollo organizacional es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional, con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, **valores** y estructura de las organizaciones de modo que estas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, nuevos mercados y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios.

En si desarrollo organizacional implica:

- **Valores** realmente humanos (la empresa para el hombre, el hombre para la empresa).
- **Adaptación, evolución y/o renovación** esto es, cambios que aunque fueran tecnológicos, económicos, administrativos o estructurales, implicarán un último análisis, modificaciones de hábitos o comportamiento.

CAMBIO ORGANIZACIONAL

Cambio, puede definirse como la modificación de un estado, condición o situación, es una transformación de características, una alteración de dimensiones o aspectos más o menos significativos.

La capacidad de percibir y entender los cambios y sus reflejos sobre el hombre y la institución, de adaptarse a las exigencias de los hechos nuevos y si fuera posible anticiparse a la llegada de los cambios y a los nuevos hechos pasa a ser una condición vital para las empresas.

Alvin Toffer en su libro "El Choque del futuro" habla sobre el proceso de aceleración de los cambios de un corto periodo y éstas son algunas de sus conclusiones:

- La aceleración de los cambios y el choque consecuente ya no constituye un peligro potencial distante en el tiempo que vendrá, si no un hecho real que ya tiene lugar hoy en día, con un creciente número de personas y de empresas.
- Hay una necesidad apremiante de operacionalizar lo que se conoce sobre adaptación ya sea en el termino de generar cambios, preparación de individuos y organizaciones para los cambios.
- Las relaciones organizacionales son componentes básicos de la vida del hombre, ya que por lo general pasa en cada día hábil de seis a diez horas dentro de la empresa, la organización es por tanto una presencia constante en nuestra existencia y eso convierte al asunto en algo muy personal y emocional. Al mismo tiempo hoy en día la duración de las relaciones organizacionales se acorta. La empresa tiene que adaptarse a los cambios externos e internos y para hacerlo tiene que introducir cambios en sus estructuras, y eso lleva a muchos individuos a ocupar nuevos cargos, recibir nuevas responsabilidades, pasar sus antiguas responsabilidades a otras personas. El individuo tiene que

abandonar sus vínculos con la estructura anterior que ya no existe más. Para asumir su nuevo cargo el individuo necesita una nueva actitud psicológica y emocional para poder adaptarse a los cambios organizacionales.

EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones necesitan ajustarse a las condiciones y características de la oportunidad relevante externa.

Lo que ocurre en el medio externo, en el campo económico-financiero, industriales, educacionales, psico-sociales, militares y políticos tiene o puede influir en la empresa. Los hechos nuevos de la coyuntura social, del mundo de la economía y de las finanzas, de la acción de los competidores, de la disponibilidad y costo de los recursos materiales y humanos, los progresos técnicos, etc, todo tiende a afectar de cierto modo el equilibrio interno de la empresa. Afecta la acción del subsistema administrativo que necesita conciliar dos grandes responsabilidades: dar estabilidad a la empresa y la de asegurar su mutabilidad adaptativa. Para la estabilidad hay que mantener, afirmar, continuar no, cambiar. Para la adaptabilidad hay que modificar, renovar, perfeccionar y cambiar.

El impacto de la dinámica del medio externo sobre las empresas, toma la forma de demandas, oportunidades, presiones, restricciones, desafíos, informaciones, en las áreas tecnológicas, económicas-financieras, de mercadotecnia, psicosociales. Las empresas reaccionan ante esos impactos, influyendo sobre un cambio consecuente que se puede dar de la siguiente forma:

- Cambio por acomodamiento: en general una sucesión de pequeñas medidas no sistemáticas, esfuerzos de adaptación sucesiva sin un plan coherente.
- Resistencia : se apega a lo tradicional a la rutina, a los hábitos diarios.
- Cambios por crisis: cambio de emergencia, el esfuerzo de "apagar un incendio" o de apuntalar la estructura que amenaza con derrumbarse.

- Cambio revolucionario: frente a la amenaza de una crisis sin solución, cambio radical con sacrificios humanos.
- Cambio planeado: o sea desarrollo organizacional.

Blake y Mouton (1975) resumen estos cinco cambios en tres:

- Evolución: Cada problema se considera o ataca cuando aparece, es la clásica solución de "problemas" cotidiano administrativo, aquí los cambios son en pequeñas porciones y aplicándose a pequeños segmentos de la organización. Cuida en general de los problemas más palpables, visibles y urgentes pero no necesariamente de los más importantes.
- Resolución: Cuando la situación insatisfactoria se vuelve tan crónica que se consideran insuficientes cambios de evolución, usualmente se hace mediante el uso discrecional de poder, autoridad, coerción y amenaza.
- Desarrollo sistemático: Comienza con un modelo ideal "sobre debería ser", confronta este modelo ideal con un diagnóstico de "lo que es", e identifica todas las fuerzas o factores que influyen sobre los sistemas relevantes, planea acciones y mecanismos de dirección y corrección para ir de lo actual a lo ideal.

TIPO DE CAMBIO PLANEADO

Se puede cambiar una organización alterando su estructura, tecnología, personas o con alguna combinación de estos aspectos.

ENFOQUE DEL AMBIENTE ESTRUCTURAL

Supone reorganizar sus sistemas internos de comunicación, flujo de trabajo o jerarquía administrativa, esto se puede lograr de tres formas:

- Diseño clásico organizacional. Se centra en la definición cuidadosa de las responsabilidades de trabajo adecuadas y la creación de divisiones y líneas de desempeño.
- La descentralización da origen a unidades organizacionales más pequeñas e independientes que mejoran la motivación y desempeño de los integrantes y les ayuda a centrar su atención en las actividades de máxima prioridad.
- La modificación del flujo de trabajo y un cuidadoso agrupamiento de las especialidades que contribuirán directamente a mejorar la productividad.

ENFOQUE DEL CAMBIO TECNOLÓGICO

El cambio de tecnología en una organización implica alterar su equipo y sus procesos de ingeniería o los métodos de producción.

ENFOQUE EN EL CAMBIO DE LAS PERSONAS

Los enfoques tanto técnicos como estructurales pretenden mejorar el desempeño de la organización cambiando las condiciones de trabajo, por otro lado, los enfoques o acercamientos a las personas tratan de modificar el comportamiento del empleado centrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

2.3.2. Enfoque sistémico y contingencial de la administración.

La organización es concebida bajo la premisa de un sistema de cambios, de alicientes y contribuciones dentro de una compleja red de decisiones. Este enfoque está muy dirigido hacia "dentro" de las organizaciones.

En la teoría de los sistemas, se inicia la preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos más o menos definidos, que interactúan dinámicamente con el ambiente y cuyos subsistemas operan en una compleja interacción igualmente interna y externa. Los subsistemas que forman una organización están interligados e interrelacionados, mientras que el suprasistema ambiental interactúa con los subsistemas y con la organización como un todo. En la teoría de la contingencia hay un énfasis hacia las demandas ambientales sobre la dinámica organizacional. El enfoque contingencial destaca que son éstas peculiaridades las que condicionan las características organizacionales. *Es el ambiente donde se pueden localizar las explicaciones causales de las características de las organizaciones. Los sistemas culturales, políticos, económicos, etc., afectan intensa y continuamente las organizaciones, al mismo tiempo que se encuentran en dinámica interacción, influyéndose recíprocamente.*

"La teoría de la contingencia es básicamente situacional, circunstancial y condicional: nada hay de absoluto en las organizaciones y en su administración. Todo es relativo. La forma de administrar una organización difiere en el tiempo y en el espacio (ambiente)".⁸

2.3.3. Administración por objetivos

En toda la historia de las organizaciones han estado presentes diferentes teorías administrativas y una de las más aplicadas es la teoría de administración por objetivos, esta teoría nace en Estados Unidos de América en los años 70 sus principales expositores fueron: Peter Drucker y George S. Odiorne.

Tiene como fundamento el neo-humano relacionismo, corriente que toma elementos de las escuelas: CIENTÍFICA Y HUMANO-RELACIONISTA y se

⁸ CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw – hill, México, 1988, pág. 39 .

encuentra estrechamente vinculada con el Desarrollo Organizacional, al buscar la participación de la persona en los objetivos de la empresa.

Es un intento para integrar los recursos de la organización, a fin de alcanzar los objetivos que aseguren la sobrevivencia de la misma. Actualmente se le denomina Administración Proactiva.

Su finalidad será siempre la obtención de resultados, dirige todos sus principios hacia este fin y a continuación se numeran:

“Es más probable lograr la uniformidad y coherencia en las operaciones administrativas si se persigue un objetivo común”.⁹

“Mientras más intenso sea el enfoque y la concentración en los resultados que se desean obtener, mayores posibilidades habrá de obtenerlos”. “Mientras mayor sea la participación en la formulación de objetivos. Con responsabilidad por resultado, mayores serán las motivaciones para alcanzarlos”.¹⁰

La empresa eficiente se caracteriza por mantener un equilibrio entre los factores básicos que la integran¹¹:

- a) Estructura.
- b) Tecnología.
- c) Factor Humano.

Para ello, es indispensable manejar una correlación entre necesidades individuales y misión institucional y es mediante la APO que esto se logrará. Antes de mencionar algunas definiciones de la APO debe tenerse claro que un Objetivo es el curso de acción a seguir y que el requisito primario y más elemental de la

⁹ MUÑOZ Garduño, 1986 Introducción a la administración: enfoque histórico, pág. 128, 169.

¹⁰ Ibidem.

Administración es la planeación, entendiéndose como la ordenación sistemática de la conducta para la consecución de ciertos propósitos determinados.

Miller define a la APO como: "El proceso de administración por virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en tiempo determinado, en forma tal que las realizaciones concretas contribuyan al logro de los objetivos generales de la empresa".

Koontz y O'Donnell la definen como: "El sistema por el cual, el superior y el subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en un período determinado, midiéndolos siempre que se pueda" ¹².

Para Odiome, el sistema de APO "Es un proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización, conjuntamente identifican sus metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo, en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros.

Por último para Paul Mali: "Consiste en fusionar armoniosamente los planes individuales y los requisitos de los gerentes, encauzándolos a rendimientos en gran escala de un periodo concreto de tiempo".

Como se puede apreciar, el concepto de Administrar por Objetivos es inseparable de los factores: Delegar autoridad, dividir el trabajo, formular decisiones, evaluar rendimientos y dictar políticas.

¹¹ *ibidem*.

¹² KOONT, O'Donell, Administración, Mc Graw - Hill, México, 1988, pág. 18

La estrategia de la administración por objetivos

En el desarrollo de la estrategia de la APO, intervienen los siguientes factores, de acuerdo a Jaime Muñoz Garduño, los cuales deben identificarse:

Objetivos.

Eventos o realizaciones planeadas que se esperan llevar a cabo.

Estrategia de utilización del tiempo.

Es el programa de fechas de calendario para conjuntar los trabajos y las operaciones en la consecución de resultados a corto y a largo plazo.

La Gerencia Total.

La APO crea un sistema administrativo en el que se conjuntan las aptitudes de las personas y equipos para desempeñar las funciones del organismo.

Las Motivaciones Individuales.

La APO es una estrategia motivadora, ya que los compromisos y realizaciones compartidos, provocan un alto grado de satisfacción.

Procedimiento

La APO es un procedimiento consistente en formular planes con anticipación, en el cual se podrían considerar las siguientes fases:

1. Buscar el Objetivo:

El punto de partida es la identificación, clasificación y definición de los objetivos de la empresa, los cuales se encuentran en el programa o en el acta constitutiva de esta.

2. Determinar el Objetivo:

Consiste en la fijación de metas concretas y mensurables de la organización a diversos plazos: largo, mediano y corto. En este paso participan las altas autoridades de la empresa y los responsables de área.

3. Justificar los Objetivos:

El proceso de la justificación convierte la exposición del objetivo en la manifestación del compromiso contraído. Es decir, asegurar que se cuenta y dispone de recursos, instalaciones, materiales, metodologías, personal, etc., para conquistar una meta deseada.

4. Implantar el Objetivo.

Aquí se forma la estrategia de implantación para llegar a la meta, es decir, se diseñan los planes de trabajo y operaciones necesarias para cumplir con el compromiso.

5. Controlar el Objetivo:

En esta fase, se miden los procesos realizados para alcanzar el objetivo, de tal forma que sirva de base para detectar desviaciones y poder corregirlas.

En la APO, se determinan resultados previstos basados en tiempos y fechas. Esta estrategia administrativa exige que las condiciones de trabajo sean razonables y que las realizaciones sean asequibles, obliga a formular planes a todos los niveles.

Las 5 fases consecutivas ponen en manos de los gerentes, vínculos o eslabones para relacionar entre sí, centenares de operaciones individuales tendientes a la realización de una labor global en gran escala.

Naturalmente, el objetivo final estará constituido por una serie de objetivos menores cuyo enfoque sistémico permite, entre otros:

- Vincular a cada gerente con la empresa.
- Enlazar entre sí las aportaciones de los departamentos con los niveles gerenciales.
- Aportar la participación individual para efectuar operaciones en gran escala.
- Fusionar el rendimiento de los trabajos en el flujo de varios procesamientos simultáneos.

La APO en concepto de estrategia sistematizada, permite que las variaciones en los diferentes sectores se localicen pronto y se informe a cerca de ellas para poder aplicar medidas correctivas. La empresa "ve" hacia donde se encamina, así como el ritmo actualizado de sus avances. Pueden formularse estudios y análisis, si las causas de las variaciones son: deficiencias, irregularidades, cuellos de botella, errores, fallas o mala coordinación.

La Gerencia General, evalúa la eficiencia en la forma en que utiliza sus recursos para el logro de objetivos. El panorama general del Sistema de Administración por

Objetivos y las condiciones que guardan las relaciones recíprocas de cada parte funcional, proporcionan los medios para medir exactamente el desempeño total.

2.3.4. Calidad

La calidad es entendida como " la totalidad de los rasgos y las características de un producto o servicio que se refieren a su capacidad de satisfacer necesidades expresadas o implícitas ".¹³ Propicia valores de calidad en toda la organización. Esta es una de las tantas definiciones que se han planteado sobre dicho concepto, a continuación se presentan otras más, con diferentes enfoques:

¹³ IVANCEVICH, John, op.cit. 68

Definiciones de calidad

1. Basadas en la fabricación

" Calidad (significa) conformidad con los requisitos ". Philip B. Crosby

" Calidad es la medida en que un producto específico se ajusta a un diseño o especificación ". Harold L. Gilmore

2. Basadas en el cliente

" Calidad es aptitud para el uso " J.M. Juran

" Calidad total es liderazgo de la marca en sus resultados al satisfacer los requisitos del cliente haciendo la primera vez bien lo que haya que hacer ". Westinghouse

" Calidad es satisfacer las expectativas del cliente. El proceso de Mejora de la Calidad es un conjunto de principios, políticas, estructuras de apoyo y prácticas destinadas a mejorar continuamente la eficiencia y la eficacia de nuestro estilo de vida ". AT&T

" Se logra la satisfacción del cliente al vender mercancías que no se devuelven a un cliente que si vuelve ". Stanley Marcus

3.- Basadas en el producto

" Las diferencias en calidad son equivalentes a las diferencias en la cantidad de algún ingrediente o atributo deseado ". Lawrence Abbott

" La calidad se refiere a la cantidad del atributo no apreciado contenido en cada unidad del atributo apreciado ". Keith B. Leffler

4. Basadas en el valor

" Calidad es el grado de excelencia a un precio aceptable y el control de la variabilidad a un costo aceptable " Robert A. Broh

" Calidad significa lo mejor para ciertas condiciones del cliente . Estas condiciones son : a) el uso actual y b) el precio de venta del producto. Armand V. Feigenbaum

5. Trascendente

" Calidad no es materia ni espíritu, sino una tercera entidad independiente de las otras dos....., aun cuando la calidad no pueda definirse, usted sabe bien qué es". Robert Pirsig

" Una condición de excelencia que implica una buena calidad a diferencia de la baja calidad... Calidad es lograr o alcanzar el más alto nivel en vez de contentarse con lo chapucero o lo fraudulento ". Barbara W. Tuchman

Fuente: Citado por John M. Ivancevich, Gestión calidad y competitividad, 1997, pág.13.

De la misma manera que el conocimiento, las contribuciones hacia la calidad se han estado dando de acuerdo a sus aplicaciones y nuevos hallazgos, a continuación se citan algunos aportes de las personalidades más importantes.

PIONEROS DE LA CALIDAD

B.A. Fisher (científico británico y estadístico) desarrolló métodos más rápidos y más productivos de desarrollo de cultivos a principios de la década de 1900.

Walter A. Shewhart (físico estadounidense) convirtió los métodos de Fisher en una disciplina de control de calidad para las plantas productivas.

W. Edwards Deming (matemático y físico estadounidense) empezó a darse a conocer en Japón en 1950. Su parecer se basa en catorce puntos entre los que se incluyen tres ingredientes de calidad: mejora continua, propósito constante y conocimiento profundo.

Philip B. Crosby (empresario y consultor estadounidense) creó el movimiento defectos cero en Martín - Marieta durante la década de 1960, promoviendo el concepto de hacer las cosas correctamente desde el principio.

J. M. Juran (ingeniero y abogado estadounidense) describió por primera vez en 1950 su método de control de la calidad total en Japón. Sostuvo que los tres elementos más importantes en un programa de calidad son que los altos ejecutivos estén al mando, que se capacite al personal en la gestión para la calidad y que se mejore la calidad a un ritmo sin precedentes.

Kaoru Ishikawa (empresario y consultor japonés) constituyó en 1962 los círculos de control de calidad en Japón. Su padre (Ichiro Ishikawa) logró que W. E. Deming presentase las ideas sobre calidad a los líderes japoneses en 1950.

Genichi Taguchi (consultor japonés) desarrolló el concepto conocido como Función de Pérdidas de Taguchi: cuanto más lejos de ser perfecto un producto, tanto mayor será la pérdida que se deriva de sus defectos. (en contraste, el punto de vista tradicional es que no se producen pérdidas siempre que los productos se encuentren dentro de las especificaciones técnicas).

Armand V. Feigenbaum (empresario estadounidense), a partir de la década de 1940 desarrolló los conceptos de costo de la calidad y de control total de calidad. Acentuó la importancia del cliente en la definición de calidad.

Fuente: Citado por John M. Ivancevich, Gestión calidad y competitividad, 1997, pág.14.

Los 14 puntos de Deming para el logro de la calidad

- 1.- Constancia en el mejoramiento del producto o servicio
- 2.- Asumir el liderazgo para el cambio
- 3.- Eliminar la constante inspección, ya no es necesaria al generar desde el principio calidad en el producto.
- 4.- Minimizar el costo total.
- 5.- Mejorar continuamente el sistema de producción y servicio, disminuir constantemente los costos.
- 6.- Instituir la capacitación en el trabajo.
- 7.- Instituir un liderazgo integral.
- 8.- Desechar el temor, de tal forma que todos puedan trabajar en forma efectiva.
- 9.- Trabajo en equipo entre todas las áreas.
- 10.- Eliminar la responsabilidad de la fuerza de trabajo sobre los defectos en la producción, ésta pertenece a todo el sistema y solo crea relaciones adversas.
- 11.- Eliminar estándares de trabajo en la planta; sustituir por el liderazgo.
- 12.- Propiciar el enorgullecimiento de todo el personal.
- 13.- Instituir un vigoroso programa de educación y automejoramiento.

14.- Hacer que todos en la compañía trabajen con el fin de lograr la transformación. La transformación es el trabajo de todos.

LA EVOLUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CALIDAD DENTRO DE LA EMPRESA.

La calidad efectivamente es entendida de muy diversas formas, ya que su aplicación y definición dependen del contexto y del momento en que se observe y se analice. Por ello es preciso señalar las generaciones que han marcado su evolución.

PRIMERA GENERACIÓN: Control de calidad por inspección

Aquí básicamente, la calidad se orienta al producto terminado con características similares.

En un inicio funciona bien, ya que la empresa comienza a evaluar la calidad como una variable a medir y a controlar; plantea que cualquier proceso elabora productos defectuosos y en ello radica su principal error. De esta forma los esfuerzos de calidad se orientan a detectar errores, no a evitarlos.

En esta generación, la calidad es considerada como una herramienta de control, surgiendo así los departamentos de control de calidad, al mando de inspectores, quienes auxiliados de la inspección visual o de algún aparato o instrumento de medición efectúan comparaciones con estándares preestablecidos. ¹⁴

¹⁴ VALDES, Luigi , Conocimiento es futuro, hacia una sexta generación de los procesos de calidad, 2ª. ed. CONCAMIN, México, 1995, pág. 16.

La estructura organizacional es piramidal y por tanto jerárquica. Las tareas dentro del proceso productivo son simples y repetitivas y la mayoría del personal administrativo tiene como función el control de dichas tareas. ¹⁵

A medida que va creciendo la empresa aumenta su complejidad, para ello se requieren más niveles jerárquicos, más áreas de staff y más funciones administrativas y, como consecuencia de la misma estructura, aumentan los controles, la burocracia y los costos indirectos. La motivación y la satisfacción del personal es baja.

CALIDAD " PRIMERA GENERACIÓN "

APORTACIONES	DESVENTAJAS
1.- La empresa empieza a medir y controlar la calidad	1.- No se controla el proceso en sí, sino su resultado final
2.- La empresa trata de que el cliente no reciba productos defectuosos	2.- El cliente paga el costo del control de calidad
	3.- Se emplean controles de manera excesiva
	4.- La responsabilidad de la calidad es delegada al departamento de control de calidad.

SEGUNDA GENERACIÓN: Aseguramiento de la calidad

" La calidad se orienta a los procesos productivos que aseguren productos que cumplan con las especificaciones predeterminadas" .¹⁶

¹⁵ Ibidem.

Así el departamento de Aseguramiento de la Calidad tiene como función detectar los puntos críticos de control dentro del proceso, capacitar al personal operativo y preparar a la empresa para certificarse con organismos internacionales.

El desarrollo humano es orientado hacia el adiestramiento para seguir instrucciones preestablecidas de operación y cumplir con las funciones básicas del puesto de trabajo. Se introduce el ciclo de control PHVA (planear, hacer, verificar y actuar), como una de las herramientas básicas de la calidad.

Por vez primera la empresa mide y evalúa sus procesos productivos. De esta manera la conformidad y la no conformidad de un producto depende del grado en que satisface un intervalo o rango de valores (tolerancia) y no un solo valor.

El estudio de la variación de los procesos y de los sistemas proporcionarán a la gerencia el conocimiento necesario para distinguir cuándo un problema es el resultado de un error aislado o debido a una eventualidad y cuándo se deriva de condiciones sistémicas arraigadas.

PRIMER CAMBIO CONCEPTUAL DE LA CALIDAD

“ La calidad deja de ser una herramienta conceptual para convertirse en una estrategia de negocios “.

Luigi Valdes, 1995

TERCERA GENERACIÓN: Proceso de calidad total

La calidad es orientada al cliente. Además de ser una herramienta de control manejada por expertos, se convierte en la estrategia de la empresa dirigida por el director general, quien es ahora el principal responsable del proceso de calidad.

¹⁶ Ibid. pág. 23

Se establece que la misión de la empresa es satisfacer a sus clientes y adecuarles los productos y servicios al uso que éstos le darán.

<i>Valores de calidad</i>	<i>Institucionalización a través de:</i>	<i>Herramientas e información utilizadas</i>	<i>Se enfoca a:</i>
1.- Cliente	1.- Misión y visión	1.- Medición y evaluación de la calidad	➤ Eliminar barreras
2.- Calidad	2.- Principios rectores	2.- Educación y entrenamiento en calidad	➤ Mejorar procesos
3.- Mejora Continua	3.- Organización y planeación de la calidad	3.- Comunicación	➤ Formar equipos
4.- Involucramiento y facultamiento del personal	4.- Alineamiento de políticas y prácticas		➤ Reconocer y recompensar el trabajo

Así aparece la planificación estratégica y operativa de la calidad para ello se crean tres columnas:

- Valor para el cliente
- Optimización del proceso productivo
- Desarrollo del potencial humano de la empresa

“ Dentro del seno del trabajo en equipo, la madurez de los colaboradores y la continua capacitación, los equipos naturales de trabajo se convierten en equipos

de mejora continua (pensamiento kaizen), ya que tienen la autoridad para realizar mejoras dentro de su propia área de trabajo ". 17

La mejora continua proporciona:

- 1) Reducción de costos directos e indirectos
- 2) Incremento en ventas (especificaciones en el producto de acuerdo al cliente)
- 3) Optimización del proceso productivo (reducción de desperdicios e incremento en la eficiencia del proceso).

Aparecen técnicas avanzadas como la manufactura de clase mundial o el Justo a Tiempo, que eliminan todas las operaciones y etapas del proceso que no le agreguen valor al cliente.

La postura Justo a Tiempo plantea:

- 1) Se iguala la oferta y la demanda. Todo tanto tiempo de entrega como características se atienden de acuerdo a lo solicitado por el cliente.
- 2) Se reduce al mínimo posible el desperdicio, tanto de equipo, materiales y trabajadores.
- 3) La producción se realiza de manera continua. Los inventarios se reducen al mínimo posible.
- 4) Mejorar continuamente todas las actividades de la empresa.
- 5) Primero el ser humano
- 6) La sobreprotección causa ineficiencia
- 7) Pensamiento global o totalizador

¹⁷ Ibid. Pág. 144

" Justo a tiempo significa evitar todo tipo de desperdicios en recursos y tiempo ".¹⁸

En esta generación la estructura se mantiene piramidal y jerárquica, sin embargo empieza a dar señales de obsolescencia.

El departamento de aseguramiento de calidad pasa a ser el departamento de calidad. Por otro lado surge la idea de la existencia en la organización de clientes internos y clientes externos. Las estrategias anteriores estaban dirigidas propiamente a los clientes externos. Es así que se le define como aquel que compra, usa o recibe el producto (bien o servicio); y los clientes internos, son los que están dentro de la empresa. " Son aquellas personas que dependen del trabajo de un proveedor interno y cuya satisfacción está en función de las acciones y actitudes de dicho proveedor ".¹⁹

Las técnicas de mercadotecnia aparecen como un apoyo sólido en la búsqueda de la satisfacción de los clientes.

Por su parte el personal es atendido con un enfoque hacia la calidad y se inicia el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas en equipo, el manejo de conflictos, las habilidades de comunicación, etc. Se implantan los premios y reconocimientos a los esfuerzos individual y grupal.

El trabajo en equipo se organiza a partir de tres estructuras:

- 1) Consejo de calidad.- Director general y el siguiente nivel y dos más.
- 2) Grupos naturales de trabajo.- Jefe y su siguiente nivel.

¹⁸ *Ibidem.*

¹⁹ *Ibidem*

3) Equipos interfuncionales o grupos de trabajo por proyecto. Personal de distintas áreas. Su función es específica y tiene una corta duración.

Otro aspecto a destacar es el referente a la cadena interna que establece la empresa entre cliente – proveedor, orientada a la satisfacción del cliente externo.

Asimismo *se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos dentro de la empresa.*

CUARTA GENERACIÓN: Los procesos de mejora continua de la calidad

La calidad se orienta a mejorar continuamente y a optimizar todas las actividades de la empresa hacia el cliente externo.

Esta cuarta generación empieza a recibir los frutos de las tres generaciones anteriores y se hace tangible el concepto de calidad. Se observa, ahora sí, que es redituable y vale la pena invertir en ella.

Al estar atenta en las especificaciones del cliente, cada vez se observa una mejora constante de los productos y servicios que ofrece la empresa.

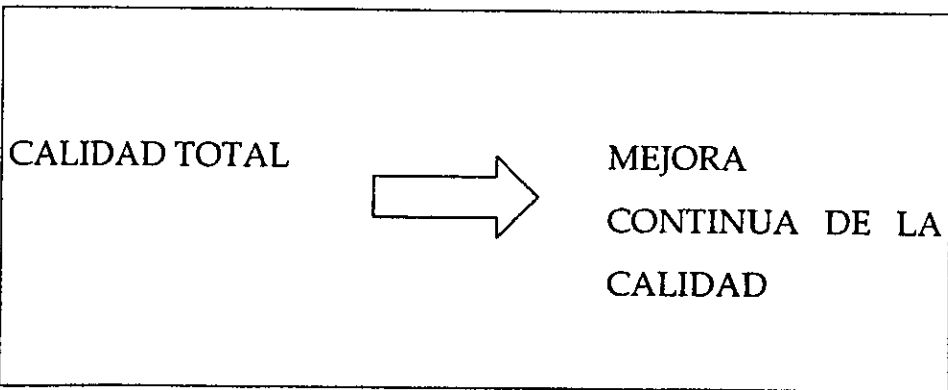
Otro punto importante es que toda la organización empieza a hacer suyo el concepto, y por lo tanto, más que nunca, el liderazgo se ejerce mediante el ejemplo y la influencia. Dada la madurez del grupo, se inicia el proceso de delegación de autoridad.

“ Dentro del proceso de mejora continua de la calidad *aparece el enfoque estratégico de la planeación.* La empresa alinea a la gente, las tareas y los procesos hacia sus metas y hacia el cliente externo, utilizando herramientas como la administración Hoshin o despliegue de políticas. Esta generación está

representada por la mejora continua de los productos y servicios que le ofrece la empresa al cliente, y su orientación a mejorar las actividades y operaciones que realiza cada área y cada persona.

En cuanto a la estructura, se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos; la rapidez con que este achatamiento se realice depende de:

- a) la madurez del personal
- b) el estilo de liderazgo
- c) La efectividad en el desarrollo de las habilidades del personal de la empresa
- d) El desarrollo del trabajo en equipo
- e) La presión de los competidores



Esta transición se caracteriza por la desaparición del departamento de calidad. Otra característica consistió en agregar valor a la parte intangible del producto: el servicio.

Ante la madurez de la organización, la estructura sigue reduciendo sus niveles jerárquicos. " La calidad tiene que desarrollar gente que quiera, pueda y sepa hacer bien su trabajo ".²⁰ De esta manera se trabaja con el personal, no precisamente para el desarrollo de mano de obra, sino para un cambio de actitud que provoque un pensamiento y trabajo en equipo, sin dejar de reconocer el esfuerzo individual.

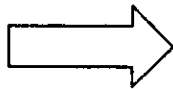
Esta generación realizó grandes aportaciones, sin embargo también propició grandes dificultades, tocó puntos muy sensibles en las organizaciones, así por ejemplo hubo resistencia al cambio, la estructura piramidal se defendía con su rigidez, etc.

Ante tal situación, en esta cuarta generación se presenta el segundo gran cambio radical en el concepto de calidad.

2º CAMBIO CONCEPTUAL

" La calidad pasa de ser una estrategia de negocios a un diseño de la estructura básica de la empresa ".²¹

MEJORA
CONTINUA



5ª. GENERACIÓN
REINGENIERÍA

²⁰ Ibidem.

²¹ Ibid. Pág 147

QUINTA GENERACIÓN: Reingeniería y calidad total

La calidad se orienta a rediseñar la empresa por procesos completos con valor hacia el cliente.

La estructura de la empresa se rompe y organiza por procesos completos, de tal forma que las personas vinculadas a un proceso son responsables desde el inicio hasta el final, y todos los equipos de trabajo se estructuran alrededor de un proceso completo.

Se rediseña completamente el trabajo, se rompen las estructuras y los procedimientos actuales de la empresa y se desarrollan nuevos caminos para hacer el trabajo.

La organización funciona con trabajo en equipo y los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos; ellos mismos eligen la forma como desean trabajar para cumplir con los objetivos establecidos con el equipo directivo y armonizados con la visión compartida.

Es modificada la concepción del trabajo, y se instrumenta así:

- 1) cada quien es responsable del proceso completo
- 2) se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales
- 3) la capacitación cambia por educación
- 4) las promociones se basan en resultados concretos y cuantificables

La reingeniería y calidad total permitieron los siguientes beneficios:

- a) La empresa se basa en procesos completos no en fragmentos, divididos por departamentos.

- b) Aumenta el grado de pertenencia y responsabilidad.
- c) Las estructuras y los sistemas aumentan su flexibilidad.
- d) Se eliminan o reducen las áreas que no agreguen valor.
- e) La calidad se centra en crear continuamente valor para el cliente.
- f) La empresa responde rápidamente a las necesidades del cliente.
- g) El liderazgo se basa en controles estratégicos.
- h) La motivación y la satisfacción del personal aumentan, los sueldos y salarios tienen una parte variable que premia el esfuerzo grupal e individual.
- i) Se reducen los costos indirectos del proceso al eliminar burocracia y algunos controles innecesarios.

Sin embargo, como en las generaciones anteriores, se presentaron algunas limitantes que dieron origen a nuevas ideas y opciones:

- 1) Exigencias de los clientes: rapidez y valor agregado. Para ello se necesita la aplicación del saber.
- 2) Con todo y el rompimiento de la estructura básica, algunos clientes intermedios no le agregan valor al cliente final, obstaculizándose la retroalimentación. La respuesta fue encontrada en una extensión del proceso de reingeniería con el desarrollo de la empresa ampliada.
- 3) En una sociedad representada por el saber, la empresa necesita cimentar su desarrollo en una variable dinámica que le asegure la continua generación de nuevos conocimientos y el empleo de la inteligencia de todos sus colaboradores. La opción es la sistematización y estructuración de su capital intelectual.
- 4) Liderazgo.

SEXTA GENERACIÓN: *Rearquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado*

“ La calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa, hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar con el cliente “. (Luigi Valdés, 1995).

“ La base del desarrollo de una empresa inteligente está determinado por su capacidad de estructurar y sistematizar su capital intelectual. Este puede sustituir cualquier factor de producción. El desarrollo de la inteligencia de todos los colaboradores se convierte en una de las principales actividades de la empresa “.
22

En esta generación es de suma importancia uso de todo el potencial intelectual del personal que se encuentra en la empresa. Para llegar a este momento y utilizar esta estrategia de negocios, es imprescindible que la empresa se encuentre en un nivel óptimo de madurez, ya que ésta implica un nuevo paradigma, reestructurar a la sociedad: cambiar sus valores, visión y concepción misma del mundo, estructura, política, económica y social.

Se hace necesario, entonces, plasmar la definición que hace Luigi Valdés acerca del capital intelectual: Capital intelectual es todo el inventario de conocimientos generados por la empresa y expresados como tecnología: patentes, mejora de procesos, productos y servicios; información: conocimiento de clientes, y proveedores, competencia, entorno y oportunidades; y habilidades desarrolladas en el personal: solución de problemas en equipo, comunicación, manejo de conflictos, desarrollo de la inteligencia. Todo unido y orientado a crear valor agregado de forma continua para el cliente.

²² Ibid. Pág. 329

El mérito de las organizaciones esta en saber identificar y aprovechar todo este capital intelectual. Entre más inteligencia use, es más fácil que genere valor y lo exprese en distintas formas y funciones.

Visto así, el capital intelectual en una empresa debe actualizarse y renovarse constantemente, ya que el riesgo de obsolescencia está latente.

El potencial intelectual esta constituido no tan solo por el acervo de conocimientos, sino también por la capacidad de decisión y el juicio.

En todas las empresas existe este capital intelectual, sin embargo, en muchas ocasiones no es aprovechado efectivamente. Aquí entonces hace una aparición destacada el liderazgo; éste propiciará la sistematización y estandarización de nuevos conocimientos, haciéndolos disponibles para todos los miembros de la organización, éstos a su vez, los utilizan como insumos para generar nuevos conocimientos.

La generación de valor agregado por conocimiento, son todas las ideas, sugerencias y cambios, propuestos por el personal, orientados a mejorar los productos y servicios que le ofrecen al cliente y que, por consiguiente establecen una relación más estrecha los integrantes de la organización. Así con esta nueva forma de concebir la participación del personal se hace indispensable desarrollar habilidades como el trabajo en equipo, la resolución de problemas, análisis de la cadena cliente – proveedor, comunicación, etc.

El capital intelectual no puede ser desarrollado en masa, es singular y depende de:

- a) educación
- b) experiencia
- c) habilidades naturales
- d) actitud

En la educación descansa todo el capital intelectual. Abarca el desarrollo integral de todos los colaboradores.

La experiencia por su parte debe ser canalizada y compartida de tal forma que permita la multiplicación del conocimiento, sin embargo, aquí hay que tener cuidado ya que puede limitar la visión y convertirse en la única forma de hacer las cosas, en un paradigma rígido. Por otro lado el compartir experiencias requiere madurez tanto de quién posee el conocimiento, como de quién lo recibe y aquí de alguna forma se entra en la cuestión de actitudes.

En cuanto a las habilidades naturales (lógico – matemáticas, interpersonales, lingüísticas, etc.), es necesario identificarlas en todo el personal, para así desarrollarlas y potenciarlas de manera particular y, buscar un lugar para cada persona, en vez de buscar personas intercambiables para cada puesto.²³

El cuarto elemento, la actitud, es la postura que tiene cada individuo para la vida; es la diferencia entre tener que aprender y querer aprender.

Ahora bien, es claro que cambiar estos elementos en cada uno de los colaboradores sería un objetivo muy ambicioso y probablemente inalcanzable, por ello el capital intelectual, significa abrir opciones para que los individuos desarrollen y potencien su intelecto.

¿ De qué manera puede ser estimulado individualmente – el capital intelectual – en una organización ?, mediante los siguientes factores:

- a) Organización y sistemas
- b) Estructura
- c) Cultura y ambiente organizacional
- d) Investigación

²³ Ibid. Pág. 340

La empresa debe tener los sistemas que propicien la identificación y aprovechamiento del capital intelectual.

En cuanto a la estructura, ésta, de acuerdo a su forma, controla la conducta de las personas. " Tal es el caso de la estructura tradicional jerárquica y piramidal que, más que estimular, encierra el potencial creativo del hombre y lo minimiza a realizar tareas simples, repetitivas y estandarizadas donde pensar no es necesario " 24, representando, además un peligro para los directivos, se hacen muy susceptibles, enseguida se sienten agredidos y reprimen cualquier conducta que desee aportar, provocan miedo en el personal que se atreve a externar ideas de mejora.

" Una estructura que apoye el aprendizaje y la generación de conocimiento debe tener dos características importantes: la primera debe ayudar a liberar el potencial creativo del hombre, más que limitarlo y, la segunda debe promover el intercambio continuo de información, experiencias y conocimientos. La formación de redes está orientada, en gran medida a promover y estimular ese intercambio de conocimientos, dentro y fuera de la organización.

La cultura de una organización, por su parte, debe permitir al personal de la empresa: intentar, fallar, aprender y tratar de nuevo. La cultura debe adoptar la experimentación y la innovación como dos de sus principales valores. Inclusive permitir la crítica en el sentido de averiguar exactamente el porque de las cosas, para permitir que sus colaboradores aprendan continuamente de cada nueva experiencia. "25

24 Ibid. Pág. 341

25 Ibidem

La estructura del capital intelectual

La tarea de las empresas que deseen optar por la concepción del trabajo intelectual deberán estructurarlo, capitalizarlo y sistematizarlo.

La estructuración implica el establecimiento de caminos formales para la aplicación de los conocimientos, y no generar un sentimiento de frustración al no tener todas las oportunidades. Los caminos son muy diversos, pudiendo ser:

- 1) equipos de mejora continua
- 2) grupos de trabajo por proyecto
- 3) reuniones de expertos
- 4) buzón de sugerencias
- 5) toma de decisiones
- 6) sistemas externos de redes para intercambio de información y conocimientos
- 7) *reuniones de academia (cambiar el papel de las academias)*

De qué manera hacer que se capitalice el acervo intelectual, bueno pues, dejando clara la misión de la empresa, la personal y su papel para el cumplimiento de la primera. Todo lo anterior, con la intención de armonizar y orientar correctamente sus esfuerzos.

La sistematización se logrará en la medida que se comparta y difunda el conocimiento a través de un buen sistema de comunicación; así por ejemplo, cualquier modificación deberá documentarse en toda la organización, intercambiar y cruzar información entre los distintos equipos de trabajo, procurar reuniones para el intercambio de experiencias, desarrollar, diseminar y estandarizar nuevas formas de trabajo.

“ El éxito dependerá de hacer disponibles los activos intelectuales generados por la empresa a todo el personal y aprovechar cada nueva experiencia en beneficio de todos los integrantes de la organización. 26

De esta manera tenemos que la base de una organización inteligente se construye mediante:

- a) un ambiente que estimule el desarrollo mental
- b) una estructura que provoque la generación del conocimiento y asegure la retroalimentación del sistema
- c) una tecnología que sistematice y estructure cada nuevo conocimiento generado dentro de la empresa.

Así entonces, la búsqueda de la optimización y el flujo del conocimiento será el principal criterio para rediseñar la organización.

Uno de los aspectos más importantes del enfoque " Capital Intelectual ", es el trabajo en equipo; son la unidad básica de desempeño en la mayoría de las organizaciones. Un equipo bien estructurado combina habilidades y experiencias, es un complemento natural de la iniciativa y el desempeño individuales, debido a que genera altos niveles de compromiso hacia fines comunes.

Los grupos van adquiriendo su propia madurez y en la medida de lo posible se deben ir transformando en autodirigidos; de tal manera que son responsables de todo un proceso de trabajo, o segmento del mismo, y que entrega un producto o un servicio a un cliente interno o externo. Sus características más importantes son:

²⁶ Ibid. Pág. 345

- 1) Están habilitados para desarrollar diferentes funciones tanto gerenciales como de liderazgo.
- 2) Planean, controlan y mejoran sus procesos de trabajo.
- 3) Establecen sus metas e inspeccionan su trabajo.
- 4) Revisan su desempeño.
- 5) Se coordinan con otros equipos.
- 6) Son autogestivos.
- 7) Se hacen responsables de la calidad de sus productos y servicios.

Para lo anterior es necesario dejar muy claros los siguientes principios:

- a) Especificaciones críticas mínimas, lo más simple posible.
- b) Variedad de tareas. Cada integrante deberá entender y desempeñar todas las tareas del equipo.
- c) Propiedad del trabajo. A cada equipo corresponde una responsabilidad, totalmente identificable.
- d) Flujo de información. Los sistemas de información deben proveer información a tiempo real en el punto de acción.
- e) Congruencia y apoyo. Debe haber un apoyo recíproco.
- f) Evolución. El propio equipo planea, ajusta y reevalúa su diseño continuamente.

Sin duda alguna, los equipos autodirigidos requieren de una madurez y cultura organizacional muy sólida, a partir del compromiso, confianza, propósito, comunicación, involucramiento y orientación al proceso.

LAS REDES DE EQUIPOS DE TRABAJO

Una de las estrategias empleadas en esta nueva concepción, es precisamente las redes de equipos de trabajo. Anteriormente no se lograban los resultados del

trabajo en equipo, ya que no había el enlace necesario, cada equipo trabajaba por su lado. Con esta forma, las estructuras de este tipo son redes interconectadas de relaciones. Su éxito se debe a dos ideas organizacionales básicas:

- 1.- Trabajo en equipo, donde un grupo de gente trabaja en conjunto para alcanzar metas comunes.
- 2.- Redes de trabajo, grupos dispersos de personas se vinculan para trabajar unidos en un propósito común. Los vínculos son la principal característica de las redes de trabajo.

Para el buen funcionamiento de una red, se requiere de los siguientes principios:

- 1.- Propósito.- Aglutinante y fuerza motriz.
- 2.- Membresía.- Equilibrio entre independencia y dependencia. Los integrantes deben ser interdependientes.
- 3.- Vínculos.- Relaciones crecientes entre las personas.
- 4.- Liderazgo.- Todos los integrantes pueden ejercer de acuerdo a la situación. Cada uno es intermitente.
- 5.- Niveles interactivos.- Subconjuntos interconectados.

EL NUEVO CONCEPTO DE TRABAJO

Desde luego que este enfoque cambia totalmente los paradigmas y por lo tanto requiere de tiempo para obtener la madurez necesaria en las organizaciones. Así tenemos a la siguiente tesis como eje principal (Charles Andy) ²⁷:

(½). Las organizaciones tendrán la mitad de la gente que trabaja ahora.

(2). Al personal le pagarán el doble de lo que le pagan ahora.

(3). El personal producirá tres veces más el valor de lo que hoy produce.

La primer cantidad indica la reducción de personal y el reacomodo. Los trabajadores que permanecerán dentro de la empresa serán los que trabajen más inteligentemente y obtengan mejores resultados medidos en términos de valor.

El segundo número plantea la concentración del capital intelectual que ganará más. Su sueldo sería congruente con los resultados, no con una cantidad establecida.

Y la tercera es el incremento en el valor agregado y en la productividad que se genera dentro de la empresa.

Así para esta tesis, ***se buscará dentro de la empresa que la mitad de la gente gane el doble y genere, vía inteligencia y conocimiento, el triple del valor.***

El trabajo físico se sustituye por trabajo mental. Cada trabajador es evaluado no por el esfuerzo físico que desarrolla, ni por las horas trabajadas, la evaluación

²⁷ Cfr. VALDES, Luigi op.cit. pág. 359

depende del conocimiento acumulado y el modo como es expresado, como información o como valor agregado para el cliente. ²⁸ Bajo esta perspectiva los sueldos y salarios fijos quedarían obsoletos, dado que un sueldo fijo representa un costo fijo para la empresa, produzca o no, y éste, es uno de los principales elementos que desmotivan el desarrollo del personal.

Como estrategia, el sueldo puede integrarse por una parte fija (que dé seguridad) y una variable.

CAMBIOS EN EL CONCEPTO TRABAJO

ANTERIOR	ACTUAL (6ª. GENERACIÓN)
1.- Mano de obra	1.- Mente y corazón de obra
2.- Adiestramiento	2.- Educación y desarrollo de la inteligencia
3.- Capacitación	3.- Desarrollo de habilidades múltiples
4.- Administración de recursos	4.- Administración de valores
5.- Trabajo constante	5.- Innovación constante
6.- Productividad estática (rapidez)	6.- Productividad dinámica (mejora continua en la manera de hacer el trabajo)
7.- Control de actividades	7.- Resultados evaluados por el cliente
8.- Esfuerzo local, pensamiento local y trabajo individual	8.- esfuerzo local, pensamiento global y trabajo en equipo
9.- Sueldos y salarios fijos	9.- Sueldos y salarios variables
10.- Tareas constantes y repetitivas	10.- Generación de conocimiento, inteligencia e información
11.- Riqueza de producción de bienes y servicios	11.- Producción de conocimiento
12.- Enseñar	12.- Educar

Fuente: Luigi Valdés, Conocimiento es futuro (1995)

²⁸ Ibid. Pág 359

Para todo lo anterior, es necesario contar con una base sólida que consiste en provocar que el ritmo de aprendizaje de los colaboradores se intensifique, mediante el desarrollo de un ambiente donde se estimule la inteligencia y se comparta el conocimiento.

En una organización abierta al aprendizaje, cada colaborador tiene la obligación de aprovechar los medios a su alcance para desarrollar su inteligencia y transmitir sus conocimientos, por medio de información estructurada, que le dé un valor agregado a sus actitudes y a su trabajo diario.

Una empresa que estimula el desarrollo de la inteligencia crea un ambiente de reto y experimentación que provoca la generación de nuevas ideas y teorías, sin penalizar los errores inherentes a ello y estimula a sus colaboradores a aprender, probar, intentar, modificar, equivocarse, proponer y, sobre todo, a cambiar continuamente todos los paradigmas establecidos.²⁹ Se requiere entonces de un elemento estructural como lo es el trabajo en equipo y uno ambiental que es la cultura de reto dentro de la propia organización.

2.3.5. Administración estratégica

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Proceso de la determinación de una estrategia organizacional:

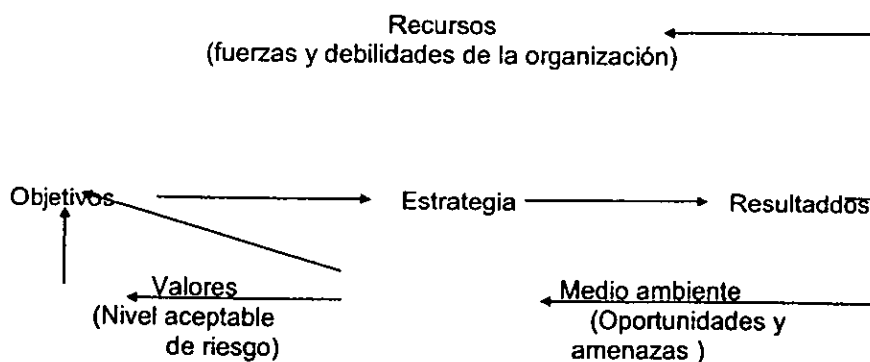
1. Identificación de oportunidades y amenazas. (análisis del medio ambiente organizacional).

²⁹ Ibidem.

2. Estimación del riesgo asociado con las distintas oportunidades y amenazas posibles. Valoración de la ocurrencia de algún evento y sus efectos en la organización.
3. Valoración de las fuerzas y debilidades de la organización basada en los recursos organizacionales actuales.
4. Equiparar oportunidades y capacidades en la búsqueda de los objetivos organizacionales y a un nivel de riesgo aceptable.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Proceso de formulación de estrategia



Fuente: Charles W.L. Hill, 1996

- 1.- Influir en la organización un sentido de finalidad, proporcionando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión.
- 2.- Transformar la misión en objetivos específicos de resultados.
- 3.- Elaborar una estrategia que logre el resultado planeado.
- 4.- Implantar y poner en práctica la estrategia seleccionada de manera eficiente y eficaz.
- 5.- Evaluar el resultado, revisar la situación e iniciar ajustes correctivos en la misión, los objetivos la estrategia.

MISIÓN.- La visión que tiene la dirección en cuanto a qué es lo que trata de hacer y en qué se quiere convertir la organización.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS.- El propósito de establecer objetivos es transformar la declaración de la misión y la dirección de la organización en objetivos específicos de actuación por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización.

FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA.- Consiste en el establecimiento de acciones y enfoques ya existentes y programados para que continúen, completos con nuevas acciones y trazos de movimientos futuros adicionales.

La estrategia es el patrón de los movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr los objetivos organizacionales y para luchar por la misión de la organización.

Integración de la estrategia.- La función de implantar la estrategia consiste en ver qué hace falta para que ésta funcione y alcance el resultado previsto en el programa. Integración consiste en una tarea directiva. Los aspectos directivos son:

- Promover una integración capaz de conseguir que la estrategia funcione.
- Establecer integración en el presupuesto.
- Motivar al personal, vincular la estructura de recompensas al logro de resultados.
- Crear un ambiente laboral que propicie la integración exitosa de la estrategia.
- Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia.
- Desarrollar un sistema de integración que permita el control de los resultados.
- Ejercer el liderazgo.

5.- EVALUACIÓN DEL RESULTADO.- Durante el proceso se hace necesario realizar revisiones que permitan revisar el logro de objetivos, así como los ajustes necesarios, si así se requiere o incluso modificar la estrategia.

LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA COMO PROCESO CONTINUO

Nada es definitivo, todas las acciones están sujetas a modificación conforme cambian las condiciones del entorno externo y surgen formas para mejorar.

La tarea de evaluar el resultado y de iniciar ajustes correctivos es el principio y el fin del ciclo de la dirección estratégica.

Los directivos deben de estar en estrecho contacto con la aplicación para detectar cuándo las condiciones cambiantes requieren una respuesta estratégica y cuando no. Su función es reconocer las señales de cambio, darse cuenta con anticipación de cambios importantes y aprovechar los acontecimientos conforme se van presentando.

Las tareas de desarrollar una misión, establecer objetivos, formular una estrategia, implantar y poner en práctica el plan estratégico, y evaluar el resultado constituyen los elementos de la función de dirección estratégica; no hay una división tan clara. La dirección estratégica se centra en mejorar aquellos aspectos de la estrategia vigente que sea necesario revisar y no tanto a desarrollar e instituir cambios estratégicos radicales.

Los estrategas usan la exploración del entorno para detectar nuevas tendencias y desarrollar sugerencias como las nuevas fuerzas motrices.

Una manera de predecir las fuerzas motrices futuras es usar técnica de exploración del entorno. La exploración del entorno incluye el estudio e integración de sucesos sociales, políticos, económicos, ecológicos y tecnológicos para tratar de detectar nuevas tendencias y condiciones que podrían afectar en el futuro. La exploración del entorno se puede lograr: 1) al supervisar y estudiar de manera sistemática, 2) al construir escenarios y 3) al emplear el método Delphin.

Peter Drucker (Administración por Objetivos), Toms Peters y otros señalaron la importancia de un renovado plan en las relaciones humanas. Por su parte Ouchi ha propuesto un modelo administrativo que integra las prácticas japonesas y

estadounidense. Apoya la idea de un mayor control en la administración de las relaciones humanas como un complemento de la administración científica. Propone que la organización debe dedicar más energía a satisfacer las necesidades de sus recursos humanos, tanto en el plano individual como en el de grupo.

2.4.Clima organizacional

Alexis P. Goncalvez ³⁰, estudioso del clima organizacional señala que existe un gran número de enfoques, sin embargo el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).³¹

En este sentido, los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos.

³⁰ Miembro honorario de la Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC)
www.artdec97.htmmartdec97.htm.

³¹ Citado por GONCALVEZ, Alexis P., www.artdec97.htmmartdec97.htm

A su vez estos inciden en la organización, y por ende en el clima. Así se pueden mencionar los siguientes aspectos:

El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.

El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

El clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra en una misma empresa.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que las componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los referidos a liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás integrantes). Así se plantea la siguiente definición de Clima Organizacional:

El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, eficiencia).

Desde esta perspectiva el clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, eficiencia, rotación, adaptación.

Ahora bien, el clima organizacional bajo esta perspectiva postula nueve dimensiones que lo pueden explicar, a saber:³²

1. ESTRUCTURA

Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. RESPONSABILIDAD (*empowerment*)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. RECOMPENSA

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

³² *Ibidem*

4. DESAFIO

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. RELACIONES

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. COOPERACIÓN

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. ESTANDARES

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. CONFLICTOS

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. IDENTIDAD

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y bastante fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados tanto en las actitudes y

conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

MEDIDA PERCEPTIVA DE LOS ATRIBUTOS ORGANIZACIONALES

Dentro de esta óptica, el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que: a) son percibidas a propósito en una organización y b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con su sociedad.

Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtro de información que proviene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de las personales.

El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de ésta.

Así, es posible determinar dos aspectos importantes en el estudio del clima. Un primer aspecto concierne al clima organizacional en tanto que hay una serie de características, relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras, e influyen en el comportamiento de los empleados. Un segundo aspecto llama la atención sobre el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de

gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

Las variables más importantes son:

- a) Las variables del medio, como el tamaño de la estructura de la organización y la administración de recursos humanos que son exteriores al empleado.
- b) Las variables personales, como las aptitudes, las actitudes y las motivaciones del empleado.
- c) Las variables resultantes, como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las personales.

De esta forma el clima organizacional abarca aspectos como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensas y de castigos, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización.

IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Analizar y diagnosticar el clima en una organización se vuelve importante para :

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Según el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

CULTURA ORGANIZACIONAL (medio ambiente organizacional)

El medio ambiente interno de una organización esta conformado por aquellos aspectos que influyen directamente en la manera de realizar el trabajo y en el modo en que se logran los objetivos. A través de estos factores, la organización adquiere y mantiene una cierta atmósfera u orientación. Entre los factores que constituyen el medio ambiente se encuentran los empleados, el ritmo de trabajo, la disposición de las oficinas o de la planta productiva, el estilo de los gestores y el sistema de retribución. De alguna forma todo lo anterior conforma la cultura de una organización.

De este modo se define a la cultura de una organización, como el sistema de conducta, de rituales y de intenciones compartidas que es propio del personal de una empresa y que distinguen al grupo o a la organización de otras entidades similares.

Todos los miembros de la organización, comparten la responsabilidad de los productos y servicios de la empresa. Para perpetuar la cultura, cada empleado transmite a los nuevos empleados los rasgos culturales que más valora. La cultura sirve de guía para definir lo que constituye una conducta apropiada y aceptable, ya que proporciona una identidad a los empleados. La cultura establece las normas que los empleados deben acatar.

La cultura es, elusiva, intangible, implícita y sobreentendida. Sin embargo, cada organización desarrolla un conjunto básico de supuestos, intelecciones y reglas implícitas que rigen la conducta de cada día en el lugar de trabajo. Hasta que los recién llegados no logran aprender las reglas, no se les acepta como miembros de pleno derecho de la organización (T.A. Deal y A.A. Kennedy 1983).

Cuando aparece una sólida cultura positiva, el compromiso con la organización, la lealtad y la cooperación se consignan como beneficios para la empresa. La cultura, sin embargo puede convertirse en un impedimento para la organización, cuando las conductas y las pautas de trabajo no son congruentes con los valores y las reacciones que dan realce al rendimiento organizacional. Los cambios que

se producen en el medio ambiente externo pueden demandar respuestas rápidas y fáciles de adaptación. Sin embargo, la cultura que se ha inculcado puede reprimir o bloquear los cambios que se hacen necesarios.

Es importante resaltar la influencia del exterior de la cultura interna. El concepto cultura organizacional implica la percepción de los empleados. Así se ha identificado en varias investigaciones a una cultura dominante y una serie de subculturas (K.L. Gregory, 1983).

La cultura dominante esta integrada por los valores esenciales de la organización que son compartidos por la mayor parte de los empleados. Las subculturas tienden a desarrollarse debido a situaciones comunes o a problemas que afectan a un determinado grupo de empleados. Generalmente las subculturas responden a orientaciones específicas de unidades, grupos o secciones de la organización.

Funciones de la Cultura Organizacional ³³:

- ↳ Señala diferencias entre una organización y las demás.
- ↳ Confiere a la organización un sentido de identidad.
- ↳ Facilita que se genere un compromiso con algo superior al interés personal.
- ↳ Refuerza la estabilidad del sistema social.
- ↳ Mecanismo de control y guía de las actitudes y la conducta de los empleados.

La cultura organizacional tiene gran importancia, porque puede reforzar el compromiso con la organización y aumentar la consistencia de la conducta de los empleados – esto desde la perspectiva positiva - ; sin embargo, también se encuentra el lado negativo, o las potencialidades de la cultura disfuncional, que podrían modificar la eficacia de la organización.

Así, “ la cultura se convierte en un peso cuando los valores que se comparten no están de acuerdo con los que aumentarían la eficacia de la organización ”³⁴ .

³³ ROBBINS, Stephen, Comportamiento organizacional, 6ª.ed, Prentice - Hall, México, 1994, pág. 626.

³⁴ Ibid. Pág. 627

MEDIO AMBIENTE EXTERNO

El medio ambiente externo constituye parte de las entradas y salidas del sistema, así factores como leyes, competencia, tecnología, normas y tendencias socioculturales afectan directamente a la organización.

Los factores medioambientales afectan a las organizaciones desde dos direcciones: input y output. La organización transforma inputs o insumos y produce un output. De esta forma las organizaciones y su medio ambiente son inseparables; va a depender de las capacidades de gestión para observar, analizar y predecir el medio ambiente, el éxito, el fracaso o la supervivencia.

La cultura organizacional es dinámica, hay cambios ocasionados por diversas situaciones del entorno tanto interno como externo; es ahí donde hay que estar muy atento para saber dirigirla y que no se convierta en un peso para la organización, o tal vez aprovechar la coyuntura, si se esta comportando de manera disfuncional y cambiarla a funcional.

Efectos de la Cultura Organizacional

" Los empleados se forman un percepción subjetiva global de la organización con base en factores como el grado de importancia del grupo, la solidaridad con la gente, el riesgo tolerado y la voluntad de la administración para tolerar conflictos. Esta percepción global se convierte, de hecho, en la cultura o personalidad de la organización. Estas percepciones favorables o desfavorables afectan el rendimiento y la satisfacción de los empleados " ³⁵.

³⁵ Ibid. Pág. 640

CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor(la percepción no es siempre consciente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados puedan identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**PROCESO ORGANIZACIONAL**

1. Envergadura del control.	1. Liderazgo.
2. Dimensión y tamaño de la organización.	2. Comunicación.
3. Número de los niveles jerárquicos.	3. Control.
4. Configuración jerárquica de puestos.	4. Gestión de conflictos.
5. La relación dimensión de una unidad/departamento sobre el número de unidades/departamentos.	5. Coordinación.
6. Especialización de funciones.	6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones.
7. Centralización/descentralización de la toma de decisiones.	7. Especialización de funciones.
8. Normalización de los procedimientos organizacionales.	8. Estatus, papel y relaciones.
9. Aspectos formales de los procedimientos organizacionales.	9. Mecanismos de socialización de los empleados.
10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas.	10. Grado de autonomía de los empleados.

2.4.1. Las organizaciones

“Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.” ³⁶ Lo anterior considerando que todas las organizaciones:

- a) Siempre incluyen personas.
- b) Estas personas están involucradas unas con otras de alguna manera, es decir, interactúan.
- c) Estas interacciones siempre pueden ser ordenadas o descritas por medio de ciertas clases de estructuras.

-
- d) Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
 - e) Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles, quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales.

Por otro lado una organización tiene como fines principales: generar valor económico, producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales, mantener su continuidad a través del tiempo y perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

De este modo una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes - individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente.

Toda organización actúa en determinado medio ambiente y su existencia y supervivencia depende de la manera como ella se relaciona con ese medio.

"Chester I. Barnard (1938)define a la organización como un sistema de actividades consistentemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe solamente cuando: Hay personas capaces de comunicarse, y que están dispuestas a contribuir con acción, con miras a cumplir un propósito común." ³⁷

Lo anterior es de gran significancia ya que Barnard plantea que la disposición de contribuir con acciones significa, especialmente, disposición para sacrificar el control de la propia conducta en beneficio de la coordinación. Esa disposición de confiarse a la organización varía y fluctúa de individuo a individuo y aún, en el propio individuo, con el paso del tiempo. Esto significa que el sistema total de contribuciones es inestable, pues es el resultado de las satisfacciones e

³⁶ AUDIRAC, Camarena, ABC del Desarrollo Organizacional, Trillas, México, 1994, pág. 84.

insatisfacciones obtenidas realmente o percibidas imaginariamente por los individuos.

Ahora también, las contribuciones de cada participante en la organización varía enormemente en función no solo de las diferencias individuales existentes entre ellas, sino también de los sistemas de recompensas y contribuciones aplicados por la organización.

Así también Haas y Drabek consideran una organización como "un sistema discernible de interacción relativamente permanente y relativamente complejo" ³⁸.

Los sistemas de interacciones designados como organizaciones son relativamente permanentes. Aunque impliquen gran estabilidad en el tiempo, ese grado de estabilidad requerido es relativo. Todos los sistemas de interacciones se encuentran en un estado constante de flujo.

La complejidad estructural de una organización se refiere a la diferenciación horizontal y vertical existente. A medida que ocurre mayor división del trabajo, aumenta la complejidad horizontal de la organización. A medida que nuevos niveles verticales surgen, como jerarquía para mejorar el proceso de control y regulación, aumenta la complejidad vertical. De este modo se tienen organizaciones "altas" y organizaciones "achatadas", cuando poseen respectivamente muchos o pocos niveles verticales.

Las organizaciones son sistemas de interacción, puesto que:

- hay un proceso de interacción mutua y recíproca por dos o más personas. Existe también la interacción simbólica; ésta puede ser verbal, no verbal, etc.
- En las organizaciones, las relaciones entre las partes son interdependientes.
- En todos los sistemas, el criterio de mayor importancia es el de interdependencia. Los componentes de un sistema están interrelacionados de tal modo que un cambio en uno de ellos causa cambios de varios tipos en los otros.

³⁷ Chiavenato, (1988), op.cit. pág. 84

2.4.2. La organización como un sistema abierto

La idea de considerar a las organizaciones como sistemas abiertos se debe a Herbert Spencer, quien consideraba que:

“ Un organismo social se asemeja a un organismo individual en los siguientes aspectos esenciales:

- En el crecimiento
- En el hecho de volverse más complejo a medida que crece
- A medida que se aumenta la complejidad, sus partes exigen una creciente interdependencia
- El todo es mayor que sus partes
- Porque en ambos casos hay creciente integración acompañada por una creciente heterogeneidad.

Un sistema abierto existe, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Esos procesos de importación - conversión - exportación, constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir.

De este modo la teoría de sistemas ofrece un esquema conceptual que permite, al mismo tiempo, el análisis y la síntesis de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Las partes de la organización son vistas como subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema. Esos nexos provocan una integración sinérgica del sistema total, de tal forma que el todo es mayor que la suma de las partes, o por lo menos diferente de ella. Además la organización es un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente.

Gross; desde el enfoque de sistemas define a la organización como:

- Un sistema de recursos humanos en el espacio y en el tiempo;

³⁸ Ibidem.

- abierta, con varias transacciones verificadas entre ellas y su medio ambiente;
- caracterizada no solamente por relaciones internas y externas de conflictos, sino también de cooperación;
- un sistema para desarrollar y usar el poder, con varios grados de actualidad y responsabilidad, tanto en el interior de la organización como en el ambiente externo;
- un sistema de retroalimentación, considerando el pasado para influir en el desempeño futuro;
- mutable, con conceptos estáticos derivados de conceptos dinámicos, y
- sujeta a una considerable incertidumbre en lo referente a la información presente, a las futuras condiciones ambientales.

Por su parte Mc Gregor, en 1957 definía a la organización como: "Un sistema abierto. Existen inputs en la forma de personas, materiales y dinero y en la forma de fuerzas políticas y económicas venidas del sistema mayor. Existen outputs en la forma de productos, servicios y recompensas a sus miembros. Analógicamente, en los subsistemas dentro de la organización, los individuos son sistemas abiertos. Con estas condiciones se llega a la definición de la organización como un sistema sociotécnico, ya que no es solamente un montaje de edificios, fuerza de trabajo, dinero, máquinas y procesos. El sistema consiste en la organización de personas , que a su vez comprende varias tecnologías. Esto significa que las relaciones humanas no son características opcionales de una organización - ellas son una propiedad intrínseca. El sistema existe en virtud del comportamiento motivado de las personas. Esas relaciones y el comportamiento determinan los inputs, las transacciones y los outputs del sistema."

Charles Perrow, define a las organizaciones como " entidades estables, duraderas y con límites bien precisos". Las organizaciones son una casa abierta; "los que por ella transitan tienen consigo señales muy fuertes del mundo de afuera", "además de esto, las ventanas y las puertas están siempre abiertas porque la organización industrializa la materia prima que entra por una puerta, es

trabajada y sale por la otra. Dentro de esa perspectiva, es muy difícil mantener el control de cualquier especie sobre la organización",³⁹

Un enfoque complementario, que desecha los aspectos psicológico y sociológico fue el planteado por Katz y Kahn, indicando que la organización como sistema abierto presenta las siguientes características:

1. **IMPORTACIÓN.-** Transformación - exportación de energía. Después de la importación (entrada) los sistemas abiertos transforman o procesan la energía disponible (transformación, conversión o procesamiento). Esas actividades conllevan alguna reorganización de los insumos. Los sistemas abiertos exportan (salidas) ciertos productos o resultados para el medio ambiente.
2. **ENTROPÍA NEGATIVA.-** La entropía es un proceso por el cual todas las formas organizadas tienden a la extinción, a la desorganización, a la desintegración y finalmente a la muerte. Se denomina entropía negativa, al proceso de reabastecimiento de energía por parte de la organización, a través del movimiento, manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.
3. **INFORMACIÓN COMO INSUMO, RETROINFORMACIÓN NEGATIVA Y PROCESO DE CODIFICACIÓN.-** El tipo más simple de entrada de información es la retroinformación negativa, esta permite al sistema corregir sus desvíos de la línea correcta. Cuando la retroinformación negativa es interrumpida, el estado firme del sistema desaparece, mientras su frontera se desvanece, ya que tal dispositivo permite que el sistema se mantenga en el camino correcto sin absorber o gastar demasiada energía. Por otro lado, el proceso de codificación permite al sistema reaccionar selectivamente, apenas en relación con las señales de información para las cuales esté sintonizado. La codificación es un sistema de selección de entradas por medio del cual los materiales son

³⁹ Ibidem

rechazados o aceptados y traducidos para la estructura. La confusión del ambiente es simplificada en algunas categorías significativas y simplificadas para el sistema.

4. ESTADO FIRME Y HOMEÓSTASIS DINÁMICA.- El sistema abierto busca mantener cierta constancia en el intercambio de energía importada y exportada del ambiente, asegurando su carácter organizacional y evitando el proceso entrópico. Es así como los sistemas abiertos se caracterizan por un estado firme: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una exportación continua de los productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambios de energía y las relaciones entre las partes continúan iguales.

5. DIFERENCIACIÓN.- La organización, como todo sistema abierto, tiende a la diferenciación, esto es, a la multiplicación y a la elaboración de funciones: lo que le trae también multiplicación de papeles y diferenciación interna. Los patrones difusos y globales son sustituidos por funciones más especializadas, jerarquizadas y altamente diferenciadas.

6. EQUIFINALIDAD.- Los sistemas abiertos son caracterizados por el principio de equifinalidad propuesto por Von Bertalanffy: un sistema puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales. A medida que los sistemas abiertos desarrollan mecanismos regulatorios (homeóstasis) para regular sus operaciones, la cantidad de equifinalidad puede ser reducida. El estado estable del sistema puede ser alcanzado a partir de condiciones iniciales diferentes y por medios diferentes.

7. **LIMITES O FRONTERAS.**- Siendo un sistema abierto, la organización presenta límites, barreras entre el sistema y el ambiente. Los límites definen no sólo la esfera de acción del sistema, sino también su grado de apertura en relación con el ambiente. Katz y Kahn indicaron que la organización es un sistema abierto, porque en el input de energía y la conversión de salida en nueva entrada de energía se dan transacciones entre la organización y su medio ambiente.

2.4.3. La organización como sistema social

La organización no posee estructura ni autonomía física identificable y permanente. Su estructura sólo puede ser identificada como ciclos de eventos o sea que es inseparable de su funcionamiento.

Los sistemas sociales están conformados de actitudes patronizadas, estas son complementarias o interdependientes en relación con algún output o resultado común; son relativamente duraderas y unidas en el espacio y en el tiempo. La estabilidad o recurrencias de actitudes existe en relación con la entrada de energía en el sistema, en relación con la transformación de energía dentro del sistema y en relación con el producto resultante, o salida de energía.

Mantener un patrón de conducta requiere renovación continua del flujo de energía, lo que, en los sistemas sociales es garantizado por el retorno de energía, del producto o resultado.

La teoría de sistemas se interesa básicamente por los problemas de relaciones, de estructura y de interdependencia y no por los atributos constantes de los objetos.

Por la naturaleza de las organizaciones, tienen un grado de variabilidad muy alto, por lo tanto necesita utilizar fuerzas de control para reducir las, así como también

la inestabilidad de las acciones humanas. De acuerdo a Katz y Kahn, son tres los tipos de fuerzas que reducen la variabilidad humana:

- a) Las presiones del ambiente o de la tarea en relación a las necesidades.
- b) Las exigencias de los valores y de las expectativas compartidas.
- c) La imposición de reglas por parte de la organización cuya violación sugiere alguna penalidad o sanción negativa.

Así la variabilidad del comportamiento social es controlada por uno o más de esos mecanismos en todos los sistemas sociales.

Por otro lado se encuentran las funciones, las normas y los valores como los principales componentes del sistema social: Katz y Kahn señalan que " las funciones describen formas específicas de comportamiento asociado a determinadas tareas.

Las funciones se desarrollan a partir de requisitos de la tarea. Dentro de la organización constituyen formas o patrones de comportamiento requeridas de todas las personas que desempeñan una parte en cada relación funcional, sin que se consideren los deseos personales o las obligaciones interpersonales que son irrelevantes a tal relación".⁴⁰

" Las normas son expectativas generales con carácter de exigencia, alcanzando a todos a quienes incumbe el desempeño de una función en un sistema o subsistema".⁴¹

"Los valores son las justificaciones y aspiraciones ideológicas más generalizadas".⁴²

En este sentido, los comportamientos de función de los miembros, las normas que prescriben y sancionan esos comportamientos y los valores en que las normas se hallan implantadas constituyen las bases sociopsicológicas de los sistemas sociales y proporcionan los cimientos para su integración.

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Ibidem.

⁴² Ibidem.

2.4.4. Enfoque sociotécnico (TAVISTOCK)

El enfoque de sistemas sociotécnicos combina las necesidades de la gente con las necesidades de la eficiencia técnica. La parte socio del enfoque se refiere a la gente y grupos que trabajan en las organizaciones y la forma en que se organizan y coordinan las funciones de trabajo. La parte técnica se refiere a los materiales, herramientas, máquinas y procesos empleados para transformar los insumos organizacionales en productos. La meta del enfoque sociotécnico es la optimización conjunta, que afirma que una organización funciona mejor sólo si sus sistemas sociales y técnicos se diseñan para satisfacer necesidades mutuas de los sistemas ⁴³.

Debe haber armonía en ambos sistemas, de lo contrario puede haber inadvertidamente problemas de desempeño.

Tris (1963) y sus colaboradores afirmaban que toda organización consiste en una combinación administrada de tecnología y de un sistema social, de tal forma que ambos se hallan en interrelación recíproca.

Además de ser considerado como un sistema abierto en interrelación constante con su ambiente, la organización también es considerada como un sistema socio - técnico, compuesto por tres subsistemas:

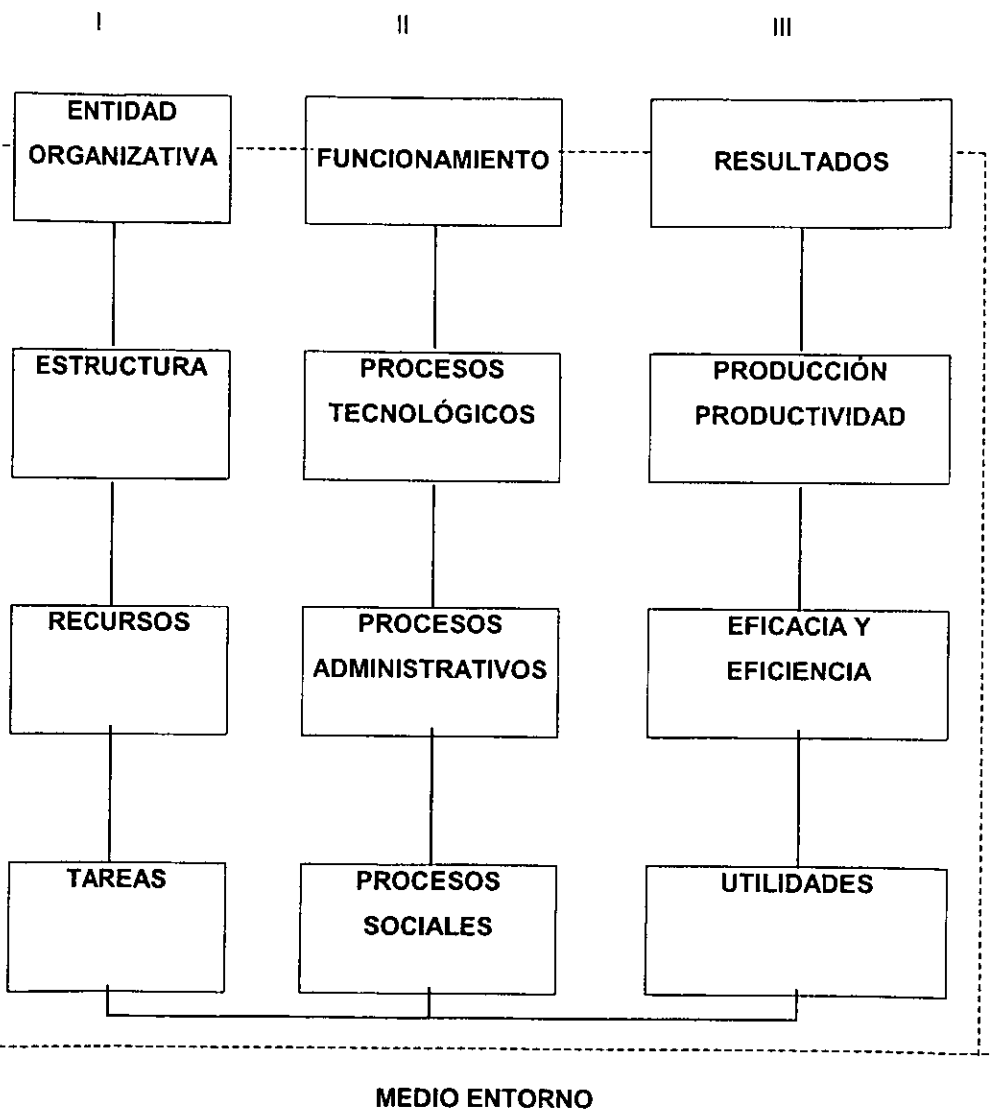
1. **EL SISTEMA TÉCNICO O DE TAREAS.-** Incluye el flujo de trabajo, la tecnología usada, los papeles requeridos por la tarea y un número de otras variables tecnológicas;
2. **EL SISTEMA GENERAL O ADMINISTRATIVO.-** Abarca la estructura organizacional, las políticas, los procedimientos y las reglas, el sistema de recompensas y de castigos, las formas mediante las cuales se toman las decisiones:

⁴³ DAFT, Richard, op. cit. pág. 147

3. EL SISTEMA SOCIAL.- Esta relacionado principalmente con la cultura organizacional, con los valores y las normas y con la satisfacción de las necesidades personales: también incluida en el sistema social está la organización informal, el nivel motivacional y sus actividades individuales.

La conjugación de estos tres subsistemas aseguran la complementariedad de todo el sistema. Así el sistema general es el responsable del desarrollo de la organización y de sus procesos de toma de decisión. Este sistema busca no sólo mejorar las relaciones entre los sistemas social y técnico, en la medida en que trabajaba orientado por metas y objetivos organizacionales - La definición del propósito organizacional es crucial. Peter Drucker enfatiza sobre la importancia de la definición del objetivo y que además deberá examinarse y plantearse no solamente al principio, durante tiempos difíciles, sino también durante periodos de éxito .

MODELO AMPLIADO DE LA ORGANIZACIÓN



FUENTE: CASTAÑO, Asmitia, Darvelio, Crisis y desarrollo de las organizaciones, UNAM, México, 1984, pág. 18

De acuerdo con este enfoque, la organización es diagnosticada a partir de los siguientes aspectos⁴⁴:

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- ✓ *Objetivos de trabajo*
- ✓ *Políticas*
- ✓ *Asignación de responsabilidades*
- ✓ *Asignación de facultades de mando y de decisión (autoridad)*
- ✓ *Sistemas y procedimientos de trabajo*

II. FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- ✓ *Planeación de funciones y actividades*
- ✓ *Coordinación interpersonal*
- ✓ *Aprovechamiento de personal*
- ✓ *Evaluación y control de resultados*

III. PROCESOS SOCIALES

- ✓ *Comunicación en el grupo*
- ✓ *Solución de problemas*
- ✓ *Dirección del equipo*
- ✓ *Toma de decisiones*
- ✓ *Colaboración en el equipo*
- ✓ *Creatividad e innovación*
- ✓ *Manejo de conflictos*

⁴⁴ CASTAÑO, Asmitia, Darvelio, Crisis y desarrollo de las organizaciones, , UNAM, México, 1984, pág. 54

- ✓ *Identidad del equipo*
- ✓ *Confianza en el grupo*
- ✓ *Relaciones humanas*

2.5. Las personas

Las personas juegan un papel muy importante dentro de las organizaciones. Thompson señala que “el actor humano es un fenómeno multidimensional, sujeto a las influencias de una enormidad de variables. El radio de diferencias en aptitudes es grande y los patrones de comportamiento aprendidos son muy diversos. No se dispone de datos o cálculos para comprender los miembros de la organización en su total complejidad, y los requisitos de tecnologías complejas en ambientes operacionales complejos no pueden ser satisfechos si todo el radio de variaciones humanas entra en juego dentro de la organización”.⁴⁵

El comportamiento es una forma de proceder; se refiere a la conducta de la persona. Los patrones de comportamiento son los modos según los cuales la persona suele conducirse en sus actividades. El comportamiento obedece a una gran serie de factores; existen varias teorías que lo explican:

- Teoría de campo de Lewin.

Para Kurt Lewin, el comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

1. el comportamiento humano es derivado de la totalidad de hechos coexistentes.
2. esos hechos coexistentes tienen el carácter de un “campo dinámico” en que cada parte del campo depende de una interrelación dinámica con las otras. Su modelo plantea la existencia de valencias positivas y negativas. Las positivas generan una de atracción para las

⁴⁵ Ibidem.

personas, mientras que las negativas una fuerza de repulsión o rechazo. Dicho modo de comportamiento humano es esquematizado en la siguiente ecuación.

$$C = f (P, M)$$

C = comportamiento

f = función

P = interrelación

M = Medio ambiente

De esta forma la persona es determinada por las características genéticas y por las características adquiridas por el aprendizaje a través de su contacto con el medio.

• TEORÍA DE LA DISONANCIA COGNOSCITIVA

Leon Festinger en 1957 planteó esta teoría; se basa en la premisa de que un individuo se esfuerza por establecer un estado de consistencia con él mismo. Si una persona tiene cogniciones sobre sí misma y sobre su ambiente y son inconsistentes entre sí, entonces ocurre un estado de disonancia cognoscitiva.

La disonancia cognoscitiva es una de las principales fuentes de inconsistencia en el comportamiento. El elemento cognoscitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Esos elementos cognoscitivos pueden estar relacionados de tres maneras: disonante, constante o irrelevante.

1. RELACIÓN DISONANTE.- Se da cuando hay dos cogniciones en relación disonante. Cuando el individuo cree que fumar es nocivo, pero continúa fumando.
2. RELACIÓN CONSONANTE.- Dos cogniciones en relación consonante. Cuando el individuo cree que fumar es nocivo y entonces deja de fumar.

3. RELACIÓN IRRELEVANTE.- Elementos en una relación irrelevante. Cuando el individuo considera que el fumar es nocivo y le gusta pasear.

La amplitud de cualquier disonancia generada es función de dos variables:

- 1) La importancia de cada uno de los elementos disonantes o cognoscitivos, si una creencia tiene pequeña importancia, la inconsistencia por ella generada tendrá poca disonancia.
- 2) La suma de disonancias es función del número de cogniciones disonantes y constantes que existen en un momento dado; a mayor número de elementos disonantes para los consonantes, mayor será la disonancia sentida.

La disonancia cognoscitiva es generalmente consecuencia de situaciones que involucran específicamente un proceso de decisión.

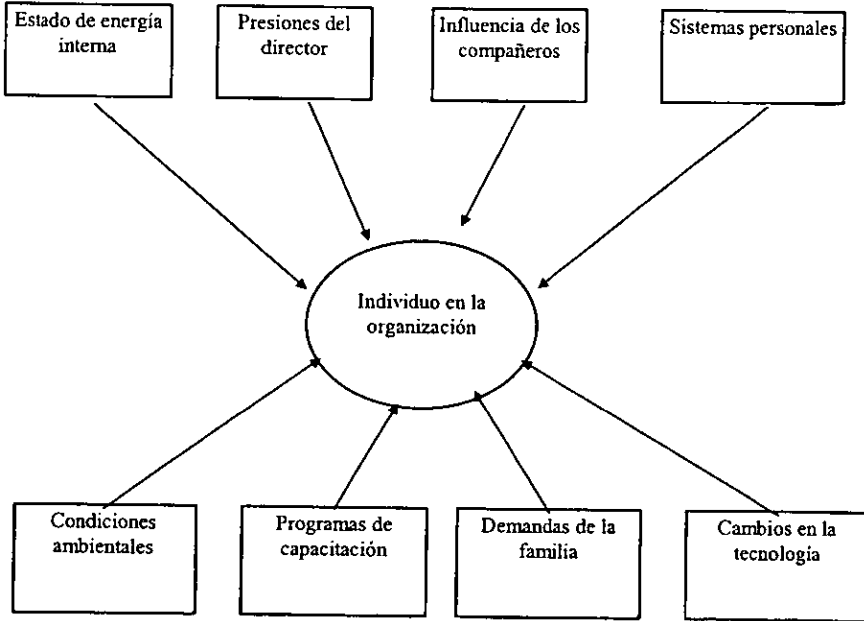
Por otra parte Thompson y Van Houten propusieron tres enfoques para el conocimiento del hombre:

1. el hombre como un ser transaccional; no sólo recibe insumos del ambiente y reacciona a los mismos, sino que también, adopta una posición proactiva, anticipándose y, muchas veces, provocando los cambios que ocurren en su ambiente;
2. el hombre con un comportamiento dirigido hacia un objetivo, lo que significa que es capaz de tener objetivos o aspiraciones, y de ampliar grandes dosis de esfuerzo en el sentido de alcanzarlos; y
3. el hombre como un modelo de sistema abierto, donde es dirigido hacia objetivos, independientemente del medio físico y social y activamente involucrado en transacciones con ese ambiente en la medida en que persigue sus objetivos.

En este sentido el comportamiento de las personas en una organización depende de factores internos (consecuentes de sus características de personalidad, como capacidad de aprendizaje, de motivación de percepción, de los ambientes internos y externos, de actitudes, de emoción, de valores, etc.) y externos (consecuentes

de las características organizacionales, como sistema de recompensas y castigos, de factores sociales, de política, de la cohesión grupal existente, etc.). Ver cuadro 1.

CUADRO 1: Factores potenciales que influyen en el individuo en la organización.



FUENTE: Chiavenato , *Administración de recursos humanos*, Mc Graw – Hill, México, 1988, pág. 532

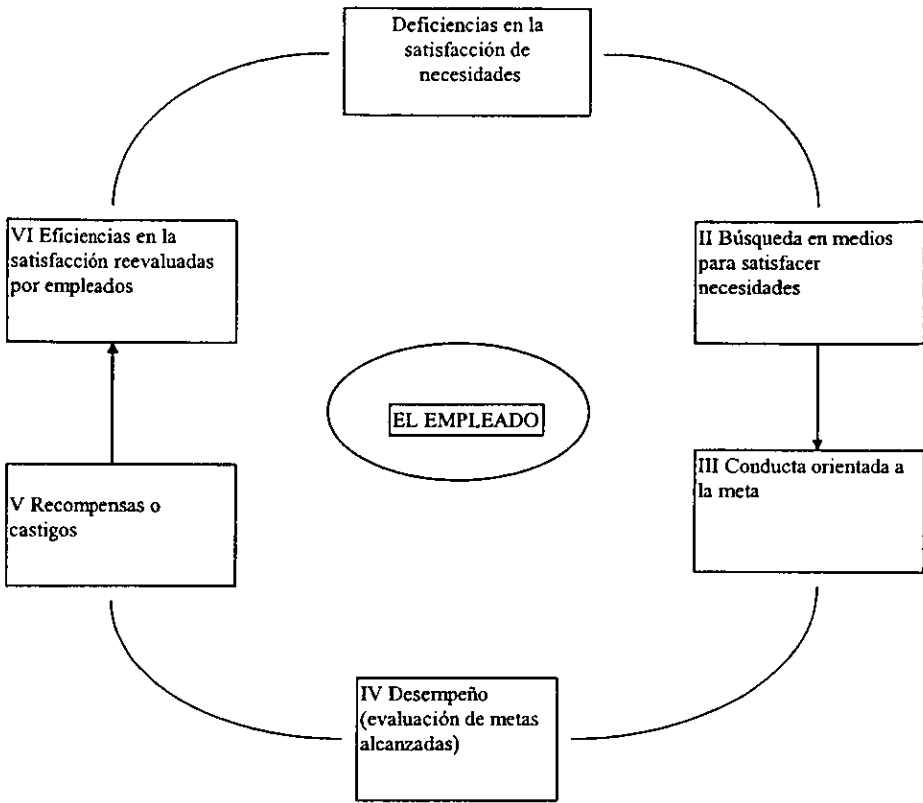
A lo largo de la historia del hombre se ha encontrado que su comportamiento en la sociedad obedece a ciertas variables que le fueron modificadas en su desarrollo, a continuación se presentan algunos modelos que elaboraron teóricos del comportamiento humano (Cuadro 2).

CUADRO 2. ENFOQUES INICIALES DE LA MOTIVACIÓN

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE RELACIONES HUMANAS	MODELO DE RECURSOS HUMANOS
SUPUESTOS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo es, por su naturaleza desagradable para el hombre. 2. Lo que hacen los trabajadores es menos importante que lo que ganan por hacerlo. 3. Pocos quieren o pueden realizar el trabajo que requiere creatividad, autodirección o control de sí mismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las personas quieren sentirse útiles e importante. 2. Las personas quieren pertenecer a algo y que se les reconozca como individuos. 3. Estas necesidades son más importantes que el dinero para motiva a la gente a que trabaje. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo no es desagradable por naturaleza. La gente quiere contribuir a la obtención de metas importantes que ha ayudado a establecer. 2. La mayor parte de las personas pueden ejercer mucho más creatividad, autodirección y autocontrol que los que exigen sus puestos actuales.
POLÍTICA		
<ol style="list-style-type: none"> 1. El administrador debería supervisar y controlar estrechamente a los subordinados. 2. Debería dividir el trabajo en actividades sencillas, repetitivas y de fácil aprendizaje. 3. Debería establecer rutinas y procedimientos detallados de trabajo y ejecutarlos de una <manera justa y firme a la vez. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El administrador debería hacer que cada empleado se sienta útil e importante. 2. Debería mantener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones que hagan a sus planes. 3. Debería permitir a los subordinados ejercer u poco de autodirección y autocontrol en sus rutinas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. El administrador debería utilizar los recursos humanos subutilizados. 2. Debe crear un ambiente donde todos los miembros puedan contribuir según los límites de su capacidad. 3. Debe alentar la plena participación en asuntos importantes, ampliando continuamente la autodirección y autocontrol de sus subordinados.
EXPECTATIVAS		
<ol style="list-style-type: none"> 1. La gente puede tolerar el trabajo si recibe un salario decente y el jefe es justo. 2. Si las actividades son bastantes simples y se controla estrechamente a los trabajadores, lograrán alcanzar la producción establecida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si se comparte la información con los subordinados y se logra su intervención en decisiones rutinarias, quedaran satisfechas sus necesidades básicas y se sentirán importantes. 2. Satisfacer esas necesidades mejorará la moral y reducirá la resistencia a la autoridad formal: los subordinados estarán dispuestos a cooperar. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la influencia de los subordinados, su autodirección y autocontrol dará origen a mejoras directas en la eficiencia de operación. 2. La satisfacción en el trabajo puede mejorar como un producto secundario del hecho de que los subordinados aprovechen al máximo sus recursos.

FUENTE: Chiavenato (1989), *Administración de recursos humanos.*

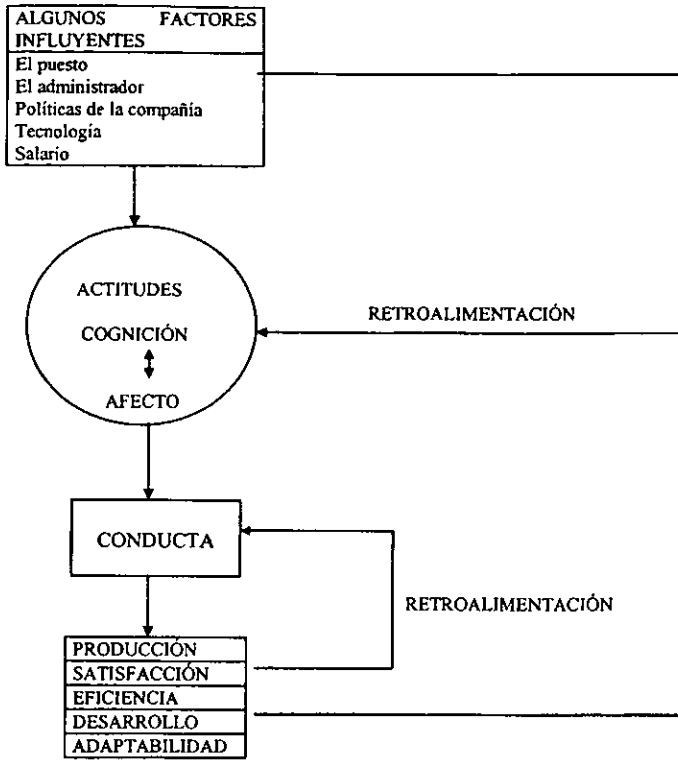
EL PROCESO MOTIVACIONAL: UN MODELO INICIAL



El proceso motivacional: un modelo inicial

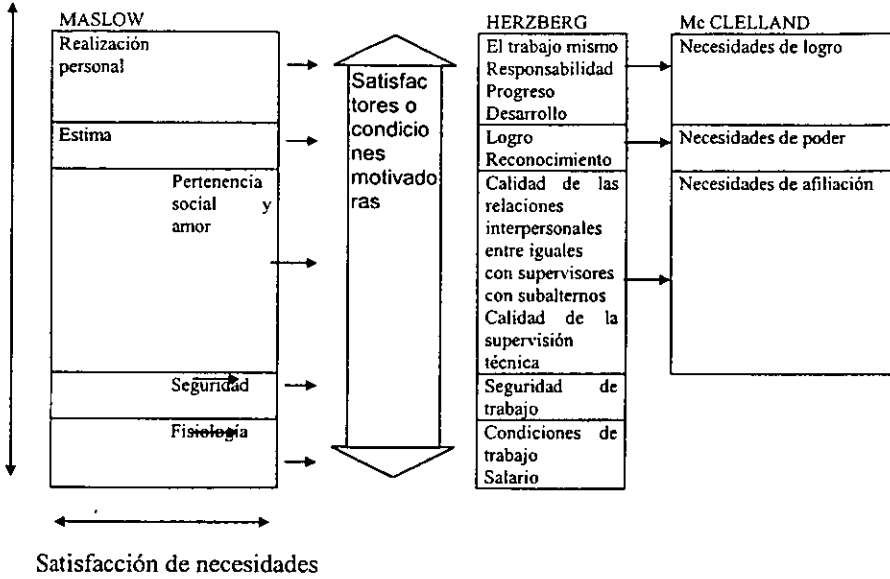
FUENTE: IVANCEVICH, GIBSON, Organizaciones, pág. 102

EL DESARROLLO DE LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS



FUENTE: IVANCEVICH, GIBSON, *Organizaciones*, pág. 73

JERARQUÍA DE NECESIDADES, DE MASLOW; NECESIDADES DE LOGRO, AFILIACIÓN Y PODER, DE Mc CLELLAN; Y TEORÍA DE DOS FACTORES, DE HERZBERG.

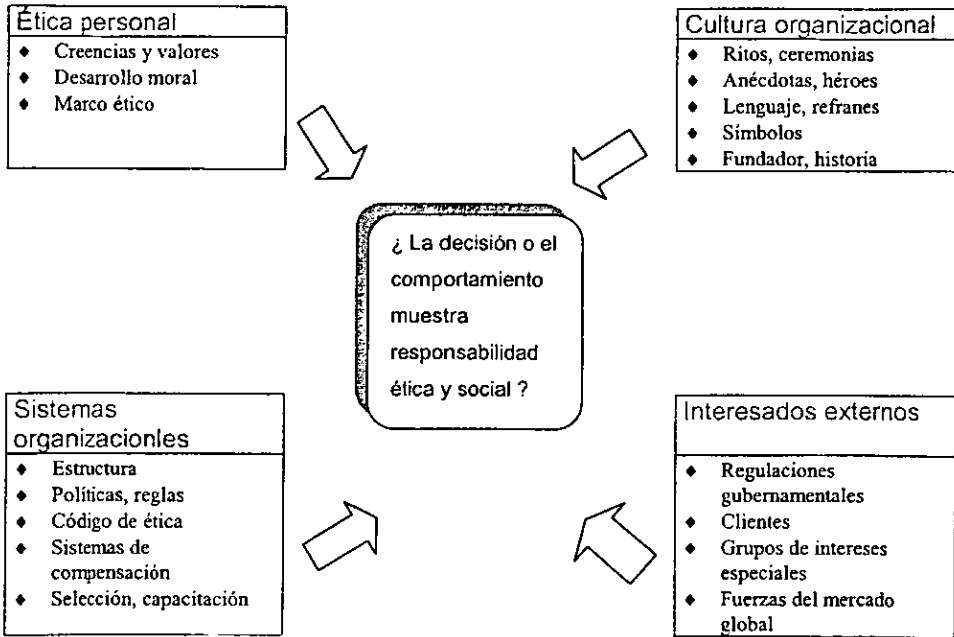


FUENTE: IVANCEVICH, GIBSON, *Organizaciones*, pág. 112

2.5.1. Los valores éticos en la organización

La ética es el código de principios morales que modela el comportamiento de una persona o grupo con respecto a lo que es correcto o incorrecto. Los valores éticos establecen normas en cuanto a lo que es bueno o malo en la conducta y en la toma de decisiones⁴⁶.

Fuerzas que modelan la ética administrativa



Fuente: DAFT, Richard, Teoría y diseño organizacional, 6ª. Ed., Mc Graw – Hill, México, 1998, pág. 379

⁴⁶ DAFT PÁG. 378

2.5.1.1. Liderazgo basado en Valores

“ La emisión de instrucciones se desarrolla y fortalece principalmente mediante un liderazgo basado en valores..... Los líderes influyen en los valores culturales y éticos al articular con claridad una visión de los valores organizacionales en que los empleados pueden creer, comunicar la visión a toda la organización e institucionalizarla mediante el comportamiento diario, los rituales las ceremonias y los símbolos, así como por medio de los sistemas y políticas organizacionales ”
47.

El papel del liderazgo bajo este enfoque tiene gran impacto en la organización; los empleados aprenden por llamarlo de alguna manera con el ejemplo, por tanto el líder es congruente en su comportamiento.

Teóricamente por lo menos, es posible distinguir entre los valores⁴⁸:

- De la empresa
- Los del director en turno
- Los de los gerentes (administradores)
- Los de los miembros
- Los del proceso que se desarrolla

“ Todos ellos se funden; en cuanto a los miembros, cada uno llega a la empresa con sus valores, y en cada fase del proceso administrativo subyace la síntesis de los valores personales con los valores institucionales”⁴⁹.

En ese fundir, efectivamente se da una influencia recíproca. Puede ser que se vean mejorados, pero también puede ser que se vean degradados.

⁴⁷ DAFT, Richard, op. cit. pág. 383

⁴⁸ RODRÍGUEZ Estrada Mauro, Los valores, clave de la excelencia, Mc Graw – Hill, Méico, 1996, pág. 58.

⁴⁹ Ibidem.

Así también " es inevitable que los valores del líder den la tónica a la organización. Para bien o para mal, lo quiera o no lo quiera, el líder es una persona de valores, y también de antivalores"⁵⁰.

Ahora bien, cabría la pregunta: ¿ en cuantas organizaciones se trabaja con valores que realmente procuren el respeto a la dignidad de las personas y el bien común ? además de que se genere un clima de gran entrega a los valores esenciales de la compañía y de flexibilidad y tolerancia.

Por otro lado, es clara la estrecha relación existente entre clima organizacional, los valores y la **eficiencia**; ésta última supone en el hombre⁵¹:

- ✓ *Actividad*
- ✓ *Dominio personal*
- ✓ *Conocimientos*
- ✓ *Responsabilidad*
- ✓ *Adaptabilidad*
- ✓ *Creatividad*
- ✓ *Equilibrio*
- ✓ *Sentido crítico y propositivo*
- ✓ *Afán de progreso*
- ✓ *Legalidad*
- ✓ *Deber ser*

La eficiencia proporciona al hombre: bienestar⁵²

- ◆ *Éxito*
- ◆ *Ingresos*
- ◆ *Prestigio*

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ MUÑOZ Jiménez Octavio, Formación ética en el ejecutivo: (Factores que influyen en la calidad humana y organizacional), Tesis Maestría, UNAM; FCA, México, 1999, pág. 162.

- ◆ *Autorrealización*
- ◆ *Autoridad*
- ◆ *Creatividad (prospectiva)*
- ◆ *Superación constante*
- ◆ *Trascendencia*

" Para ser eficientes en el trabajo, se requiere desarrollar un conjunto de cualidades y hábitos. Un hábito es una disponibilidad , es consecuencia de un acto cada vez más intenso..... Y es lo que determina finalmente al hombre en vías de lo que llega a ejecutar: virtudes o vicios"⁵³

⁵² Ibid. Pág. 163

⁵³ Ibidem.

A continuación se listan algunos indicadores éticos que influyen en la conducta ejecutiva⁵⁴:

VIRTUDES LABORALES	VICIOS LABORALES
<ul style="list-style-type: none"> • Perseverancia • Honestidad • Honradez • Entusiasmo • Seguridad • Confianza en si mismo • Confianza hacia los demás • Capacidad de servicio • Sentido de orden • Responsabilidad • Convicciones • Principios éticos • Don de escuchar • Espíritu fraternal • Autocrítica • Artístico • Solidaridad • Prospectiva • Buen ánimo • Cordialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Inconstancia • Deshonestidad • Abuso • Indiferencia • Incredulidad • Inseguridad • Desconfianza • Servilismo • Desorden • Irresponsabilidad • Imitación • Conveniencia • Demagogia • Ridiculización • Vanidad • Rústico • Egoísmo • Retrospectiva • Mal humor • Maltrato

⁵⁴ Ibid. Pág. 164.

En general, actuar con ética es acatar las normas establecidas, evitar hacer daño a los demás y aportar algo positivo. En los negocios, tomar decisiones correctas es indispensable, porque aunque hay decisiones poco éticas que derivan en grandes éxitos, generalmente dañan la imagen del ejecutivo o su compañía, trayendo consecuencias negativas a mediano y largo plazo. Los autores Robert Solomon y Kristine Hanson han analizado la ética en los negocios, y sugieren guiarse por las siguientes normas a la hora de tomar una decisión ⁵⁵:

- Tenga siempre presente el bienestar de los demás, aun de aquellos que no están directamente involucrados. Esta es la regla de oro, y debe tenerse presente siempre. La idea no es actuar solamente con base en lo que favorece a los demás y sacrificar el interés propio. Lo correcto es tomar una decisión que lo favorezca a uno sin dañar a los demás.
- Piense como un integrante de una comunidad de negocios, no como un individuo aislado. En los negocios hay reglas de justicia e igualdad que son indispensables para el éxito. Hay que respetar los contratos, pagar las deudas y vender productos decentes, a precios que cubran los costos, pero que sean lógicos.
- Obedezca la ley, pero no dependa sólo de ella. La ética va más allá de la ley. Hay cosas que no son ilegales, y sin embargo son poco éticas, como aprovecharse de la confianza de los demás. Aunque no hay castigo legal para este tipo de acciones, hay otras consecuencias negativas que pueden evitarse tomando en consideración las normas básicas de la ética antes de tomar una decisión.

⁵⁵ Cfr. <http://www.viajes-venezuela.com/febrero1997/Etica.htm>

- Piense en su compañía como parte de la sociedad. Los ejecutivos son ciudadanos, y los negocios prosperan porque sirven a la sociedad. Las mismas normas que se aplican al comportamiento social se aplican a los negocios. Ignorar las normas de la sociedad generalmente deriva en problemas legales.
- Tenga en cuenta la moral. En la moral se basa la ética. El filósofo alemán Immanuel Kant decía que las normas de la moral son "órdenes categóricas", sin excepciones para nadie, ni siquiera los ejecutivos muy ocupados.
- Piense objetivamente. Hay que pensar desinteresadamente, desde una perspectiva neutra, para poder determinar si una decisión es realmente correcta y no se ve bien sólo porque nos interesa que así sea.
- Pregúntese a sí mismo: ¿Qué tipo de persona haría esto? La ética deriva de la palabra griega *ethos*, que significa carácter. La ética no tiene tanto que ver con las reglas, como con la necesidad de mantener nuestro carácter y nuestro nombre "limpio". Como dice Peter Drucker, la ética en los negocios es poder mirarse al espejo todas las mañanas sin sentir remordimiento.
- Respete las costumbres de los demás, sin sacrificar su propia ética. Los peores problemas éticos no son conflictos entre la ética y las ganancias, sino entre una ética y otra. Es necesario tener en cuenta las costumbres y normas de los demás, pero hay que analizar siempre si esas costumbres violan alguna norma o valor moral propio. Ponga siempre sus valores primero.

La ética, entonces, es simplemente considerarse a sí mismo y a su compañía como miembro de una sociedad cuyas normas deben respetarse. El respeto por los demás refleja cuánto se respeta uno mismo.

Actuar correctamente no garantiza el éxito, pero es un ingrediente indispensable de toda estrategia efectiva.

“ La actividad empresarial resulta, pues, ser campo adecuado para la práctica de las virtudes; de todas las virtudes. Entre ellas, la Veritatis Splendor cita expresamente la *virtud de la templanza, para moderar el apego a los bienes de este mundo y la virtud de la justicia, para preservar los derechos del prójimo y darle lo que le es debido*. Pero qué duda cabe que las otras dos virtudes **cardinales** -así llamadas porque en ellas se apoyan todas las demás- deben también ser especialmente vividas por los empresarios. La **fortaleza** para exigir, y exigirse, en el cumplimiento del deber y para resistir las tentaciones de aceptar las posibilidades oportunistas no éticas que ofrece el entorno. Y, sobre todo, la virtud de la **prudencia** que es la que **informa** las restantes virtudes al tiempo que constituye la **medida** de todas ellas” ⁵⁶.

“ La prudencia es la virtud que asegura que el querer y el obrar **sean conformes a la verdad**, es decir, a la realidad objetiva, lo cual significa que la actuación del hombre prudente presupone la atenta, rigurosa y objetiva consideración de las realidades concretas. Partiendo de esta aprehensión de la realidad, el hombre prudente dirige sus operaciones sobre la misma realidad de la que parte, a fin de transformarla de acuerdo con la verdad y el bien. Y, así, con sus decisiones y acciones, el hombre prudente se va realizando a sí mismo y a los demás “⁵⁷.

⁵⁶ cfr. <http://web.iese.edu/rtermes/hacer/acer42.htm>, pág. 17

⁵⁷ *Ibidem*.

2.6. Organizaciones y personas.

Una organización puede estar clasificada desde diferentes aspectos: por su tamaño, estructura, interacciones, objetivos; sin embargo dentro de esa variedad y complejidad, existen dos tipos de elementos comunes a todas las organizaciones:

1. El elemento básico son las personas, cuyas interacciones componen la organización. Una organización está en cambio constante ya que sus integrantes pueden cambiar, aunque las personas siempre estén cobijadas en sus relaciones a través de una especie de estructura que determina la existencia de la organización. Ésta existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que solamente podrían ser alcanzados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y de sus recursos personales. La condición necesaria para la existencia de una organización es la interacción entre las personas. El éxito o fracaso de las organizaciones es determinado por la calidad de las interacciones que se desarrollen por parte de sus miembros. Las interacciones constituyen la expresión de las personas y pueden ser descritas en cuatro niveles diferentes, haciéndose menos personales a medida que se hacen más elevadas:
 - a) **INTERACCIONES INDIVIDUALES.**- Corresponde al primer nivel que es el más visible e inmediato. Una interacción es una relación entre dos personas, de esta forma, la actividad de cada uno, está en parte determinada por la actividad del otro. Existe una influencia recíproca y cada persona evoca una respuesta física o mental a las otras personas.
 - b) **INTERACCIÓN ENTRE INDIVIDUOS Y ORGANIZACIÓN .-** Individuos y organización están en constante interacción y toman continuamente decisiones adaptativas para permanecer en equilibrio dinámico con su medio ambiente. La

tarea de la administración es implementar ese sistema de información. Las organizaciones engendran una compleja dinámica interna dentro de la cual los individuos son inducidos a tomar parte; los individuos son atraídos, seleccionados, integrados, entrenados, y pasan a ocupar determinados cargos, en que son supervisados, evaluados y controlados. A su vez, los individuos obtienen por medio de su participación, la satisfacción de algunas de sus necesidades personales (dinero, beneficios, seguridad, servicios, amistad, etc.).

c) INTERACCIÓN ENTRE ORGANIZACIONES.- Para realizar sus tareas, la organización interactúa con otras organizaciones no solamente para poder pedir materias primas, máquinas, equipos, sino también para colocar en el mercado sus productos o servicios. La característica del conjunto organizacional afecta poderosamente la forma de competencia y de cooperación con otras organizaciones, flujo de información y de personas entre las organizaciones, influyendo el diseño de la estructura interna y los procesos de la organización focal.

La problemática de integración entre el individuo y la organización ha existido desde tiempos inmemorables. Las primeras preocupaciones surgieron con los griegos. Weber formuló la hipótesis de que las organizaciones pudieran destruir la personalidad individual con el surgimiento de una " estricticidad deshumanizante" ⁵⁸. Mayo y Roethlisberger hicieron extensos análisis del impacto causado por la organización industrial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo. Criticaron especialmente el enfoque de Taylor; poco a poco, el enfoque clásico - centralizado en las tareas y en el método - fue dando lugar al enfoque humanístico, centralizado en el hombre y en el grupo social. El énfasis dado a la técnica y a la tecnología cedió lugar al énfasis en las relaciones humanas (década de los treinta). Desde entonces, se detectó la existencia del conflicto laboral, la existencia de intereses antagónicos entre el trabajador y la

⁵⁸ Robert K. Merton, 1959, cfr. Chiavenato, 1989.

organización y la necesidad de una armonía basada en una mentalidad enfocada hacia las relaciones humanas.

Kast y Rosenzweig posteriormente destacaron los siguientes aspectos sobre las organizaciones:

1. Su comportamiento es orientado hacia objetivos más o menos comprendidos por sus miembros.
2. Es formada por sistemas psicosociales, o sea por personas que trabajan en grupos.
3. Está integrada por sistemas tecnológicos, o sea, por personas que usan conocimientos y técnicas y las utilizan para cumplir sus tareas.
4. Es una integración de actividades estructuradas; personas que trabajan juntas con relaciones interdependientes.
5. Dado que implica integración y coordinación de actividades individuales o grupales, se vuelve inevitable el surgimiento de algún conflicto, que puede ser abierto o disimulado, funcional o disfuncional, pudiendo llevar a un desempeño organizacional eficaz y eficiente.

Así, la relación entre las personas y la organización no siempre es satisfactoria y cooperativa. Muchas veces es una relación tensa y conflictiva.

Por su parte Chris Argyris (1968) plantea que la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, de conflicto, de fracaso y una corta perspectiva temporal de permanencia, en la medida en que es formal y rígida. Esta situación se presenta cuando las exigencias que las organizaciones formales imponen a los individuos al medir su desempeño y asignándoles tareas que no presentan oportunidades para la manifestación de responsabilidad, de autoconfianza y de independencia. Es así, como los individuos se vuelven apáticos, desinteresados y confiados. *Para él, la cuota de mayor responsabilidad*

para una integración entre el individuo y la organización en lo referente a sus objetivos recae sobre la administración.

Las personas y las organizaciones tienen necesidades por satisfacer mutuamente, ya que tanto las vidas como los objetivos de ambos están inseparablemente entrelazados.

Etzioni (1967) destacó como reconocimiento crucial del dilema de la organización las tensiones inevitables, que pueden ser reducidas, pero no eliminadas.

Barnard, señaló que el individuo necesita ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales por medio de su participación) y ser eficiente (satisfacer las necesidades individuales mediante su participación), para sobrevivir dentro del sistema.

Barnard y Simon plantearon de manera conjunta el modelo "inducciones - contribuciones" que concibe a la organización como un sistema cooperativo racional. Así para Simon, los individuos están dispuestos a cooperar siempre que sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente a sus propios objetivos personales. Debe haber un equilibrio entre "inducción - contribución", este refleja el éxito de la organización en "remunerar" a sus integrantes en cantidades adecuadas y motivarlos a que continúen siendo parte de la organización, garantizándoles con eso, su supervivencia y eficacia. Dentro de este concepto, la organización ofrece satisfacciones para inducir a un entorno equivalente o mayor de contribuciones.

Dado que las remuneraciones no deben surgir de la nada Katz y Kahn señalan que para que puedan funcionar adecuadamente:

1. Necesitan ser percibidas claramente como suficientemente grandes a fin de justificar el esfuerzo adicional necesario para conseguirlas.
2. Necesitan ser percibidas como directamente relacionadas al desempeño solicitado y ser concebidas inmediatamente después del desempeño.
3. Necesitan ser percibidas como equitativas por la mayoría de los miembros del sistema, muchos de los cuales no las recibirán.

Complementando las posiciones anteriores, Harry Levinson, considera la interacción psicológica entre el empleado y la organización como un proceso de reciprocidad.

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es función de la persona implicada y de su entorno.

$$C = f(P * E)$$

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación. Clima es un concepto menos general y menos vasto que medio y se sitúa en el mismo nivel que la ecología, el ambiente, el sistema social o la atmósfera.

El clima organizacional constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo, pueden constituir su personalidad. Es obvio que el clima organizacional influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo, así como el clima atmosférico puede jugar un cierto papel en su forma de comportarse. El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. De hecho, este último puede descomponerse en términos de humedad, de presiones atmosféricas, de componentes gaseosos (oxígeno, nitrógeno), de contaminación. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo de la dirección. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

2.7. Eficiencia y eficacia laboral

J.P. Campbell (1993) junto con su equipo de colaboradores plantean un modelo acerca del desempeño laboral.⁵⁹ El modelo de Campbell tiene en consideración la naturaleza multifacética del desempeño laboral y separa los diversos elementos incluidos. Así plantea dos aspectos que inciden en el desempeño; por un lado se encuentran los que están bajo control del trabajador (las conductas comprometidas con el mismo desempeño laboral) y por el otro lado se encuentran las consecuencias del desempeño laboral (eficacia), sus costos relativos (productividad) y el valor que la empresa asigna a cada uno de estos aspectos por la organización (utilidad).

La teoría señala que cualquier empleo se vincula a múltiples componentes del desempeño (tareas) y que los determinantes de cada componente consisten en diversas combinaciones de elementos de conocimiento, habilidad y motivación en el trabajador. Aunado a lo anterior se deben considerar los antecedentes que éste tiene respecto a los diferentes elementos y que necesariamente van a interactuar en el momento que se incorpore a la empresa.

Esta teoría continua en revisiones y hasta 1993 señalaba ocho factores generales del desempeño laboral que incluyen características como la consistencia del esfuerzo, la disciplina personal, el liderazgo, la eficiencia en las tareas específicas del trabajo y otras clases de destrezas. El modelo además plantea cuatro clases de determinantes de las diferencias individuales en el desempeño laboral, a saber, conocimiento declarativo, conocimiento de procedimientos y habilidad y motivación.

2.7.1. Eficacia organizacional

Desde el enfoque de sistemas, la eficacia organizacional tiene por objetivo: 1) Los criterios de efectividad deben reflejar todo el ciclo insumo - proceso - producto, no simplemente el producto y 2) que los criterios de eficacia deben reflejar las interrelaciones entre la organización y el medio técnico más amplio dentro del cual existe.

La dimensión tiempo entra en el modelo cuando una organización se conceptúa como elemento de un sistema más amplio (medio técnico) que con el tiempo toma procesos y devuelve recursos al medio técnico. Por consiguiente, la prueba de la eficacia de la organización es comprobada si es capaz de sostenerse así misma en el medio. La supervivencia de la organización, entonces, es la medida definitiva o a largo plazo de la eficacia de la organización. Ahora bien, los indicadores a corto plazo que señalan la probabilidad de sobrevivencia son: producción, eficiencia y satisfacción. Dos criterios más que son calificados de intermedios son la adaptabilidad y el progreso.

2.7.2. La producción

La producción refleja la capacidad de la organización para producir la cantidad y calidad de productos que demanda el mercado técnico. Las medidas de producción comprenden las utilidades, las ventas, el número de estudiantes graduados, los clientes satisfechos, etc. Esas medidas se relacionan directamente con el producto que se consume por los clientes de la organización.

2.7.3. La eficiencia

Este criterio a corto plazo enfoca la atención sobre todo el ciclo insumo - proceso - producto, y sin embargo destaca los elementos de insumo y proceso. Las

⁵⁹ ANASTASÍ Ann, Urbina Susana , Test psicológicos, 7ª. ed., Prentice – Hall, Méjico, 1998.

medidas de eficiencia comprenden las tasas de beneficio sobre el capital o los haberes, el costo unitario, desecho y desperdicio, tiempo perdido, costo por estudiante o por cliente. Las medidas de eficiencia deben forzosamente estar en términos de proporción; la proporción de beneficio a costo o producto o tiempo son las formas generales de esas medidas.

2.7.4. La satisfacción

Concebir la organización como sistema social exige tomar en consideración los beneficios recibidos por sus participantes así como por sus clientes. Satisfacción y ánimo son términos generales que se refieren al grado en que la organización satisface las necesidades de los empleados.

Las medidas de satisfacción comprenden las actitudes, la rotación, el ausentismo, los retrasos, las quejas de los empleados.

2.7.5. La adaptabilidad

Es el grado en que la organización puede responder a los cambios internos y externos.

La adaptabilidad es un criterio intermedio; se refiere a la capacidad de la administración en cuanto a percibir cambios en el medio técnico, así como dentro de la organización misma. La ineficacia para lograr la producción, la eficiencia y la satisfacción pueden indicar la necesidad de adaptar las prácticas y las políticas administrativas; o tal vez el medio técnico exija diferentes productos o proporcione diferentes insumos y, por lo tanto, se haga necesario un cambio. Cuando la organización no pueda adaptarse, su supervivencia estará en peligro.

2.7.6. El progreso

Una organización debe invertir en sí misma para incrementar su capacidad de sobrevivencia a la larga.

La cuestión de la eficacia atañe al desempeño: la ejecución de un acto.

Los administradores, por la naturaleza de sus puestos, son responsables del desempeño de la organización, de un grupo interno de la organización o de un individuo del grupo. Se puede partir con el hecho de que los individuos son más o menos eficientes, productivos y satisfechos; que también son más o menos adaptables y están mas o menos adelantados.

2.7.7. Eficiencia – Efectividad organizacional

“ La eficiencia organizacional es la cantidad de recursos que se utilizan para producir una unidad de producto “. ⁶⁰ Es la proporción de insumos utilizados para la producción.

Durante mucho tiempo se hablo de eficiencia organizacional, sin embargo a partir de diferentes análisis se encontró a este concepto un tanto limitado, ya que hace referencia a los procesos internos. Ante esta circunstancia se consideró importante hablar de efectividad y no de eficiencia.

“ La efectividad organizacional es la medida en que una organización alcanza sus objetivos “. ⁶¹

Los conceptos antes mencionados, no están del todo separados, existe alguna relación, si bien es cierto que en algunas ocasiones la eficiencia lleva a la

⁶⁰ Richard L. Daft, 1998

efectividad, en otras no; así por ejemplo, " una organización puede ser altamente eficiente pero no alcanzar sus objetivos, porque elabora un producto sin demanda, de alguna forma una organización puede alcanzar sus objetivos de utilidades pero ser ineficiente.

Como en una organización intervienen varios aspectos tanto internos como externos, para el logro de sus objetivos, la medición de la efectividad organizacional se hace más compleja.

2.7.7.1. Enfoques tradicionales de efectividad organizacional

- Enfoque de recursos de sistema⁶².- evalúa la efectividad a partir del principio del proceso e identificando la capacidad de la organización para obtener los recursos necesarios para un alto desempeño. Se mide su potencial para explotar su ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos.

Sus indicadores son :

- a) Posición de negociación.
- b) Capacidad de quien toma las decisiones en el sistema de percibir correctamente las propiedades reales del entorno externo.
- c) Mantenimiento de las actividades internas cotidianas de la organización.
- d) Capacidad de la organización para reaccionar a cambios en el entorno.

El enfoque de recursos de sistema es valioso cuando otros indicadores de desempeño son difíciles de obtener. Sobre todo en las instituciones públicas a veces se hace complicado obtener medidas objetivas y entonces a través por

⁶¹ Ibidem.

⁶² Ibid. Pág. 62

ejemplo de la obtención de donativos, de recursos escasos y valiosos y de elevar el prestigio es que puede medirse la efectividad organizacional.

- Enfoque de proceso interno⁶³ .- Para este enfoque, lo importante para la efectividad, es lo que la organización hace con los recursos que tiene, según se reflejan en la salud y eficiencia internas. Tiene como indicadores:
 - a) Una cultura corporativa fuerte y un ambiente de trabajo positivo.
 - b) Espíritu de equipo, lealtad de grupo y trabajo en equipo.
 - c) Confianza, confiabilidad y comunicación entre los trabajadores y la administración.
 - d) Toma de decisiones cerca de las fuentes de información.
 - e) Comunicación horizontal y vertical sin distorsiones.
 - f) Recompensas a los administradores por un liderazgo eficaz.
 - g) Interacción entre la organización y sus partes.

- Enfoque de objetivo⁶⁴.- Consiste en identificar los objetivos de productos y determinar que tan bien se han alcanzado. Este enfoque se ha encontrado con el problema de la subjetividad para objetivos abstractos, los operativos son más sencillos de evaluar.

Los enfoques antes citados, tienen la desventaja de ser parciales, cada uno dice sólo parte de la historia. Ante esta situación surgieron los enfoques integradores. Reconocen que las organizaciones están inmersas en una gran cantidad de factores.

⁶³ Ibid. Pág. 63

⁶⁴ Ibidem.

Enfoques contemporáneos de la efectividad organizacional

a) Enfoque de intereses

b) Enfoque de valores en competencia

- Enfoque de intereses.- Mide la efectividad concentrándose en los interesados de la organización. " Un interesado es cualquier grupo dentro o fuera de la organización que tiene cierto interés en su desempeño (acreedores, proveedores, empleados, propietarios).⁶⁵ Así, la satisfacción de tales grupos se puede considerar como indicador del desempeño de la organización. Cada interesado tiene un criterio diferente de efectividad porque presenta un interés diferente en la organización. Se utiliza la técnica de encuesta para conocer el grado de satisfacción de los interesados y así medir la efectividad.

La utilidad de este enfoque esta en que adopta una visión amplia de la efectividad y examina factores ambientales y organizacionales.

- Enfoque de valores de competencia⁶⁶.- Robert Quinn y John Rohrbaugh desarrollaron el enfoque de valores en competencia (1983), combinaron los diferentes indicadores de desempeño. Plantearon que toda organización posee un foco organizacional, integrado por uno interno y otro externo.

Este enfoque contribuye en primer lugar, integrando diversos conceptos de efectividad en uno; en segundo identifica los criterios de efectividad como valores de la administración y muestra cómo pueden coexistir valores opuestos. Los cuatro valores en competencia coexisten, pero no tienen todos la misma prioridad

⁶⁵ Ibidem.

de atención, misma que ira cambiando dependiendo de las nuevas demandas del ambiente o un nuevo liderazgo.

2.8. Eficiencia docente

La calidad no es un concepto estático, es una característica de las cosas que indica perfeccionamiento, mejora, logro de metas. Cuando se habla de un programa o sistema educativo de calidad, se hace referencia a aquél que ha alcanzado estándares superiores de desarrollo. Así tenemos que un programa educativo será considerado de calidad si logra sus metas y objetivos previstos. Llevado esto al salón de clases, podríamos decir que se alcanza la calidad si el alumno aprende lo que se supone debe aprender. Un segundo punto de vista se refiere a considerar la calidad en términos de relevancia; en este sentido los programas educativos de calidad serán aquellos que incluyan contenidos valiosos y útiles: que respondan a los requerimientos necesarios para formar integralmente al alumno, para preparar excelentes profesionistas, acordes con las necesidades sociales, o bien que provean de herramientas valiosas para el trabajo o la integración del individuo a la sociedad.

Una tercera perspectiva del concepto de calidad se refiere a los recursos y a los procesos. Un programa de calidad será aquel que cuente con los recursos necesarios y además que los emplee eficientemente, así una buena planta física, laboratorios, programas de capacitación docente, un buen sistema académico y administrativo, apropiadas técnicas de enseñanza y suficiente equipo, serán necesarios para el logro de la calidad.

Así es claro que la calidad no puede reducirse sólo a una de estas tres dimensiones, sino al concurso de las tres. La calidad entonces, depende de múltiples factores.

⁶⁶ Ibid. pág. 65

La calidad educativa no recae sólo en los directivos de la institución, sino en todos sus participantes, y, por su función en el proceso educativo, principalmente en el profesor.

Ahora bien, para que un profesor sea eficiente y sea parte de un sistema de calidad deberá:

- 1) *Conocer claramente cuál es su función dentro de la institución educativa y del currículum.* Si el maestro sabe cuál es su misión como docente y qué espera de él su escuela, estará en condiciones de cumplir mejor su tarea. Si, además, tiene bien claro cuál es el perfil de egreso del estudiante que está formando y cómo contribuye a él con las asignaturas que tiene a su cargo, podrá más eficientemente realizar su función.
- 2) *Conocer bien su disciplina y mantenerse actualizado.* Esta es una condición sin la cual no se puede dar una buena clase. Si no se tienen los conocimientos suficientes no se puede enseñar u orientar al alumno en su aprendizaje.
- 3) *Mejorar la práctica docente.* La preparación pedagógica es necesaria para mejorar la práctica docente; es necesario que dedique tiempo a capacitarse, a planear adecuadamente su clase, a mejorar sus habilidades docentes y a reflexionar sobre cómo está haciendo las cosas y cómo puede mejorarlas.
- 4) *Transmitir una disciplina de superación.* El papel del profesor es de gran trascendencia en la formación del alumno (transmite valores, actitudes y virtudes). El maestro puede contribuir a desarrollar en el alumno una disciplina de superación si busca la transmisión de estándares de excelencia y autoexigencia que formen en los alumnos deseos de superación.
- 5) *El trabajo colegiado.* El trabajo en equipo, planeando , programando, asumiendo responsabilidades y evaluando sus acciones, adquiere gran relevancia.
- 6) *Mejorar la relación con sus alumnos.* En calidad se habla de servicio al cliente, pero el alumno es más que eso, es una persona que requiere guía y apoyo, y

sólo se le podrá brindar esta ayuda si el profesor logra establecer un clima cordial de confianza mutua.

La actividad docente debe ser considerada desde una perspectiva multidimensional, abarcando dos ámbitos diferenciados pero complementarios:

Desempeño Docente	Condiciones de trabajo
a) Cumplimiento de obligaciones docentes (clase, calificaciones, avance programático, planeación didáctica, participación en academia).	a) Carga docente: tipo de asignaturas, organización y contenidos de los programas.
b) Conocimiento y dominio de la asignatura.	b) Disponibilidad de medios y recursos en el aula y en el departamento.
c) Claridad expositiva	c) Entorno físico (aulas, laboratorios, cubículos).
d) Organización y evaluación	d) Apoyo técnico y administrativo a la labor docente.
e) Interacción en clase: motivación y respeto hacia los alumnos.	e) Nivel de autonomía y coordinación departamental.
f) Uso de medios didácticos.	
g) Nivel de exigencia.	
h) Satisfacción.	

La eficiencia docente dependerá de la forma como se ejecuten estas funciones y el apoyo que se reciba de la institución.

La eficiencia docente también puede ser evaluada a partir de los siguientes aspectos:⁶⁷

1. Evaluación centrada en la formación y el conocimiento del

docente; generalmente hecha para otorgar incentivos económicos y profesionales así como para consolidar procesos de capacitación y formación docente inicial.

2. La evaluación centrada en el conocimiento y las actuaciones del docente en el aula y centro escolar; realizada mediante la observación sistemática y continuada en su desempeño en el aula y procesos de triangulación que permiten confrontar informaciones provenientes de diferentes actores, fuentes e instrumentos. Tiene como objetivo evaluar la calidad de la educación, reconocimiento social de la labor docente, otorgar ascensos en el escalafón y consolidar procesos de capacitación y formación docente inicial.
3. La evaluación centrada en el desempeño del docente en el sitio de trabajo a partir de **su saber** (dominios en su formación como educador) de **su saber ser** (

⁶⁷ RED RIFAD, " Encuentro sobre evaluación del desempeño docente ", 23 - 25 de mayo de 2000, Cd. México.

comportamientos y actuaciones) y de su **saber hacer** (su práctica educativa).

Cabe señalar que la evaluación de la eficiencia docente mejora la calidad de la educación siempre y cuando sea capaz de asegurar o al menos promover que los docentes sean capaces de lograr que los alumnos aprendan. Pero como el aprendizaje de los alumnos depende de múltiples factores, la evaluación de los docentes no puede basarse en este único factor. Al mismo tiempo, si se amplían los factores para evaluar el desempeño más allá del propósito de mejorar la calidad de los aprendizajes, entonces ésta puede servir para otros fines.

Del mismo modo, es necesario identificar cómo y cuánto influyen otros factores de la gestión escolar, con la intención de ponderar este peso específico en la evaluación de la eficiencia docente, puesto que, sin perjuicio de aceptar que el núcleo de la calidad educativa está en las relaciones pedagógicas que se establecen entre profesor y alumno, se sabe que son necesarias ciertas condiciones institucionales mínimas para que la gestión docente sea efectiva (desarrollo profesional en conjunto con sus partes, altas expectativas y liderazgo del director y un clima laboral favorable, entre otros).

Habida consideración de lo anterior, el contenido de la evaluación de la efectividad docente podría incluir, entre otros, los siguientes aspectos:⁶⁸

1.- Aspectos técnico – pedagógicos de la actuación en el aula.

- a) Preparación: calidad del plan de clases/ cursos / grado / (logros de aprendizaje, contenidos y actividades, medios, métodos y formas de evaluación).
- b) Realización o desarrollo de la clase o curso: conocimiento disciplinario, métodos y adecuación del currículo a las características de los alumnos, comunicación y relación con los alumnos (clima o ambiente de la clase).

2.- Resultados de la actuación docente

- a) Rendimiento de los alumnos
- b) Retención y promoción escolar
- c) Cambios actitudinales en los alumnos
- d) Eficiencia en la actuación docente

3.- Desarrollo profesional

- a) Formación previa
- b) Iniciativa para la superación de su nivel de conocimientos
- c) Nivel de actualización en la especialidad y en el ámbito pedagógico.
- d) Participación en iniciativas de intercambio de experiencias y desarrollo profesional en el ámbito educativo.
- e) Aplicación de los conocimientos adquiridos
- f) Desarrollo de experiencias de innovación y / o investigación pedagógica en el aula.

4.- Actitudes personales

- a) Actitud en el trabajo: cumplimiento de sus responsabilidades en el aula y en su institución (asistencia, puntualidad, cuidado y manejo de bienes a su cargo).
- b) Ejemplaridad del docente en sus formas de actuación y características personales.
- c) Disposición para participar en actividades co – programáticas.

⁶⁸ Ibidem.



CAPITULO 3

MÉTODO

3.- Metodología

3.1. Planteamiento del problema

La temática de la presente investigación, surgió a partir de la observación de situaciones peculiares en este plantel educativo como: desánimo para impartir clase, evasión en el cumplimiento de esta responsabilidad, enfrentamientos directos entre el personal, confusión en las órdenes generadas por parte de directivos, alumnos descontentos, fuga de autoridad y responsabilidad, existencia de una estructura formal pero parcialmente presente en la realidad; todo lo anterior permitió vislumbrar una problemática interesante a precisar, respecto a lo que estaba sucediendo en esta institución. Es así como se plantean las siguientes preguntas como guía de esta investigación:

3.1.1. Preguntas de investigación

¿ De qué manera impacta la forma de administrar, al clima organizacional y la eficiencia docente del CETIS No. X. ?

¿ Es aplicada la administración de manera efectiva, en el Centro de estudios tecnológicos, industrial y de servicios No. X ?

3.1.2. Objetivos de investigación

Objetivo general

- Establecer el impacto de la forma de administrar, al clima organizacional y la eficiencia docente del CETIS No. X.

Objetivos específicos

- ◊ Realizar un diagnóstico de la forma de administrar en el CETIS No. X.
- ◊ Analizar las características del clima organizacional imperante en el Centro de Estudios Tecnológicos y de Servicios No. X
- ◊ Evaluar la eficiencia docente del Centro de Educación Tecnológica Industrial y de Servicios No. X
- ◊ Definir las características del personal docente del Centro de Educación Tecnológica Industrial y de Servicios No. X
- ◊ Proponer un modelo que permita elevar la eficiencia docente del Centro de Educación Tecnológica Industrial y de Servicios No. X

3.2. Hipótesis

Hipótesis de trabajo.

- ◆ El impacto de la forma de administrar en el Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de servicios No. X se da en la generación de un clima organizacional que impide la eficiencia de su personal docente.

Hipótesis alternas

1. Es la organización del trabajo la causa principal de la ineficiencia docente del CETis No. X

2. El diseño del trabajo influye de manera determinante en la eficiencia docente del CETis No. X
3. El liderazgo practicado en el CETis No. X impide la eficiencia docente
4. No existe efectividad del clima del CETis No. X para la eficiencia de su personal docente

Operacionalización de variables

Variable Independiente:

- Forma de administrar

Indicadores	Índices
1. Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Objetivos de trabajo• Políticas generales de la organización• Asignación de responsabilidades• Asignación de facultades de mando y de decisión• Sistemas y procedimientos de trabajo
2. Funciones administrativas	<ul style="list-style-type: none">• Planeación de funciones y actividades• Coordinación interpersonal• Aprovechamiento de personal• Evaluación y control de resultados
3. Procesos sociales	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación en el grupo• Solución de problemas• Dirección del equipo• Toma de decisiones• Colaboración con el equipo• Creatividad e innovación• Manejo de conflictos• Identidad del equipo• Confianza en el grupo• Relaciones humanas

NOTA: Los indicadores fueron obtenidos a partir de la concepción del Modelo Socio – Técnico y del Modelo ampliado de la organización (CASTAÑO ASMITIA).

Variables Dependientes

1.- Clima Organizacional

Indicadores	Índices
1. Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de comunicación e información • Interés en los Recursos humanos • Participación en las decisiones • Influencia y control en la organización • Presencia de burocracia • Coordinación e integración • Instalaciones
2.- Diseño del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Retos en el trabajo • Reconocimiento y recompensa del trabajo • Especificación y claridad del trabajo
3.- Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración del liderazgo • Integración del equipo • Orientación a las metas • Utilidad del liderazgo
4.- Liderazgo inter-pares	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración entre compañeros • Formación de equipos entre compañeros • Orientación a las metas entre compañeros • Utilidad de la colaboración entre compañeros
5.- Efectividad del clima	<ul style="list-style-type: none"> • Efectividad de los grupos • Satisfacción del personal • Integración en las metas

2.- Eficiencia del personal docente

Indicadores	Índices
1. Calidad en el desempeño docente	<ul style="list-style-type: none">• Práctica de la enseñanza• Apoyo a la docencia• Proyectos académicos• Obra editorial• Titulación• Investigación y desarrollo tecnológico• Planeación y desarrollo académico• Proyectos de desarrollo• Vinculación• Desarrollo institucional
2.- Dedicación a la docencia	<ul style="list-style-type: none">• Formación profesional• Superación docente y profesional• Horas frente a grupo por período
3.- Permanencia en la docencia	<ul style="list-style-type: none">• Trayectoria institucional• Años de servicio• Participación académica colegiada y distinciones

3.3. Procedimientos

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la muestra fue bivariado, conformado por una muestra de 90 profesores que constituyen el 90%, y 30 personas del área administrativa (20 operativos y 10 de mandos medios).

Se aplicaron tres cuestionarios, uno para obtener la información concerniente a la forma de administrar y clima organizacional y los otros dos para determinar la eficiencia docente, además se aplicó una guía de observación.

3.3.1. Selección de la muestra

Se aplicó un muestreo no probabilístico sujetos voluntarios, dada la complejidad para el acceso a la información.

La recolección de la información se obtuvo a través de la aplicación de 3 instrumentos (cuestionarios) a los integrantes de la muestra y de una guía de observación (ver anexo "instrumentos de recolección de datos ").

3.3.2. Recopilación de datos

Registro anecdótico.

Cabe señalar en este apartado, que la recopilación de datos tuvo un alto nivel de dificultad; en estas instituciones existe gran susceptibilidad por parte de las

autoridades, respecto al tratamiento de este tipo de temas, de manera inmediata se sienten juzgados, ofendidos y por supuesto no dan las facilidades necesarias.

Por su parte, tanto el personal docente como el administrativo se mostró temeroso al expresar sus percepciones sobre la forma como se trabaja aquí; suponían que en caso de ser descubiertos podrían hacerse acreedores a sanciones, hostigamiento, en fin molestias, que en términos generales se traducen en represalias.

Tratando de obtener la mayor objetividad posible, se realizó con sumo cuidado su obtención.

Se utilizó la técnica de cuestionario y observación para la recopilación de información.

A continuación se anotan algunas aclaraciones necesarias sobre los instrumentos aplicados:

1) *Diagnóstico administrativo y Clima organizacional (ver anexo).*

Este instrumento contiene preguntas que de alguna manera abarcan ambos aspectos (Diagnóstico administrativo y clima organizacional). Por las áreas que comprende, algunas preguntas fueron dirigidas al personal operativo, otras a docentes y unas más a mandos medios. En el instrumento se hace el respectivo señalamiento. Se decidió hacerlo de esta forma por las dificultades antes señaladas; el aplicar un instrumento más específico (Clima organizacional) fue realmente imposible.

Es importante también presentar la escala de apreciación utilizada:

ESCALA DE APRECIACIÓN

APRECIACIÓN	CALIFICACIÓN
Excelente	90 – 100
Muy bien	70 – 89
Bien	60 – 69
Regular	50 – 59
Mal	40 – 49
Muy mal	Menos de 49

2) Desempeño en el aula (anexo)

Instrumento aplicado a alumnos; constituye uno de los elementos a evaluar por el Programa de Estímulos al Desempeño Docente. Su diseño fue hecho por el COSNET (Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica) SEIT/ SEP. Se decidió tomarlo como referencia por constituir parte de una evaluación formal, autorizada, aunque carezca de confiabilidad.

3) Evaluación departamental (Anexo)

La evaluación obtenida de este cuestionario fue proporcionada por el departamento de servicios docentes y pertenece también al Programa de Estímulos mencionado.

En ambos casos, no se cumple con el requisito de confiabilidad; para solventar esta situación se utilizó una guía de observación e información obtenida de manera informal, así como percepciones propias al ser parte del personal docente de esta institución.

3.3.3. *Análisis de los datos*

El análisis de datos se hizo a través de un análisis cuantitativo y cualitativo; se utilizó a la estadística descriptiva para una mejor precisión en los resultados, aunado a lo anterior indudablemente que fue necesario y fructífero hacer uso de la técnica de observación y entrevista informal para así obtener una mayor objetividad en la información recopilada.

Los resultados del instrumento 1 fueron agrupados de acuerdo a la similitud de las respuestas.

CAPITULO 4

RESULTADOS

4.- Resultados

A continuación se muestra el análisis de datos de acuerdo a los instrumentos aplicados:

Instrumento 1

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Aquí, se detallan los resultados obtenidos en los cuestionarios aplicados en la etapa de recolección de datos, las respuestas fueron agrupadas en las cinco opciones que se marcan para cada una de las variables evaluadas obteniendo así el diagnóstico situacional, señalando el índice de efectividad administrativa a través del cálculo de la media aritmética.

FASE I

♦ OBJETIVOS DE TRABAJO

⇒ MEDIA= 37.5= MUY MAL

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	30	No se establecen objetivos, el trabajo se realiza sin requerimientos, sin líneas de autoridad
2	40	Objetivos poco claros, no se conocen con la debida anticipación. Generalmente el trabajo es imprevisible
3	40	No hay un replanteamiento de objetivos.
4	40	No se conocen objetivos claros, es muy amplio lo que se quiere "lograr" provoca confusión.
5		No contesto

♦ **POLÍTICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN**

⇒ **MEDIA=47.5= MAL**

GRUPO	VALOR	RESPUESTAS
1	40	No se informan, quienes los conocen es porque lo han querido.
2	40	Estos son muy generales
3	80	Son señaladas
4	30	La mayoría de las veces se trabaja con desconocimiento de éstas, realmente son a criterio de cada área.
5.-		NO CONTESTO

♦ **ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES**

⇒ **MEDIA= 41.2 = MUY MAL**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1.	40	Se conoce " responsabilidades y funciones " pero la autoridad no las respeta é involucra al personal en otras cosas.
2	40	Se emplea con mucha frecuencia la técnica del rumor para provocar confusión y fuga de responsabilidad.
3	45	No se asignan adecuadamente
4	40	No se informa de manera clara y precisa las responsabilidades. Son confusas por ello a veces el personal no desarrolla el trabajo que corresponde.
5		No contesto

♦ **ASIGNACIÓN DE FACULTADES DE MANDO Y DE DECISIÓN (AUTORIDAD)**

⇒ **MEDIA = 57.5 = REGULAR**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	40	No existe límite de autoridad y de decisión, toda está centralizada, y uno realiza algo aunque no esté de acuerdo con lo que se hace
2	70	Se reconoce a las autoridades inmediatas superiores para la toma de decisiones.
3	60	Las decisiones y órdenes son confusas, cambiadas y duplicadas.
4	60	Se conocen los límites pero no estamos de acuerdo con ello, ya que se centra en una persona y limita la actuación de los demás.
5		No contesto

♦ **SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO**

⇒ **MEDIA = 40 = MAL**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	40	Los trabajos se realizan por experiencia y sentido común, emotivamente y no por sistemas o procesos
2	40	No existen manuales de procedimientos ni diagramas de flujo.
3		Sin calificación porque no existe normatividad sin el desarrollo del proyecto
4	30	Todo se trasmite verbalmente no hay método definido de trabajo
5		No contesto

FASE II

♦ PLANEACIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

⇒ **MEDIA = 53 = REGULAR**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	30	No existe planeación ni se respetan funciones, hay improvisación.
2	40	Es difícil programar las actividades por que el trabajo no es predecible.
3	90	Sólo en algunos casos ya que se dan situaciones impredecibles
4	40	No hay planeación formal de actividades, éstas se desarrollan conforme se requiere un trabajo
5	65	Las funciones definidas del departamento y personal se rompen a veces por actividades externas y surge la improvisación

♦ COORDINACIÓN INTERPERSONAL

⇒ **MEDIA = 42 = MAL**

# CUESTIONARIO	VALOR	RESPUESTA
1	30	El esfuerzo en el trabajo no da beneficio personal ni grupal ni siquiera quien lo solicita le da valor a lo hecho.
2	40	El trabajo en cada una de las áreas es hecho de manera independiente.
3	50	No existe comunicación entre los departamentos, los eventos en su mayor parte de dan aislados, sin trascendencia.
4	50	Hay apatía del personal para las diferentes actividades.
5		No contesto

♦ **APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS**

⇒ **MEDIA = 46 = MAL**

# CUESTIONARIO	VALOR	RESPUESTA
1	30	Sin oportunidad de desarrollo, por eso se le minimiza y frena su creatividad, el desarrollo es por propia iniciativa
2	40	No existe correspondencia entre puestos y capacidad profesional.
3	50	Se conocen algunas potencialidades de las personas pero no se explotan ni permiten se desarrollen sus habilidades.
4	50	En la institución existe un gran potencial profesional, sin embargo no es aprovechado.
5	60	Se observa desánimo en el personal por su desaprovechamiento.

♦ **EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS**

⇒ **MEDIA = 52.5 = REGULAR**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	40	No se evalúan las acciones porque no se tiene intención de llevarlas a cabo, aunque se evalúen, controlen y se interpreten no se toman en cuenta para la toma de decisiones futuras.
2	60	No se cuenta con técnicas de evaluación. El docente no es retroalimentado de manera formal.
3	60	Aunque existen formatos de control, no son tomados en cuenta para una evaluación y buscar la mejora del desempeño docente.
4	50	Los procedimientos de evaluación son muy rudimentarios.
5		No contesto

FASE III

♦ **COMUNICACIÓN EN EL GRUPO**

⇒ **MEDIA = 48 = MAL**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	40	Es también informal, su fin es evitar repetición de trabajo. La petición del trabajo es confusa (solicitud de algo) y a veces se realiza cuando menos 3 veces el trabajo.
2	60	La comunicación es fluida y clara (lo que se quiere del trabajo) pero se piden con poco tiempo de anticipación o ninguno.
3	50	No se emplean los canales adecuados.
4	40	No se nos informa ampliamente y por ello no tenemos los elementos para realizar ningún trabajo, la información es insuficiente y confusa
5	50	La comunicación tanto informal como formal deficiente; por lo tanto hay fuga de responsabilidad y autoridad.

♦ **SOLUCIÓN DE PROBLEMAS**

⇒ **MEDIA = 50 = REGULAR**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	40	Se atienden parcialmente y de manera extemporánea
2	50	Los problemas son atendidos de manera precipitada.
3	55	De alguna forma se dejan pasar, no se atienden en su momento por lo que se van acumulando.
4	40	Las "soluciones" son por criterio de jefes por lo que es demasiado subjetiva la alternativa de solución y no se resuelve en esencia el problema.
5		No contesto.

♦ **DIRECCIÓN DEL EQUIPO.**

⇒ **MEDIA = 54 = REGULAR**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	40	La mayoría de las veces el jefe inmediato no tiene claro lo que se le requiere a su área, no les transmiten objetivos, por ello no dan funciones claras.
2	60	A veces son poco claros los objetivos pero se busca la eficiencia en las actividades porque sabemos que contribuimos al logro de metas (con nuestro trabajo individual).
3	60	A veces hay estancamientos que se intentan resolver para no afectar el trabajo.
4	50	Las metas como equipo no se tienen con claridad, por falta de planeación, se trabaja a veces por inercia, y las sugerencias no son escuchadas.
5	60	La mayor parte del tiempo se tiene conocimiento de las funciones del departamento, aunque en ciertos momentos se llega a perder o confundir la distribución de funciones.

♦ **TOMA DE DECISIONES**

⇒ **MEDIA = 44 = MAL**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	30	Las decisiones son verticales, sin consideración al personal, sólo se informa (parcialmente) tampoco se considera si está de acuerdo o no.
2	40	El liderazgo es autocrático por lo que no se consideran opiniones y sólo se dan órdenes.
3	40	La mayoría de veces las decisiones son tomadas por la instancia superior en una escala jerárquica, pero en los momentos necesarios se ha tomado la decisión.
4	50	Las decisiones son tomadas de manera superficial, arbitraria y precipitada.
5	60	Las decisiones generalmente no son acertadas, generan descontento, inconformidad en el personal.

♦ **COLABORACIÓN EN EL EQUIPO.**

⇒ **MEDIA = 52 = REGULAR**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	30	El equipo es sin el jefe, entre nosotros se da apoyo y/o colaboración, pareciera que buscan dividir para vencer.
2	70	La colaboración se da por los valores de cada integrante más que por una claridad de objetivos o de recursos asignados.
3	60	El grupo de trabajo está conformado por profesionales de áreas muy diversas y por ello a veces no se llega a un consenso.
4	40	Entre el personal sí, pero no con directivos, así que no tiene caso que el personal esté de acuerdo porque la última palabra la tienen los directivos.
5	60	Hay diferencias de criterios, de ahí que surjan opiniones contrarias sobre la ejecución de un trabajo.

♦ **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.**

⇒ **MEDIA = 50 =REGULAR**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	30	Trabajo rutinario en su mayoría, la creatividad e innovación es personal y no es general.
2	60	El burocratismo ha bloqueado cualquier oportunidad de cambio.
3	40	No se da la oportunidad o se da en apariencia, el personal ve que sus propuestas no son escuchadas pierde interés por innovar su trabajo y se vuelve rutinario.
4	70	Hay actividades en las que se puede observar la creatividad y son apoyadas.
5	50	La autoevaluación se realiza no en forma sistemática, hay resistencia al cambio.

♦ **MANEJO DE CONFLICTOS**

⇒ **MEDIA = 36 = MUY MAL**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	30	No se intenta resolverlos, por eso hay desinterés, apatía y resentimiento
2	60	Se le busca solución a los conflictos para que no interfieran en metas ni en las relaciones interpersonales.
3		No calificó, por considerar que no existe
4	40	Debido a que los conflictos no se solucionan entre el personal y entre los directivos quedan resentimientos por lo que el trabajo se realiza con desánimo, sin interés.
5	60	Los conflictos han llevado su curso natural, acarreando incomodidad entre los trabajadores y con la indiferencia o desconocimiento de superiores.

♦ **IDENTIDAD DEL EQUIPO.**

⇒ **MEDIA = 47.5 = MAL**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	40	No existe se da la cautela en las relaciones.
2	90	Hay cohesión
3	80	Hay cohesión pero no en cuanto a opinión o experiencia por lo que cuesta (a veces) llegar a unificar criterios
4	30	No se trabaja en equipo por falta de disponibilidad de directivos
5	80	En los momentos necesarios se discute, se analizan los diversos puntos de vista y se rescata el más conveniente.

♦ **CONFIANZA EN EL GRUPO.**

⇒ **MEDIA = 48 = MAL**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	30	No existe confianza en el grupo, se duda de la capacidad del personal.
2	60	No hay clara definición de lo que es la calidad del trabajo.
3	50	No hay confianza, existe un celo profesional.
4	40	La confianza y por lo tanto el trabajo en grupo es mínimo.
5	60	La confianza se da de manera parcial en los subgrupos.

♦ **RELACIONES HUMANAS.**

⇒ **MEDIA = 52 = REGULAR**

GRUPO	VALOR	RESPUESTA
1	40	Se da entre compañeros cercanos, pero no con la autoridad (vertical).
2	60	Las relaciones humanas son muy superficiales, se observa gran hermetismo.
3	40	No es óptima por las diferencias en formación, experiencia, criterios y opiniones diferentes.
4	50	Entre algunos compañeros de trabajo si existe esa confianza por lo que a ese nivel se dan las soluciones sin que sea necesario que lleguen a niveles jerárquicos más elevados.
5	70	Se procura hacer ligero el trabajo.

REPORTE GLOBAL " DIAGNÓSTICO SITUACIONAL "

FASE I " ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL "	FASE II " FUNCIONES ADMINISTRATIVAS "	FASE III " PROCESOS SOCIALES "
MEDIA= 45 = MAL	MEDIA= 48 = MAL	MEDIA= 48 = MAL
<ol style="list-style-type: none"> Objetivos de trabajo Políticas generales de la organización Asignación de responsabilidades Asignación de facultades de mando y de decisión Sistemas y procedimientos de trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> Planeación de funciones y actividades Coordinación interpersonal Aprovechamiento de recursos humanos Evaluación y control de resultados 	<ol style="list-style-type: none"> Comunicación en el grupo Solución de problemas Dirección del equipo Toma de decisiones Colaboración con el equipo Creatividad e innovación Manejo de conflictos Identidad del equipo Confianza en el grupo Relaciones humanas.

La confiabilidad y validez de este instrumento fue obtenida a través de la aplicación del coeficiente alfa de Cronbach.

ANÁLISIS ESTADÍSTICO

ANÁLISIS ESTADÍSTICO							
FASE I	PUNTUACIONES					MEDIA	s
OBJ. DE TRABAJO	30	40	40	40		38	5
POLITICAS GRALES.ORG.	40	40	80	30		48	22
ASIGNACIÓN DE RESP.	40	40	45	40		41	3
ASIGNACIÓN MANDO Y D.	40	70	60	60		58	13
SISTEMAS Y PROC. TRAB.	40	40	30			37	6
						44	8
FASE II	PUNTUACIONES					MEDIA	s
PLANEACIÓN DE FUNC...	30	40	90	40	65	53	27
COORD. INTERPERSONAL	30	40	50	50		43	10
APROVECHAMIENTO R.H.	30	40	50	50	60	46	10
EVALUACIÓN Y CONTROL	40	60	60	50		53	10
						49	9
FASE III	PUNTUACIONES					MEDIA	s
COMUNICACIÓN GRUPAL	40	60	50	40	50	48	10
SOLUCIÓN DE PROB.	40	50	55	40		46	8
DIRECCIÓN DEL EQUIPO	40	60	60	50	60	54	10
TOMA DE DECISIONES	30	40	40	50	60	44	8
COLABORACIÓN EN EQUIPO	30	70	60	40	60	52	18
						49	4
RESULTADO GLOBAL						47	6

FASE I	FASE II	FASE III	r Pearson	
28	23	23	0.92181872	1 con 2
33	34	34	0.93808763	1 con 3
28	24	24		1/2 con 3
43	38	38		
21		21		
		X Pearson	0.95330212	
		N=14		
	ALFA CRONBACH	0.95		

De acuerdo a los datos anteriores y al cálculo del coeficiente alfa de Cronbach, el nivel de confiabilidad se encuentra dentro de los parámetros aceptados.

Instrumento 2

" DESEMPEÑO EN EL AULA "

Este instrumento fue aplicado por el departamento de servicios docentes a una muestra de 30 alumnos por grupo y al 50 % de los grupos del personal docente.

Aplicando estadística descriptiva se obtuvo una media de (3), lo cual significa que el profesorado de esta institución se encuentra evaluada como regular por los alumnos.

El instrumento cuenta con diez preguntas, a continuación se hace un comentario sobre las respuestas obtenidas :

- 1) La mayoría contestó que no son entendidos los temas del programa y su relación.
- 2) Las materias son impartidas de manera muy particular, no hay comunicación entre los docentes para establecer su vinculación.
- 3) Existe dificultad para proponer y realizar actividades en los talleres, laboratorios, auditorio; debido a la evasión de responsabilidades (no hay material, los equipos se encuentran descompuestos, no se encuentran las llaves, etc.).
- 4) Y 5) De la misma forma que en la pregunta anterior, no hay condiciones favorables que permitan la utilización de otros recursos didácticos.
- 6) Predomina la enseñanza tradicional.
- 7) y 8) La evaluación es uno de los puntos medulares, se deja a libertad del maestro, aunque existe la academia, los acuerdos no se respetan, los exámenes no cumplen con los elementos básicos; se da la arbitrariedad.
- 9) Se observa desánimo en la impartición de clase, se buscan oportunidades para evadirla.

10) El avance programático es variable, hay grandes diferencias entre los grupos.

Esta es la percepción de los alumnos hacia el trabajo de sus profesores, y no es muy halagadora; sin embargo cabe resaltar que de esta situación, no solamente es responsable el docente, si no todo el personal, al generar un ambiente poco propicio para el buen desempeño.

Instrumento 3

“ Evaluación departamental “

Aunque esta evaluación habría sido de gran utilidad, no se consideró por observar parcialidad en los resultados, no puede considerarse como información objetiva ya que quién se encarga de esta tarea no cumple con todos los requisitos de objetividad.

Propiamente no existe una evaluación departamental por el área correspondiente. No se aplica a la totalidad de la plantilla docente, únicamente a aquellos que participan en el Programa de Estímulos al Desempeño Docente (de 3 a 5 al año).

Instrumento 4

“ Guía de observación “

Lo observado básicamente se centra en la participación en el Programa de Estímulos al Desempeño Docente de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas (SEIT), este programa data de 1992 y fue hasta 1999 donde fue propuesto por los directivos de la institución un grupo de 8 profesores, mismos que fueron aceptados; sin embargo cabe mencionar que realmente fue un logro de los interesados ya que los directivos a nadie consideraban merecedor de ser beneficiado por este programa. Dicho programa

reconoce y premia el trabajo académico y profesional destacado de su personal docente.

Ante esta situación se detecta poca motivación por parte de los docentes a destacar su trabajo con diversas actividades de relevancia académica y profesional. En la evaluación del año 2000, solo participaron 10 profesores y únicamente fueron aceptados seis.

4.1. Características del personal docente

NIVEL ACADÉMICO DEL PERSONAL DOCENTE

NIVEL ACADÉMICO	CONCLUIDOS	TRUNCOS	TITULADOS
MEDIO BÁSICO (COMERCIAL)	2	1	2
MEDIO SUPERIOR (BACHILLERATO)	2	0	0
MEDIO SUPERIOR (TÉCNICO)	1	4	1
NORMAL SUPERIOR	3	1	3
LICENCIATURA	66	20	66
TOTAL	74	26	72

El plantel cuenta con una población docente promedio de 100, se señala así porque el sistema permite una gran movilidad (altas, bajas, cambios, comisiones). Un 60 % aproximadamente pertenecen a carreras del área físico – matemáticas, 25 % económico administrativas y un 15% corresponden a la químico – biológicas.

La media de edad del personal docente se encuentra entre los 40 años. En cuanto a la antigüedad, está oscila entre los 10 y 15 años, en promedio .

Algo importante por señalar, es el sistema de promoción y estímulos al personal docente. Existe un tabulador que proporciona posibilidades para ascender, sin embargo se observa muy poca participación, al igual que en el Programa de Estímulos al Desempeño Docente y otros derechos y prestaciones más que requieren de la preparación y actualización académica y profesional.

4.2. Características del modelo administrativo utilizado en el Cetis No. X

Partiendo de la idea de que la Administración es lograr objetivos organizacionales a través de otros; aquí no se está dando este logro, hay descontento tanto de los clientes internos como de los externos.

No existe un modelo administrativo definido, para quienes se encuentran a cargo del desempeño de dicha función, existen ideas vagas, dispersas y desconocimiento de cómo hacer que la gente trabaje y se alcancen los objetivos. Los planteamientos de los teóricos más remotos, no son llevados a cabo. De la misma forma como sucedía en esas épocas y que era bastante accidental el que el talento de un empleado fuera adecuado a los requerimientos de un puesto, y en lugar de que los puestos fueran asignados de acuerdo con habilidades determinadas y conocidas, los empleados eran asignados a capricho.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, el modelo administrativo utilizado en este plantel educativo se caracteriza por:

- a) No haber una planeación real que señale objetivos y metas; las actividades se van dando de acuerdo a como se van presentando y solicitando por instancias superiores.

- b) Al no darse la etapa anterior desde luego que todas las demás van recibiendo efectos fuertes, de esta forma la organización e integración de las diferentes áreas chocan, se bloquean, cada quién actúa de manera aislada.
- c) La etapa de la dirección entra en conflicto, hay evasión de autoridad y por lo tanto de responsabilidad, no hay una coordinación armónica de actividades y esfuerzos.
- d) Las decisiones son confusas, distintas e imprecisas.
- e) Los puestos son asignados de manera poco atinada; una parte importante del personal no esta en el lugar en el que pueda brindar un desempeño efectivo.
- f) El personal de nuevo ingreso debe intuir sus funciones, no hay un adecuado proceso de inducción; de inmediato el gusto por la iniciativa y la responsabilidad son atacados por el resto del personal, hasta dejarse llevar por la corriente.
- g) No hay un reconocimiento al buen desempeño; hay un hostigamiento hacia el personal que no cumple con las expectativas de quienes se encuentren al mando en ese momento. Esta situación de manera especial forma parte de la cultura organizacional.
- h) No hay liderazgo, hay jefes.

4.3. Clima organizacional del Cetis No. X

Los resultados de la investigación, apoyados en los instrumentos aplicados, la guía de observación, así como entrevistas informales describen un clima adverso, de individualismo, desconfianza, mínima integración, sin liderazgo, que ha estado afectando tanto los objetivos institucionales, la efectividad docente y los objetivos personales.

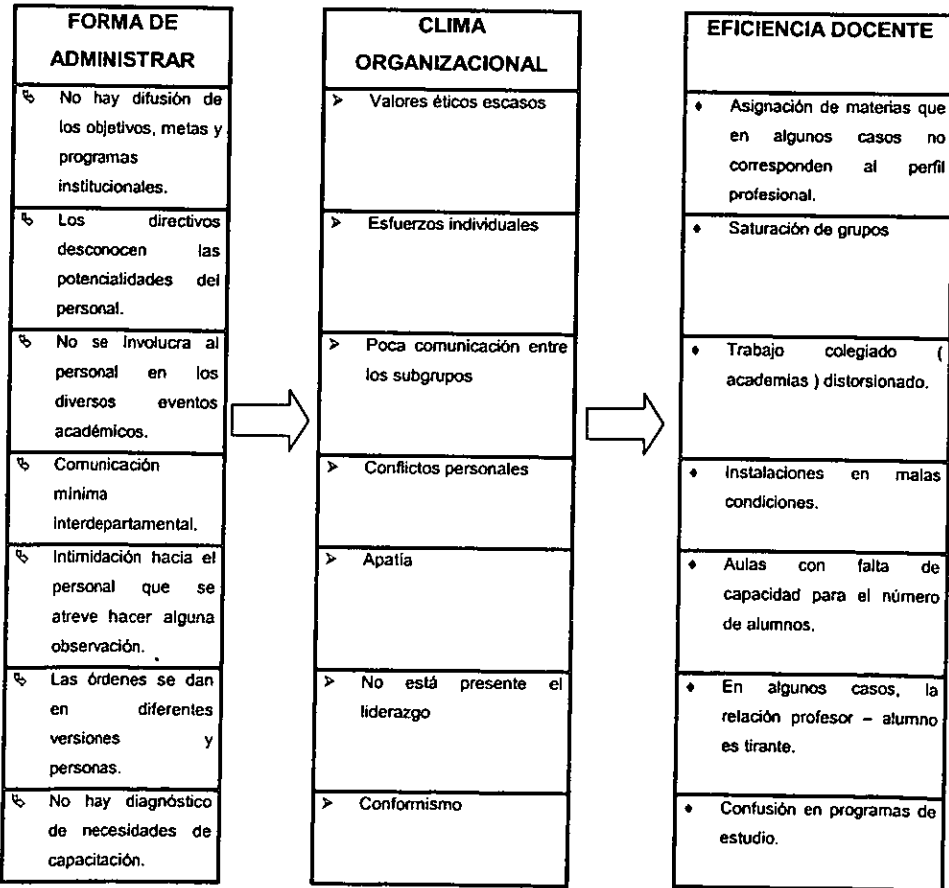
El clima organizacional de este plantel educativo puede ser descrito a partir de los siguientes puntos que se señalan en el cuadro siguiente:

PROCESO ORGANIZACIONAL	CARACTERÍSTICAS PARTICULARES
1. Liderazgo.	El liderazgo utilizado es autocrático, aunque no hay un reconocimiento de esta habilidad en quienes tienen la autoridad oficial o formal por parte de los empleados. Se señala que al líder se le identifica y reconoce, no se le impone. Otra característica peculiar es que en los mandos medios predomina el liderazgo <i>Laizze Faire</i> "dejar hacer, dejar pasar".
2. Comunicación.	La comunicación está totalmente desvirtuada, no se emplean los canales y medios adecuados para hacerla efectiva.
3. Control.	En cuanto a la aplicación administrativa no existe: Es utilizado de forma parcial.
4. Gestión de conflictos.	El nivel de conflictos está siendo rebasado, se ha atentado contra la dignidad e integridad del personal.
5. Coordinación.	Cada área actúa de forma independiente con los consecuentes bloqueos y duplicación de funciones. Se invaden áreas y se descuidan las propias.
6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones.	Se ha provocado una confusión en la toma de decisiones, de pronto se centraliza y en otros momentos se abre tanto que cualquiera se toma la atribución.
7. Especialización de funciones.	El nivel profesional es muy variado pero existe personal capacitado sin embargo no es aprovechado, y los puestos han estado ocupados por el personal menos indicado.
8. Estatus, papel y relaciones.	El personal en términos generales, no es valorado o reconocido. Sobretudo el personal docente se siente poco reconocido.
9. Mecanismos de socialización de los empleados.	Hay poca apertura del personal hacia la retroalimentación y aportación que cada quién podría aportar y recibir. Los grupos de amistades son muy pequeños y cerrados; al personal de nuevo ingreso se le dificulta integrarse.
10. Grado de autonomía de los empleados.	Por todas las deficiencias señaladas hay una gran fuga de responsabilidad y compromiso. Se plantean un sin fin de evasivas para dar cumplimiento a las tareas señaladas.

Con todo lo anterior, indudablemente que no pueden ser alcanzados los objetivos, del personal, del plantel y la DGETI .

4.4. Relación forma de administrar - clima organizacional - eficiencia docente

A partir del diagnóstico obtenido en la investigación, bajo el modelo socio – técnico, existe una íntima relación entre la forma de administrar, el clima organizacional y la eficiencia docente.



CONCLUSIONES

Conclusiones

La administración es un aspecto fundamental y determinante en todas las organizaciones, su forma de aplicarla propiciará el logro de objetivos, y no tan sólo de ésta sino también los su personal.

La pregunta guía de esta investigación fue: ¿ Cómo impacta la forma de administrar, al clima organizacional y la eficiencia docente en el CETIS No. X ?.

Y como respuesta tentativa: " El impacto de la forma de administrar en el Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. X se da en la generación de un clima organizacional que impide la eficiencia de su personal docente.

Las variables tratadas en este trabajo fueron: 1) forma de administrar, 2) Clima organizacional, 3) Eficiencia docente.

La forma de administrar tiene un impacto importante en el clima organizacional, ya que debido a su informalidad, ausencia de liderazgo, planeación, organización, integración y control, ha propiciado que el personal muestre poco compañerismo, disgustos constantes por el trato que recibe de las autoridades, falta de motivación, desconfianza, poca iniciativa al no recibir reconocimiento por su trabajo, todo lo anterior necesariamente se ve reflejado en la eficiencia del personal docente; en éste recae uno de los pesos más importantes de la institución.

Ante esta situación, el docente se ve afectado pues no se generan las condiciones más óptimas de trabajo.

Ahora bien, la problemática presentada no tan solo tiene como afectados al personal docente, sino que como institución pública tiene consecuencias importantes en sus clientes, los alumnos.

En términos generales la educación media superior tecnológica del país se encuentra en condiciones de gran similitud. Tal vez parezca aventurado hacer esta aseveración, sin embargo, podría hacerse un estudio de mayor amplitud para comprobarlo.

Considerando lo anterior es que se hace el planteamiento de una propuesta de mejora que inicie con la atención y cambio de la problemática descrita en este trabajo de investigación. Es necesario iniciar con el cambio, sobre todo en lo que respecta a la calidad humana de quienes se encuentran involucrados, podría iniciarse con un programa de Administración por valores, de tal manera que se genere un ambiente más propicio el cambio en las demás áreas.



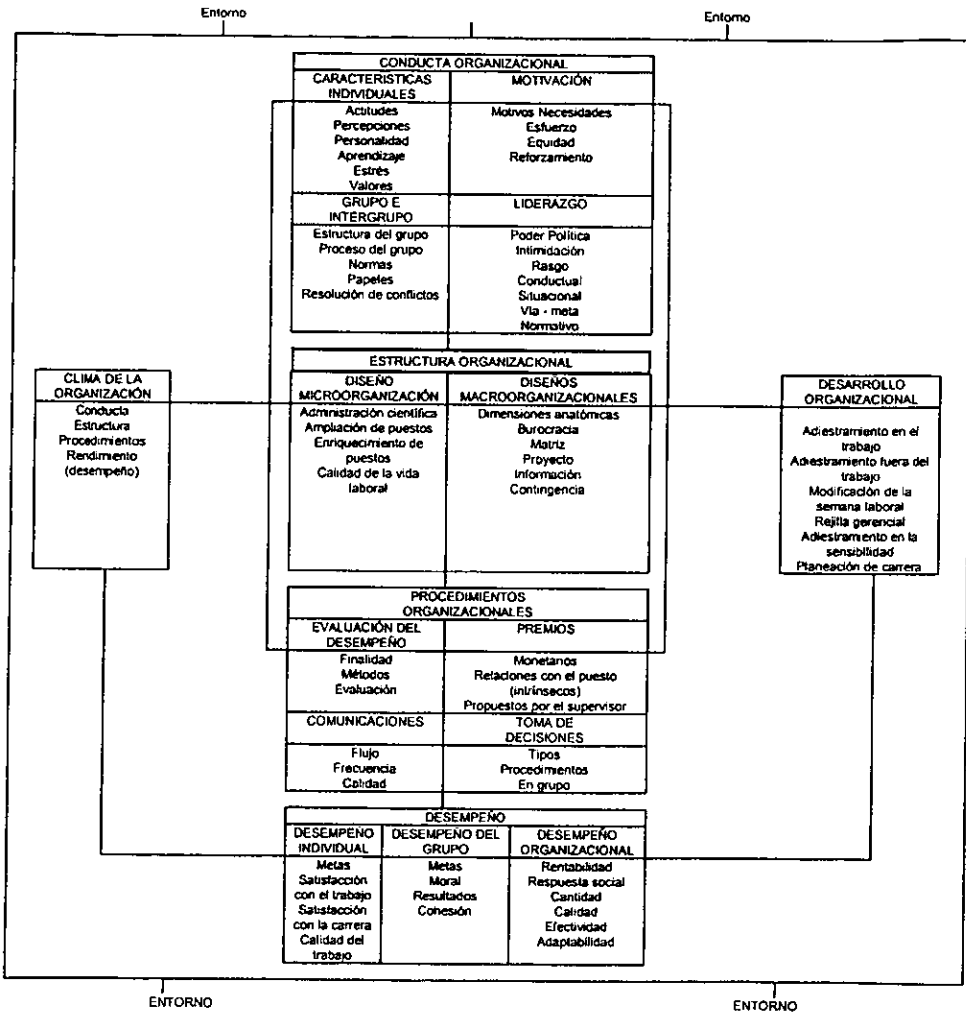
MODELO PROPUESTO

MODELO PROPUESTO

El siguiente modelo administrativo se sugiere aplicar ante la problemática detectada en esta institución educativa. Dicho modelo, diseñado por Ivancevich (1990), se ajusta perfectamente a las necesidades encontradas; durante la investigación se encontró que el clima organizacional afecta de manera determinante a la eficiencia docente, pero indudablemente, éste ha sido generado por la forma de concebir y aplicar la administración.

Este modelo señala la interacción entre la conducta, la estructura, los procedimientos y el desempeño organizacionales, precisamente, aquí es, donde sería importante hacer cambios.

UN MODELO DE ADMINISTRACIÓN: COMPORTAMIENTO, ESTRUCTURA Y PROCESO



FUENTE: IVANCEVICH, GIBSON, *Organizaciones*, pág. 35

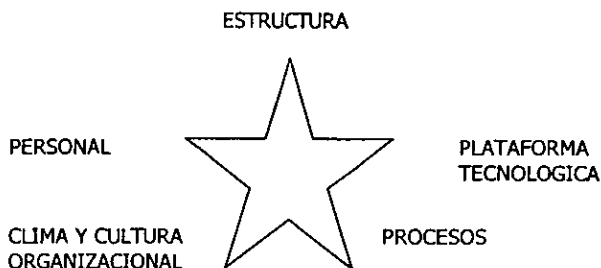
El capital intelectual deberá ser atendido a través de la educación, experiencia, desarrollar habilidades naturales y algo de suma importancia LA ACTITUD. Para ello se deberá estructurar, capitalizar y sistematizar.

Además se partirá con la idea de que la base de una organización inteligente se construye mediante:

- a) un ambiente de reto y experimentación que estimule el desarrollo mental de cada miembro de la organización.
- b) Una estructura que provoque la generación del conocimiento y asegure que cada nueva experiencia sea incorporada y compartida a lo largo y ancho de la organización.
- c) Una tecnología que sistematice y estructure cada nuevo conocimiento generado dentro de la empresa.

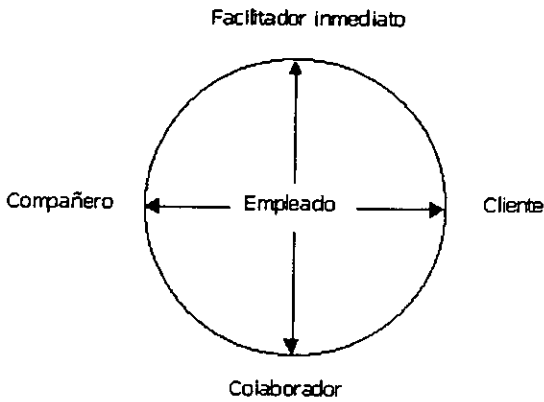
Es clara la importancia que tiene el liderazgo en esta tarea.

Ahora bien, todo lo anterior puede servir de fundamento para posteriormente iniciar con un programa calidad, de tal manera que se consolide el cambio a través de su filosofía.



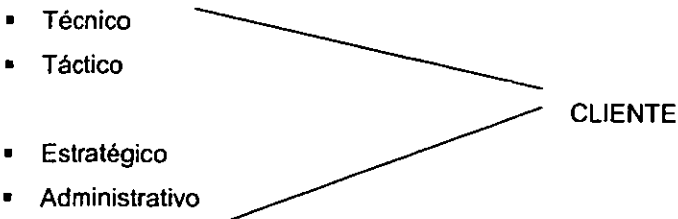
□ Estructura

Se debe iniciar eliminando la estructura piramidal ya que produce lentitud, centralización, inflexibilidad y protección a los trabajadores ineficientes e ineficaces. Se elimina el concepto jefe por el de facilitador; se hace hincapié en que el personal ya no es administrado sino liderado. El trabajador es evaluado no sólo por su facilitador inmediato sino también por sus compañeros, clientes y colaboradores.



□ Procesos

El trabajo debe organizarse por sistemas básicos:



Las jefaturas deberán estructurarse por procesos, de esta forma no se obstaculizarían unas a otras. La responsabilidad debe ser por resultados.

□ Tecnología

Aprovechar todos los avances tecnológicos en pro del servicio al cliente. La tecnología facilita el diseño de los sistemas de información para la calidad del servicio. Se debe manejar más información y menos papeles.

□ Clima y cultura organizacional

Los valores de los trabajadores y la organización, deben ser compartidos, creando un clima propicio para la iniciativa, el aporte y el reconocimiento. Aquí se establece de manera muy clara la Misión / Visión.

□ Personal

Aquí se hace énfasis en la polifuncionalidad del personal y la rotación de puestos. Las funciones son enriquecidas con tareas que saquen el puesto de la rutina y, que lleven al trabajo en equipo. No hay manual de puestos sino manual de clases. Por otro lado se inculca el sentido de pertenencia, orgullo y solidaridad laboral. Se elimina el concepto de castigo.

BIBLIOGRAFIA

- AGUILAR H. , *Motivación de logro y satisfacción en el trabajo*. Tesis de licenciatura, UNAM/Facultad de Psicología, UNAM., México, 1989.
- ANASTASI, Anne, Urbina Susana, *Tests Psicológicos*, 7ª. ed., Prentice – Hall, México, 1998.
- ARIAS FERNANDO, *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, México, 1985.
- AUDIRAC Camarena Carlos, *ABC del desarrollo organizacional*, Trillas, México, 1994.
- BAIN, David, *Productividad: La solución a los problemas de la empresa*, Mc. Graw Hill, México, 1990.
- BLANCHARD Ken, *Administración por valores*, Ed. Norma, Colombia, 1997.
- BROWN, J., *La psicología social en la industria*, F.C.E., México, 1980.
- CLAUDE, George, *Historia del pensamiento administrativo*, Prentice – Hall, México, 1974.
- CORTES, F., *Estudio Intercultural Cuantitativo sobre la satisfacción en el trabajo en EE.UU., Italia y Puerto Rico*. Tesis de licenciatura, Colegio de Psicología, UNAM., México, 1970
- CHIAVENATO Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, [td. Ma. Isabel Fittipaldi], Mc Graw – Hill, México, 1988.
- DAFT, Richard, *Teoría y diseño organizacional* [td. Adolfo Deras Quiñones], 6ª. ed. Thomson editores, México, 1998.
- DEVIS, Newstrom, *Comportamiento organizacional*, 7ª. ed. Mc. Graw – Hill, México, 1989.
- DENISOR R, Daniel, *Cultura corporativa y productividad organizacional*, Legis, Colombia, 1992.

- DUBRIN, Andrew, *Fundamentals of organizational behavior*, Edit. ITP, USA, 1997.
- ELGUERA, Solis Javier, *Los empresarios y el desarrollo*, Colegio de México, México, 1993.
- ESTRADA Argott Adrián, *Hacia la calidad total y el mejoramiento continuo*, UNAM, México, 1990.
- FARIA Mello Fernando de, *Desarrollo Organizacional (enfoque integral)*, Limusa, México, 1995.
- FEIGENBAUM Armand V., *Control total de la calidad*, Mc. Graw – Hill, México, 1989.
- FRAN Rees, *Liderazgo en los grupos de trabajo*, ed. Panorama, México, 1995.
- FRED R. David, *La gerencia estratégica*, ed. Legis, Colombia, 1987
- FRONDIZI Risieri, *¿ Qué son los valores ?*, 3ª. ed. Fondo de Cultura Económica, México, 1972.
- HAMPTON, SUMMER, *Manual de desarrollo de Recursos Humanos*, 2ª. ed. Trillas, México, 1989.
- HELLEBUST KARSTEN G, KRALLINGER JOSEPH, *Planeación estratégica práctica*, CECSA, México, 1991.
- HUSE Edgar, *El comportamiento humano en las organizaciones*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1980.
- IBARRA, Calado Alfredo, *Ensayos críticos para el estudio de las organizaciones en México*, UAM. Iztapalapa, México, 1991.
- IDEX, *Cultura de efectividad*, grupo editorial Iberoamericano, México, 1991.
- IVANCEVICH Donnelly, *Organizaciones*, Interamericana, México, 1990.
- KAST, Fremont y Rosenzweig, *Administración en las organizaciones*, Mc. Graw Hill, México, 1989.
- KOONT, O'donnell y Wehirich, *Administración*, Mc. Graw – Hill, México, 1988.
- LEVERING Robert, *Un gran lugar para trabajar*, Vergara, Argentina, 1993.
- MARTINEZ, Chávez Victor, *Diagnóstico administrativo*, 2ª. ed., Trillas, México, 1998.

- MUÑOZ Jiménez Octavio, *Formación ética en el ejecutivo: (factores que inferen en la calidad humana y organizacional)*, Tesis de Maestría, UNAM, FCA, México, 1999.
- NEWSTROM, Devis, *Comportamiento organizacional*, 7ª. ed., Mc. Graw –Hill, México, 1989.
- OBENG, crainer, *Reingeniería de la empresa*, [Alejandro Pareja], Edit. Folio, España, 1994.
- PETERS Thomas J., *En busca de la excelencia*, Lasser Press, México, 1982.
- PICAZO, Manriquez Luis R, *Ingeniería de servicios*, 6ª. ed., Mc. Graw – Hill, México.
- ROBBINS P., Stephen, *Comportamiento organizacional, conceptos, controversias y aplicaciones*, 3ª. ed., Prentice – Hall, México, 1996.
- RODRÍGUEZ Estrada Mauro, *Los valores, clave de la excelencia*, Mc Graw – Hill, México, 1996.
- SAYLES Leonard, *Liderazgo, estilos y técnicas*, 3ª. ed., Mc. Graw – Hill, México, 1989.
- VALDES, Luigi, *Conocimiento es futuro*, 2ª. ed. CONCAMIN, México, 1995
- VROOM Victor, *El nuevo liderazgo*, Ediciones Díaz Santos, México, 1990.
- DÍAZ Gustavo: *Como operacionalizar el cambio vía reingeniería*, Revista Acta Académica, Universidad Autónoma de Centro América, Número 22, pp .2326, ISSN 10177507, Mayo 1998. .
- **Fernando Morales:** fmorales@telesat.com
- <http://www.viajes.venezuela.com/febrero1997/Ética.htm>
- <http://web.iese.edu/rtermes/hacer/ecer42.htm>.

ANEXO
INSTRUMENTOS APLICADOS

Instrumento 1

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES: Marque con una cruz la calificación que, según usted, identifica la situación de su grupo de trabajo, ya sea que se acerque a la caracterización que se describe a la derecha o a la izquierda de la línea continua.

OBJETIVOS DE TRABAJO

(Docentes, administrativos operativos)

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Casi desconocidos; poco claros y difusos.					Todos conocemos los objetivos y los comprendemos, aceptamos y apoyamos.				

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

POLITICAS GENERALES DE LA ORGANIZACIÓN

(Docentes, administrativos operativos)

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Casi no conocemos las políticas y normas que sirven de base para nuestro funcionamiento y actuación.					Todos conocemos y comprendemos claramente las políticas y normas que nos rigen y estamos identificados con ellas.				

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

(Docentes, administrativos operativos)

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Casi no conocemos nuestras funciones y responsabilidades; trabajamos según creemos que es lo más conveniente.					Todos conocemos claramente nuestras funciones y responsabilidades.				

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

ASIGNACIÓN DE FACULTADES DE MANDO Y DECISIÓN

(AUTORIDAD)

(Mandos medios)

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
No sabemos exactamente cuáles son nuestras facultades de mando y decisión. Ejercemos autoridad y dirigimos nuestros grupos con nuestros propios puntos de vista.					Conocemos nuestros límites de autoridad y estamos de acuerdo con ellos.				

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO

(Docentes, administrativos operativos, mandos medios)

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
El trabajo se realiza por sentido común porque no existen manuales oficiales de sistemas y procedimientos técnicamente diseñados. Los métodos de trabajo se conocen y se transmiten por medio de información verbal.					Los sistemas y procedimientos de trabajo existentes fueron diseñados técnicamente y autorizados en forma oficial. Periódicamente son revisados y actualizados y son un fundamento básico para el desempeño de las tareas.				

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

ANEXO " INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS "

PLANEACIÓN DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES

(*Docentes, administrativos operativos*)

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Se percibe improvisación de nuestras actividades y trabajamos " al día " .					Las actividades se programaron eficientemente dentro de lo predecible y la improvisación es mínima.				

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

APROVECHAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

(Mandos medios)

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
No conocemos las habilidades, experiencias y potencial de las personas que laboran en nuestros grupos de trabajo y por lo tanto, no esperamos incremento en su productividad y eficiencia.					Continuamente evaluamos el potencial y capacidades de las personas, y creamos condiciones propicias para que se desarrollen y participen creativamente en el trabajo.				

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

EVALUACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS

(Mandos medios)

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Las técnicas de control con que contamos no nos permiten evaluar correcta y específicamente los resultados que estamos obteniendo. Poco sabemos respecto a qué tanto estamos avanzando.					Contamos con técnicas adecuadas de evaluación y control de resultados. Sabemos claramente qué tanto estamos logrando y con qué grado de eficacia.				

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

ANEXO " INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS "

COMUNICACIÓN EN EL GRUPO

(*Docentes, administrativos operativos, mandos medios*)

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Nuestro intercambio de información es muy pobre, confusa y ambigua. Sentimos que nos falta información para trabajar mejor.					Nuestra comunicación, tanto formal como informal, es oportuna, fluida y clara, y nos ayuda a hacer mejor nuestro trabajo personal y en equipo.				

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS

(*Docentes, administrativos operativos, mandos medios*)

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Al resolver problemas no se recaba la información necesaria y las soluciones son planteadas con poco método y sistematización; es pobre la búsqueda de las mejores soluciones.					Al presentarse problemas se recaba toda la información necesaria; con métodos racionales se buscan siempre las mejores soluciones.				

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

ANEXO " INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS "

DIRECCIÓN DEL EQUIPO

(*Docentes, administrativos operativos, mandos medios*)

10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
Generalmente no tenemos claro hacia donde vamos en nuestras funciones y no estamos seguros de que lo que hacemos nos llevará eficazmente a nuestras metas de equipo y personales de trabajo.					Nuestros objetivos son claros y sabemos que nuestras actividades nos llevarán eficazmente al logro de los mismos. Siempre sabemos hacia dónde vamos como equipo y como personas en el trabajo.				

Comentarios para clarificar la calificación asignada:

En su caso, para mejorar se sugiere:

FUENTE: CASTAÑO, Asmitia darvelio (1985), Crisis y desarrollo de las organizaciones, UNAM, México, págs. Apéndice 2

Instrumento 2

DESEMPEÑO EN EL AULA

Nombre del profesor: _____

Nombre de la materia: _____ Semestre _____

INSTRUCCIONES: A continuación aparecen 10 preguntas relacionadas con la forma en que el profesor imparte su clase en el aula. Analiza con cuidado cada una de ellas y anota en el cuadro respectivo el número que corresponda, de acuerdo con la situación que más se acerque a lo que acontece en tú salón de clases.

De acuerdo con la manera como el maestro imparte la materia:	SIEMPRE (5)	CASI SIEMPRE (4)	A VECES (3)	CASI NUNCA (2)	NUNCA (1)
1.- ¿ Se entienden los temas del programa y la relación que existe entre ellos ?					
2.- ¿ Vincula esta materia con las demás asignaturas?					
3.- ¿ A partir de la exposición de los temas del programa, el maestro propone actividades a desarrollar en el taller, laboratorio, o fuera de la escuela ?					
4.- ¿ Al explicar los temas del programa, se apoya en algunos recursos adicionales tales como retroproyector, filmas, computadora, videos, entre otros ?					
5.- ¿ El uso de estos recursos adicionales esta en relación directa con los temas que esta tratando ?					
6.- ¿ A partir de la exposición de los temas del programa, propone actividades a desarrollar en el salón de clases ?					
7.- ¿ Informa desde el inicio del semestre cómo y cuándo va evaluar, considerando otras maneras, además del examen escrito ?					
8.- ¿ Las evaluaciones corresponden con los temas trabajados en clases ?					
9.- ¿ En el desarrollo de sus clases, es puntual y asiste con regularidad ?					
10.- ¿ Cubre todos los temas propuestos en el programa de estudios ?					
TOTALES					

FUENTE: SEP / SEIT/ COSNET, Programa de Estímulos al desempeño docente, 1999.

Instrumento 3

EVALUACIÓN DEPARTAMENTAL

Nombre del profesor. _____

Nombre de la(s) materia(s). _____

Semestre. _____

INSTRUCCIONES: A continuación aparecen 10 preguntas relacionadas con la forma en que el profesor imparte cátedra. Analicen con cuidado cada una de ellas y respondan de acuerdo con la situación que más se acerque al desempeño del docente, marcando con una X el cuadro correspondiente.

	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA
1.- ¿ Demuestra manejo de información actualizada en relación con cada una de las materias que imparte ?					
2.- ¿ Se organiza con otros maestros de la carrera para interrelacionar los contenidos de sus materias ?					
3.- ¿ Entrega oportunamente su plan de trabajo?					
4.- ¿ En el desarrollo de su trabajo académico vincula contenidos teóricos del programa con actividades prácticas?					
5.- ¿ Estimula el uso de material hemerográfico y bibliográfico?					
6.- ¿ Además del aula, utiliza otras instalaciones de la institución?					
7.- ¿ Participa activamente en las actividades que desarrolla la academia?					
8.- ¿ Para evaluar utiliza otras formas, además del examen escrito?					
9.- ¿ Cubre todos los temas propuestos en el programa de estudio?					
10.- ¿ Presenta oportunamente sus informes de evaluación?					

FUENTE: SEP / SEIT/ COSNET, Programa de Estímulos al desempeño docente, 1999.

Instrumento 4

**Guía de observación
PRACTICA DOCENTE**

NOTA: Este instrumento es el utilizado en el Programa de estímulos al desempeño docente y a través de él se obtiene el puntaje que determina el nivel alcanzado por cada profesor.

Elaboración de y/o paquetes antologías, didácticos. 10pts por antología.

Elaboración de apuntes. 10pts por apuntes.

Elaboración de manuales de prácticas. 15 pts. por manual.

Elaboración de materiales audiovisuales (filminas , secuencia de diapositivas, audiotutoriales y videos). 15pts por material por programa de estudio completo.

Elaboración de software educativo y multimedia (manuales del usuario y del docente , programa o disco compacto).

Elaboración de planes de estudio y/o seguimiento curricular.

- En la institución .
- A nivel nacional.

Desarrollo de programas de estudio por unidades de aprendizaje.

Asesoría a estudiantes.

- Modalidad abierta..
- Modalidad escolarizada.

Residencias profesionales.

- Asesoría. 2pts por alumno.
- Revisión de informe final. 5 pts por reporte.

Diseño de especialidades..

Organización de eventos académicos.

- Responsable.

- Colaborador.

Local	Regional	Nacional	Internacional
5	10	15	20
3	5	8	10

Impartir cursos de actualización con duración mínima de 30 hrs.

- Local 4pts

- Estatal/Regional 8pts

- Nacional 12pts

- Internacional 15pts

Participar como asesor en concursos.

- Local 5pts

- Regional o Estatal 10pts

- Nacional 15pts

- Internacional 20pts

Participar en reuniones de academia con 100% de asistencia.

Dictar conferencias.

- 2pts por conferencia.

Participar como jurado en concursos.

- Local 5pts

- Regional o Estatal 10pts

- Nacional 15pts

ANEXO " INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS "

- Internacional 20pts

Revisión de prácticas profesionales.

- 3pts por reporte evaluador.

Elaboración de libro.

- 70pts por libro.

- 10pts por capítulo.

Traducción de libro.

- 35pts por libro.

- 5pts por capítulo

Traducción de artículo técnico y científico.

- 5pts por artículo.

Director de tesis.

- Técnico profesional. 1pto por tesis.

- Técnico Superior. 2pts por tesis.

- Licenciatura. 5pts por tesis.

- Especialización. 3pts por tesis.

- Maestría. 10pts por tesis.

- Doctorado. 40pts por tesis.

Jurado en examen profesional, excepto protocolario.

- Técnico profesional. 1pto por examen.

- Técnico Superior. 1pts por examen.

- Licenciatura. 2pts por examen.

- Especialización. 2pts por examen.

- Maestría. 3pts por examen.

ANEXO “ INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS “

- Doctorado. 3pts por examen.

Revisor de tesis y jurado de examen profesional.

- 5pts por examen.

Cursos especiales para titulación.

- Técnico profesional.

- Técnico superior.

- Licenciatura.

Diseño y/o desarrollo de prototipo original (terminado y documentado).

- 50pts por prototipo.

Patente en trámite u otorgada.

- 50pts por patente.

Artículos publicados en revistas con cobertura nacional.

- Con arbitraje 20pts por artículo.

- Sin arbitraje 10pts por artículo.

Artículos publicados en revistas con cobertura internacional.

- Con arbitraje. 40pts por artículo.

- Sin arbitraje. 10pts por artículo.

Proyecto de investigación o desarrollo tecnológico con informe técnico final evaluado.

- 10pts por proyecto.

Informe técnico final de proyecto de investigación y desarrollo tecnológico concertados con los sectores de la producción.

ANEXO “ INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS “

Presentación de ponencias en foros tecnológicos y científicos.

- Nacional. 10pts por ponencia.
- Internacional. 20pts por ponencia.

Plan de los cursos asignados por semestre y su dosificación.

- 8pts por plan.

Constancia del cumplimiento de los programas de estudio por semestre.

- 5pts por semestre.

Entrega de evaluaciones parciales y finales por semestre en la fecha establecida por el plantel.

- 2pts por semestre.

Reporte de índices de reprobación y deserción mensual y final en la fecha establecida por el semestre.

- 3pts por semestre.

Evaluación departamental.

Participación en actividades académicas.

- Local.
- Regional.
- Nacional.

Participación en comisiones de órgano central.

- 5pts por participación.

Asesoría académica en el proceso de inscripción.

- 3pts por semestre.

ANEXO " INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS "

Cursos propedéuticos.

- 2pts por curso.

Trabajo de mantenimiento preventivo y/o correctivo.

- 5pts por trabajo ejecutado.

Reproducción de equipo, refacciones o herramientas.

Ensamble, instalación y montaje de maquinaria y equipo.

Asesoría a empresas por convenio/acuerdo.

No. de horas por 0.25.

Cursos de capacitación en y para el trabajo por convenio/acuerdo.

No de horas por 0.25.

Participación en proyectos comunitarios y/o empresariales.

- 10pts por proyecto terminado.

Elaboración de proyectos para las residencias profesionales.

- 10pts por proyecto terminado.

Participación en la elaboración del plan nacional de desarrollo.

- Institucional.

- Municipal.

- Estatal.

- Nacional.

Participación en la evaluación institucional.

Doctorado con grado.

Maestría con grado.

Especialización (duración mínima de 12 meses) Con diploma.

Licenciatura con título.

Título de técnico profesional.

Otra licenciatura con título.

Otra maestría con grado.

Otra especialización.

Curso de superación docente con duración mínima de 30hrs.

- 5pts por curso.

Curso de superación profesional con duración mínima de 30hrs.

- 5pts por curso.

Asistencia a eventos profesionales y/o académicos y con valor curricular(congresos, seminarios, entre otros).

- 5pts por 20hrs.

Estancias en empresas relacionadas con su profesión (mínimo un mes).

- 15pts por estancia mensual.

Estancia en centros de investigación o desarrollo tecnológico (mínimo un mes).

- 15pts por estancia mensual.

ANEXO " INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS "

Diplomados (duración mínima de 150hrs en el periodo a evaluar).

Auxiliar de laboratorio o taller.

Jefe de laboratorio o taller.

Secretario de academia.

Presidente de academia.

Coordinador de carrera o jefe de oficina en unidad educativa.

Jefe de departamento, Jefe de brigada, jefe de división en unidad educativa.

Coordinador de Área en órgano central.

Subdirector de la unidad educativa o jefe de departamento en el órgano central o jefe del área de la coordinación estatal.

Director de la unidad educativa, coordinador estatal, subdirector o director del órgano central.

Años de servicio en la función docente en el SNET.

Participación a nivel local.

- 3pts por participación.

Participación a nivel regional.

- 5pts por participación

Participación a nivel nacional.

ANEXO “ INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS “

- 6pts por participación.

Participación a nivel internacional.

- 10pts por participación.

Distinción de relevancia local.

Distinción de relevancia regional

Distinción de relevancia nacional.

Distinción de relevancia internacional.

NOTA: Aspectos evaluados en el Programa de estímulos al desempeño docente

FUENTE: SEP / SEIT/ COSNET, Programa de Estímulos al desempeño docente, 1999.