

44



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLAN"

"DISEÑO DEL PUESTO "ASESOR PEDAGOGICO", UNA PROPUESTA PARA SU INCORPORACION EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTIFICOS Y TECNOLOGICOS DEL ESTADO DE MEXICO, PLANTEL CUAUTITLAN IZCALLI."

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN PEDAGOGIA PRESENTA YOVANY VERGARA CORTEZ

ASESOR: MAESTRO IGNACIO PINEDA PINEDA



TESIS CON FALLA DE ORIGEN

ENERO DEL 2002



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.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo, quiero agradecer a ese ser supremo, inteligencia ordenadora de todo el universo, **Dios**. Recuerdo que una vez me dijeron que Tú eres antes que cualquier otra cosa, amigo y quiero dar mi testimonio de esa amistad, porque lo amigos son fieles compañeros en los momentos difíciles, quienes te alientan sin promover la soberbia, que celebran discretamente los triunfos, pero también sostienen la voluntad cuando la tormenta arrecia. Gracias por ser tan generoso conmigo, por darme mucho más de lo que creo merecer, ayúdame a ser digno de lo que ahora recibo de tus manos, ayúdame a ser digno de las personas que me rodean, permíteme ser digno de ti.

A los señores, Margarita y Andrés, quiero que sepan, que me siento orgulloso de ser su hijo, porque cada logro, por pequeño que este sea lleva parte de su esencia y cuando triunfo ustedes triunfan conmigo. No pude tener mejores padres y mucho de lo que ahora soy se los debo, porque en todo momento sólo he recibido el ejemplo de ser inquebrantable ante la adversidad; gracias porque gracias a su modelo de vida puedo alardear de contar con unos padres valientes, honestos, inteligentes, de quienes siempre he recibido el apoyo que necesito en el momento preciso, ustedes han sido mi inspiración. De verdad mis eternos agradecimientos.

Anabell e Ismael(To), que puedo decir de dos personas que me acompañan en esta carrera por la vida dando siempre el mejor de sus esfuerzos. Me da gusto contar con ustedes y saber que cada triunfo que logramos es a fin un éxito que colocamos al nombre de la familia. Sepan que es gratificante saber que son mis hermanos son gente capaz, inteligente y sobre todo esforzada.

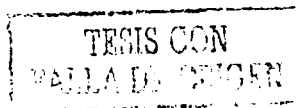
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Gracias por estar a mi lado siempre, porque saber que de algún modo creen en mi se convierte en un estímulo imprescindible para continuar adelante. Muchas gracias.

Aída, gracias mi cielo por siempre mi incondicional, sabes o que eres fundamental en mi vida, te necesito porque nada de lo que aspiro podría concretarse sin tu presencia. Nunca olvides que de no ser por ti tal vez no estaría ahora escribiendo estas líneas. Gracias por tu comprensión, por ser mi cómplice, mi confidente, mi asesora, mi apoyo, pronto mi esposa. Te amo y me encanta saber que tengo tu confianza, que crees en mi, esto me hace sentir increíblemente bien. Otra vez, TE AMO.

Maestro Ignacio Pineda Pineda, (profe, ya terminamos). Sepa que además de ayudarme en la elaboración de mi tesis; usted ha contribuido para que a través de su discurso cotidiano y de acciones concretas, la Pedagogía sea una oportunidad de crecimiento personal y un modo de vida, desde la cual es posible concebir proyectos que impacten en el bienestar de la comunidad, por otro lado, algo que le aprendí muy bien, es que por más grande que sea un logro, no es más que un peldaño en una escala de ascenso hacia la consolidación de las personas en todos los planos. De verdad se lo digo, es usted un excelente maestro y asesor.

Mis sinceros agradecimientos a quienes me han permitido convencerme de que e la amistad es un sentimiento que de verdad existe, Guadalupe López(sabes que te estimo en mucho y que esta tesis no sería la misma sin tus aportaciones, ya vez que lo hice, aún que me tarde); Rosalia Quiroz (a veces no se imagina lo excelente que puede ser una persona, así como tú eres); Arturo Mandujano (Es gratificante saber que un alumno puede llegar a convertirse en auténtico amigo, siempre confiable, honesto y solidario.) Maestra Silvia Castro, Inge Elías(gracias por sus palabras de aliento y por el ejemplo de vida de sus



personas); Inge Amaya(ya terminé tal como le dije, gracias por escucharme y los consejos);a Huguíño, Químico Ángel Zamora (se agradece el apoyo, verá que no voy a fallarle), a Manuel(gracias por ser persona antes que funcionario académico)...

A quienes de algún modo han participado de este proyecto y que no he mencionado, ¡MUCHAS GRACIAS!

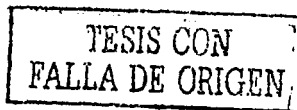
INTRODUCCIÓN..... 7

**CAPÍTULO I
UN ACERCAMIENTO A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN**

1. Antecedentes de la Administración..... 12
 2. Taylor y la Administración científica..... 15
 3. Fayol y la Teoría clásica..... 20
 4. El proceso administrativo..... 29
 5. Comunicación organizacional y toma de decisiones..... 51

**CAPÍTULO II
LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR, TOMA DE DECISIONES Y CALIDAD TOTAL**

1. Las organizaciones públicas, frente a los obstáculos de una realidad compleja..... 64
 2. ¿Porqué calidad total en las instituciones de educación pública?..... 66
 3. La organización escolar una dualidad entre la burocracia y la flexibilidad de un sistema abierto..... 70
 A ¿Es la escuela una organización burocrática?..... 70
 B Ventajas de la Burocracia como modelo de organización..... 72
 C Desventajas de la Burocracia como modelo de organización..... 73
 4. La toma de decisiones en el centro docente..... 82
 A Circulación de la información..... 84
 B El asesor en la toma de decisiones..... 86
 C ¿Qué es un asesor?..... 88
 D El asesor en la institución escolar..... 91
 5. Calidad total: Una vía hacia el mejoramiento en los resultados en la institución educativa..... 92
 A "Administración por calidad total"..... 95
 B ¿Qué es calidad?..... 95
 C Deming y la mejora continua en los procesos..... 97
 D Juran y la trilogía de la calidad..... 100
 E Crosby y los absolutos de la calidad..... 101
 F Ishikawa y el concepto de calidad total de la empresa..... 109
 G. La Filosofía de los Sistemas de Calidad..... 109
 6. La calidad total en el ámbito de la administración educativa..... 111



7. Obstáculos comunes en la instrumentación de un sistema de calidad.....	118
A. ¿Cuándo un cambio no es benéfico?	119
B. La detección de necesidades y el proceso de cambio.	120

CAPÍTULO III
LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL CECyTEM ANÁLISIS DE
FORTALEZAS Y DEBILIDADES EL PLANTEL CUAUTITLÁN IZCALLI

1. El Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México.....	124
A. Antecedentes.....	125
B. Objetivo general del sistema.	126
C. Objetivo de los planteles.....	127
D. Atribuciones de los planteles del Colegio.....	127
E. Funciones de los planteles.....	128
F. Estructura organizacional de los planteles objetivo y funciones por área.	131
G Modelo organizacional.....	132
2. El plantel Cuautitlán Izcalli.....	148
A. Características generales.....	148
B. Rendimiento académico del plantel.....	150
C. Áreas de oportunidad en la organización del CECyTEM.....	151

CAPÍTULO IV
PROGRAMA PERMANENTE DE CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS
INTERNOS DEL CECyTEM (PROCATSI)
PLANTEL CUAUTITLÁN IZCALLI

1. Presentación.....	166
2. Propuesta para la reestructuración de las Funciones y atribuciones del Departamento de Orientación Educativa(DOE).....	169
3. Diseño de puesto del "Asesor pedagógico".....	170
4. Descripción de objetivos, actividades y tiempos del PROCATSI.....	177
CONCLUSIONES	186
BIBLIOGRAFÍA.....	194

YESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTRODUCCIÓN

La educación es la piedra angular sobre la cual se ha de edificar el modelo de país al que el pueblo aspira. Esta ha sido la conclusión a la cual se ha llegado en innumerables foros, mesas redondas, conferencias, etc.; podría decir que estamos plenamente convencidos de la veracidad de tal afirmación y, sin embargo, las acciones concretas que dan fe de ello aun resultan insuficientes.

Durante mi estancia en la Universidad aprendí que detrás de cualquier fenómeno siempre existe una causa primera, por lo tanto, nada se origina espontáneamente. Si extrapolamos dicha idea al ámbito educativo nos daremos cuenta que una gran mayoría, si no es que todos los que participamos de éste, tenemos argumentos sólidos para elaborar diagnósticos acerca de las deficiencias y soluciones del mismo; pese a ello, nuestra participación efectiva en la instrumentación de esas ideas geniales es mínima o nula.

En realidad las buenas intenciones de enunciado, como los compromisos que no tienen una base de hecho, en poco ayudan para modificar la realidad. Es necesario eslabonar lo posible con lo ideal en el plano de la acción, de otra manera únicamente nos estacionaremos en el nivel discursivo. La tarea de los centros educativos requiere un ajuste que les permita mantenerse acordes a la realidad y para ello es menester que vayamos al diseño y ejecución de acciones concretas.

Por otra parte, siempre corremos el riesgo de enfrascarnos en proyectos ambiciosos, pero de corte inmediatista, de fuertes aspiraciones pero, cuya operación está fuera de nuestro alcance o bien, que implican un cambio tan radical que requieren de todo un proceso que en más de las veces resulta imposible, dadas las resistencias que tendríamos que vencer desde nuestras posibilidades. Condenamos así nuestras ideas y los recursos invertidos a quedar congelados en el plano de las buenas intenciones sin que logren mayor trascendencia.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Cabe entonces no perder de vista que siempre habrá zonas de mejora, en las cuales no dependamos determinadamente de los factores externos, desde las cuales podamos causar un impacto inmediato, tal vez modesto, el que, sumado a otros de igual magnitud, generen en conjunto y a largo plazo mejoras de mayor alcance. El punto está en lograr que pasemos de la discusión a los actos concretos.

La intención de este apartado consiste en fungir, mas que como una semblanza del contenido, como una invitación a conocer y/o reforzar los conocimientos sobre la administración educativa, las nuevas tendencias en el área y su relación con el bienestar de las instituciones docentes. Espero encontrar al público lector entre los profesionales y estudiantes de la Pedagogía, los encargados de la administración de los centros educativos del bachillerato público y, en general, entre la comunidad interesada por diversas razones en el mundo de la educación.

Los pedagogos encontrarán la información necesaria para familiarizarse con las implicaciones de la Administración educativa; lo cual les dará las bases para revalorarla como un campo de acción profesional no explorado suficientemente aún y desde el cual es posible participar en la gestión de las mejoras que en muchas ocasiones discutimos desde el aula. Podrán constatar que esta rama de la pedagogía abarca una serie de temas que van mas allá del diseño y evaluación curricular y que nos complementan para que como expertos en el fenómeno educativo participemos activamente en las tareas de gestión institucional y, sobre todo, que mucho tiene que ver la administración con la atención a muchas deficiencias de las instituciones educativas que tanto nos preocupan.

A los directores de los centros de enseñanza, que se den la oportunidad de confrontar su práctica como administradores contra las prescripciones de la teoría; de evaluar sus conocimientos y complementarlos, reforzar o desechar los esquemas de desempeño. Es posible que en más de una vez los datos choquen con

sus referentes personales, les recomiendo darles el beneficio de la duda y probarlos al crisol de la experiencia.

En el capítulo I, encontraremos la información que nos introducirá al campo de la teoría administrativa. Son tres segmentos los que componen esta parte, el primero nos pone en contacto con los antecedentes de la Ciencia administrativa contemporánea, hasta situarnos en un análisis del proceso administrativo y las implicaciones del mismo con los fenómenos de comunicación y toma de decisiones. Para los avezados en la materia será la oportunidad de revisar nuevamente los recovecos del proceso administrativo; para quienes se inician, el lenguaje sencillo y la estructura lógica de los contenidos les allanará la comprensión de la lectura.

En el capítulo II, la información a cerca de la administración aplicada a la dinámica de instituciones educativas; el detalle con el que se aborda la temática saca a flote algunos datos valiosos que pudiesen pasar desapercibidos para los encargados de la dirección, en temas relacionados con la importancia de la comunicación formal e informal, la administración democrática y la toma de decisiones. Complementariamente, se incorporó un análisis sobre el compromiso social implícito en las instituciones de educación pública, la problemática que enfrentan desde su operación y los recursos de que disponen, así como la necesidad de instrumentar las acciones necesarias que aseguren su existencia y la calidad en los procesos y resultados. La parte final de éste segmento nos habla de las aportaciones que podemos tomar de los sistemas de calidad total para la resolución de éstas demandas.

El capítulo III concentra un análisis de las fortalezas y debilidades de la organización formal del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México planteadas desde la perspectiva de la administración contemporánea y la calidad total. El punto medular del presente documento está contenido en el capítulo IV, en el cual se puede consultar una propuesta concreta y viable, que toma como base los principios de los sistemas de calidad total y los aplica en un proyecto

encaminado a la mejora continua. El objetivo es convertir progresivamente la relación de verticalidad en la toma de decisiones y prestación de los servicios internos característica de las organizaciones tradicionales, a una de horizontalidad institucional en donde la base de: las metas, los objetivos, y las estrategias se origine en la comunicación estrecha y abierta entre las autoridades con la figura del cliente externo, representada por los alumnos y padres de familia y los clientes internos, que integran al conjunto de la comunidad escolar.

Aplicada según las especificaciones el clima institucional se orientará poco a poco hacia sentimientos de pertenencia y compromiso de los participantes consigo mismos y con su institución.

No obstante, que la propuesta se basa en la realidad particular de la estructura orgánica del CECyTEM considero que, con los ajustes que justifique el caso (que no han de ser demasiado drásticos), es susceptible de ser aplicada en cualquier centro escolar.

El mérito de todo proyecto reside en su capacidad para anclarse en un contexto específico y responder a una serie de necesidades concretas. No esperemos cambiar al mundo con nuestras acciones; tampoco es motivo de desánimo que esto no ocurra. Probemos actuar sobre nuestra área de influencia, haciendo pequeños cambios y veremos que la mejor manera de mostrar al resto la bondad de nuestras ideas haciendo eco de las palabras nuestro ejemplo en los hechos.

CAPÍTULO I

**UN ACERCAMIENTO A LA TEORIA GENERAL DE LA
ADMINISTRACIÓN**

En el presente capítulo encontraremos un trabajo descriptivo de la situación que guarda la Ciencia de administrativa en general, y del proceso administrativo derivado de ésta. Partiremos haciendo un análisis de los Teóricos fundadores de esta ciencia hasta llegar a su conformación actual retomando las aportaciones complementarias que han ocurrido durante el siglo XX. No implica que con lo anterior se esté ofertando un estudio exhaustivo del desarrollo y evolución de la misma, sino el necesario para apropiarnos de los elementos de mayor trascendencia, los cuales fungirán como base de un posterior acercamiento más específico con la Administración aplicada al ámbito educativo, la cual es el objeto de estudio central de la presente tesis.

Para entender a la Ciencia Administrativa: su razón de ser, los objetivos que persigue, su área de influencia, entre otros aspectos, es necesario, remontarnos a sus orígenes, los cuales están situados en una fusión de dos propuestas: la Teoría de la Administración Científica, elaborada en los Estados Unidos de Norteamérica (Taylor) y la Teoría Clásica, surgida en Francia (Fayol).

Así mismo, revisaremos el Proceso Administrativo desde la perspectiva contemporánea; las características que definen cada una de las seis fases (Previsión, planeación, organización, integración, dirección, control). En un segundo momento observaremos con mayor detalle las implicaciones de la gestión y toma de decisiones, momentos de la vida organizacional que tienen como resultado la generación del proceso cíclico de administrar. Para finalizar nos ocuparemos de la relación que guarda la comunicación organizacional con el planteamiento de objetivos, estrategias y resultados finales en la organización.

1. ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración como actividad se originó en tiempos remotos de la humanidad; para entender su importancia; habrá que remitirnos a la revisión del

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

trascendente papel que ha jugado en el desarrollo del género humano, un ser gregario por naturaleza y ligado a la necesidad de organización.

El hombre desde la prehistoria se ha visto en la necesidad de buscar día a día nuevas formas para controlar a la naturaleza, en una lucha que le asegure la supervivencia. Esto continúa ocurriendo en todo el mundo; sin embargo, al trabajo por la satisfacción de las necesidades básicas se ha sumado aquel que persigue la satisfacción de las necesidades no prioritarias pero, cuya justificación psicológica las convierte en imperativas por razones que se asocian con el confort, la estética, el estatus, y otros factores que determinan la calidad de vida en los sujetos. De modo que el trabajo se ha diversificado a la par de los objetivos que persigue, haciendo necesario que los procesos para generar los respectivos satisfactores se vuelvan cada vez más especializados, requieran de una mayor calidad en el desempeño del trabajador, en la tecnología empleada y la organización en el trabajo.

En otras palabras, como único animal que desea el ser humano es un ser permanentemente insatisfecho o satisfecho sólo por momentos. Si bien los primeros hombres sobre la tierra se atendían la generación de satisfactores como el vestido, la comida y la protección; al paso del tiempo, proveer dichos satisfactores se volvió una problema aún más difícil que de inicio: ropa, comida, cobijo, diversión, bienes muebles, etc. en donde, a la par de su función básica, se valoran los atributos de color, tamaño, ubicación, sabor, variedad, etc. El fenómeno ha tenido tal trascendencia, que en la actualidad no existe prácticamente ningún bien o servicio que no atienda dicha dualidad de necesidades psico-físicas.

Lo anterior nos lleva a reflexionar acerca del aumento en los problemas sociales, que se vuelven progresivamente más intrincados y que requieren repuestas inmediatas y efectivas. En estas circunstancias se descubrió que la suma del esfuerzo coordinado de varios individuos por un objetivo común rinde mejores resultados, en calidad, cantidad, rapidez y con economía de recursos.

A pesar de lo anterior, el estudio serio y claramente definido de las formas eficientes y mayormente productivas para el diseño, ejecución y control de los procesos de trabajo, no ocurriría sino hasta el siglo XIX, teniendo como antecedente inmediato la Revolución Industrial que tenía efecto desde el siglo anterior en países como Estados Unidos en América y Francia e Inglaterra en el continente Europeo.

Trista Pérez considera que la Administración, como actividad, consiguió impactar favorablemente a las empresas desde hace 150 años aproximadamente, lo cual fue posible gracias a que "...se logró insertar en éstas el conocimiento sistematizado; En tanto que, (anteriormente) no se sabía cómo hacer que personas de características heterogéneas en cuanto a conocimientos y habilidades trabajaran juntas en tareas distintas que cumplieran con la condición de orientarse hacia un mismo objetivo."¹ El problema del que se habla habría de ser resuelto paulatinamente a través de la incorporación de técnicas de organización del trabajo, que más tarde se constituirían en los principios de la Administración General.

Ya en el siglo XX, las aportaciones de Taylor (de quien se hablará ampliamente en un apartado posterior) significaron un elemento crucial en la modificación del ritmo de producción de las empresas estadounidenses ante la inusual demanda de mercancías que se originó en los países cuyos territorios estaban involucrados en las hostilidades de la Primera Guerra Mundial.

Actualmente es sabido que la hegemonía de E.U en el plano económico, tras las dos más grandes conflagraciones bélicas en el mundo, se debe sobre todo a que su territorio quedó, en términos prácticos, intacto, por consiguiente, lo mismo ocurrió en su infraestructura industrial. Esto le permitió responder satisfactoriamente a la creciente demanda de mercancías que existía en otros países mucho más dañados y en proceso de reconstrucción.

¹ TRISTA Pérez Curso Internacional sobre planeamiento y administración de instituciones de educación superior (conferencias) Tomo I, TRISTÁ Pérez. B. Velásquez Fernández A.R. El campo de la Administración Académica, Universidad de la Habana, Cuba, junio de 1992. Pag. 4

No obstante lo anterior, existen posturas que explican la situación de fortaleza de los E.U, junto con naciones como Inglaterra y Alemania, tras la Segunda Guerra Mundial, sobre todo por su enorme desarrollo tecnológico. Sin embargo si se analiza el caso del derrotado de la última gran guerra, Japón, es posible apreciar que a pesar de no distinguirse como un innovador tecnológico, su poderío económico descansa en haber logrado adaptar la nueva " tecnología social" de occidente, la Administración, a sus propios valores y tradiciones.

Las aportaciones de la Ciencia Administrativa al desarrollo de los pueblos son determinantes al convertirse en el factor que, en muchos casos, les ha significado cambiar una condición de total abatimiento, en amplios sectores de su vida económica, para colocarse en sitios de privilegio entre el resto de las naciones.

2. TAYLOR Y LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Antes de acercarnos a la definición de la Administración contemporánea, como ciencia y como objeto de estudio, considero importante que se revisemos los preceptos que le dieron origen y que han fungido como base para la construcción de un cuerpo teórico dirigido a explicar el fenómeno de los procesos laborales en las organizaciones y los múltiples factores que coexisten dentro y fuera de éstos.

Iniciemos con Frederick Taylor, norteamericano, obrero y estudiante de ingeniería de la cual se graduó. El hecho de haber recorrido el escalafón de la fábrica de Midvale Steel Works, desde la base hasta convertirse en ingeniero en jefe, le permitió conocer muy de cerca las actividades del obrero dentro de la empresa, información de la cual se sirvió para determinar las problemáticas reales de la empresa y aquellas, que se constituían como formas de lucha obrera, provocadas

por los trabajadores como medida de presión para evitar la depreciación de su trabajo y el progresivo despido de sus compañeros.

Taylor logró ubicar la necesidad de que la gerencia debía conocer y diseñar paso a paso lo que los trabajadores hacen dentro de su rutina laboral, así como el tiempo empleado, el tiempo improductivo u ocioso dentro de la jornada etc. El objetivo estaba orientado a acrecentar la eficiencia y la eficacia de los trabajadores, entendida de la siguiente manera:

La Productividad para Taylor significa "...lo que una unidad productiva produce por unidad de tiempo"². Lo cual se refiere al establecimiento de parámetros de productividad, es decir, marcar un número mínimo de actividades a ser cubiertas en una jornada a través de la interacción entre una persona y el equipo que tenga asignado.

Estrechamente vinculado a concepto anterior Taylor definió a la Eficiencia como: "...la correcta utilización de los recursos disponibles...con lo cual se establece una relación cuantificable entre el desempeño real y el desempeño establecido por la gerencia..."³ A lo que nos dice la cita anterior es que siempre se cuanta con la posibilidad de establecer un rango de aprovechamiento para los recursos, humanos, materiales, de tiempo, etc. dispuestos por la empresa y que evaluemos el aprovechamiento efectivo, lo que ocurre durante y al final de la jornada laboral, comparándolo con los niveles fijados previamente.

Fue posible para Taylor deducir que la eficiencia necesariamente redundaba en productividad, pero aún faltaba agregar un elemento más: La estandarización, es decir: "el establecimiento de los métodos científicos en la obtención de uniformidad

² Taylor, citado por CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría general de la administración, México, Mc. Graw Hill, 3ª. Edición. México, 1989. Pag. 49

³ Ibidem. Pag. 49.

en los procedimientos, máquinas, equipo y herramientas de trabajo"⁴ Resultaba imprescindible establecer cuáles habrían de ser las formas de trabajo idóneas para incrementar el volumen de producción, quitando la iniciativa de manos de los empleados y concentrándola de forma absoluta en la gerencia.

La nueva forma de apreciar los procesos laborales trajo consigo una nueva forma de pensamiento empresarial cuya base estaba en el principio del "homo economicus". Se establecía la necesidad de congeniar los intereses del patrón y del sector obreril; ya que se pensaba que con la aplicación de los principios de productividad y la eficiencia se haría viable:

- a) Pagar salarios altos y bajar los costos unitarios de producción.
- b) Colocar a los empleados en el servicio o puesto adecuados a través de métodos científicos de selección de los recursos humanos y materiales.
- c) Adiestrar científicamente a los trabajadores a fin de perfeccionar sus aptitudes, posibilitándolos para el cumplimiento de los estándares de producción.
- d) Cultivar un ambiente cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores a fin de facilitar la instrumentación de los principios."⁵

Además de lo citado anteriormente la Administración Científica concibió en su momento principios que la Administración contemporánea sigue observando, aunque suavizados por la corriente humanista que promueve las relaciones humanas. A continuación podremos apreciarlos junto con su definición:

⁴ Ibidem, pag. 55.

⁵ RUE Leslie, et al. Pag. 26.

La organización racional del trabajo.

Fundamentalmente es definida como la división que necesariamente debe darse entre las responsabilidades de los participantes dentro de la empresa, Braverman, un crítico acérrimo de la Administración general define de manera bastante clara éste principio: "La gerencia se encargaría de planear el trabajo, a través de métodos científicos como la observación y la medición, por su parte los obreros se limitarían a poner en práctica dicha planeación"⁶

Lo anterior implica para el gerente hacer un análisis riguroso de las tareas en sus movimientos básicos, es decir, descomponer la rutina del trabajador en cada uno de los pasos necesarios para ser cubierta, posteriormente seleccionará el método que resulte más eficiente para que, por último, se plasme en tarjetas de instrucciones en los que se dicte el qué, cómo, con qué, tiempos, etc. de ejecución de tal a cual tarea. El resultado natural de éste procedimiento fue la implantación del principio de "Tiempos y Movimientos" en el trabajo.

Estudio de la fatiga humana:

Este le permite al administrador determinar cuánto tiempo de reposo físico necesita un operario para mantener un ritmo de trabajo estable, con el objetivo de disminuir al mínimo "los tiempos improductivos, la pérdida de tiempo, enfermedades, accidentes y el descenso en la capacidad de esfuerzo"⁷ La impresión que puede causar al lector estas aseveraciones están plenamente justificadas, ya que "el estudio de la fatiga humana" se funda en análisis puramente estadísticos, pues se pretendía suprimir todo aquello que causara más allá de la fatiga estrictamente necesaria soslayando lo que la psicología y la fisiología podían aportar al respecto, debido tal vez a que quienes realizan dichos estudios, contaban con los referentes de una formación académica de ingeniería, por lo que los trabajadores eran vistos más

⁶ BRAVERMAN Harry Trabajo y Capital Monopolista. Editorial Nuestro tiempo, 8ª. Edición, México, 1987 Pp. 129.

como máquinas ajustables y controlables que como personas con necesidades heterogéneas.

Diseño de cargos y tareas

Otro principio de la Administración Científica es el diseño de las tareas o actividades que las personas desempeñarán dentro de la organización, las cuales deben ajustarse al cargo que se tiene asignado; de este modo; se evita la confusión en las responsabilidades que implica realizar y responder por el resultado de una determinada labor. Este supuesto se sostiene en la idea según la cual los individuos tienen más probabilidades de realizar un trabajo de acuerdo a los estándares establecidos por la gerencia si "su cargo es simple y elemental, limitado en las tareas, si requiere habilidades similares y en periodos de tiempo controlables a través de patrones de producción"⁸. Con éstas afirmaciones se procuran ciertas ventajas para la empresa como son:

- ✓ La fácil capacitación y un salario menor del trabajador.
- ✓ Disminución de los errores de operación.
- ✓ Facilita la supervisión.
- ✓ Aumenta la eficiencia y la productividad.

"El homo economicus"

La Administración científica asegura que las personas son capaces de producir lo que físicamente es posible, siempre y cuando, se les proporcione el método, los materiales pero, sobre todo, el salario adecuado. De lo anterior se origina un planteamiento central de esta postura administrativa: "El hombre no concibe el trabajo como un gusto, sino como un medio para asegurar una vida cómoda, la cual es posible conseguir a través de la remuneración, que significa el

⁷ Gilbreth, citado por CHIAVENATO, *Ibidem*. Pp.. 50.

⁸ *Ibidem* Pp. 52

pago por su trabajo.”⁹ Taylor reconoce implícitamente que el diseño de tareas debía estar acompañado por un efectivo tabulador de sueldos que correspondiesen con los patrones de producción.

La Administración Científica generada en los E.U plantea conceptos fundamentales en la administración moderna, aún cuando es evidente que sus aportaciones están orientadas básicamente hacia las tareas del taller. A continuación podemos apreciar una síntesis de dichas aportaciones:

- ⊕ El control: la medición de los resultados contra lo planteado en un inicio.
- ⊕ La selección y capacitación del personal de manera sistematizada.
- ⊕ El diseño de puestos, que es fundamental en la capacitación laboral.
- ⊕ La planeación, con lo cual vino a sustituir la práctica del trabajo empírico de los oficios en el taller por métodos científicamente diseñados, que permitieron incrementar la productividad.

Aunque Taylor no llegó a utilizar los términos con los que son conocidos estos procesos administrativos en nuestros días, si podemos afirmar que sentó las bases para que más tarde fuesen retomados y desarrollados para formar partes nodales de la Administración moderna.

3. FAYOL Y LA TEORÍA CLÁSICA

La escuela de la Teoría clásica de la Administración, que tiene como principal exponente al francés Henry Fayol, se desarrolló en Europa y más allá de ser la contraparte de la Administración científica norteamericana, con el paso del tiempo y

⁹ Taylor citado por CHIAVENATO. *Ibidem*. Pp. 55.

tras diversos análisis, se han conjuntado complementándose hasta convertirse en el sustento teórico de lo que ahora conocemos como el proceso administrativo.

A continuación hago una breve reseña del contenido de la obra de Fayol y de la escuela que representa. Cabe hacer notar la gran similitud entre las carreras profesionales de Fayol y Taylor ya que, al igual que el segundo, éste inició su carrera en una empresa fabril, como obrero, hasta llegar a ser nombrado Gerente General de la "Compagnie Commantry Four Chambault et Decazeville" en donde a través de la implementación de sus ideas en torno a la administración del trabajo, logró darle una estabilidad notable a la compañía hasta el momento en que entregó el mando quien le sucedería en el puesto.

Chiavenato, quien es uno de los analistas más notables de la historia de la administración contemporánea, atribuye a la teoría clásica como característica principal "el énfasis en la estructura que la organización debería tener para ser eficiente.." ¹⁰ Idea que apreciaremos constantemente en sus planteamientos.

Fayol expuso su teoría de la Administración en el libro "Admnistración industrielle et générale", publicado en París en 1916. Los seguidores más asiduos de Fayol son Urwick y Gulick, quienes, además de realizar aportaciones concretas, durante mucho tiempo divulgaron los juicios de Fayol en Norteamérica antes de que su obra fuese publicada en inglés.

"Fayol es referido como el padre de la Administración moderna...ya que el producto de sus observaciones encaja increíblemente bien dentro del molde de la Teoría administrativa moderna" ¹¹ Cosa más que manifiesta y me nos remite a la idea de que los procedimientos administrativos no han sido modificados en su esencia desde que se originan de manera formal, más bien se han ido enriqueciendo y complementando con las ciencias auxiliares, como la Psicología a fin de hacerlos

¹⁰ *Ibidem*. Pag. 79.

¹¹ KOONTZ Harold et al. *Elementos de administración*, Mc. Graw Hill, 2ª. Edición, México 1985. Pp. 43.

más efectivos; al mismo tiempo que se ha dado una necesaria y continua adaptación a los distintos escenarios o contextos, propios de las organizaciones en la cuales son aplicados.

Fayol retoma el asunto de la división del trabajo refiriéndose, más allá de los procesos del taller como lo habría hecho Taylor, a las áreas funcionales de la empresa, agrupándolas en seis categorías: "Las funciones técnicas o de producción, comerciales o de compraventa e intercambio, financieras o de búsqueda y uso óptimo del capital, de seguridad o de protección de las propiedades y las personas, contables y de estadística, administrativas, que incluyen: planeación, organización, comando, coordinación y control..."¹²

Fayol hizo notar a sus contemporáneos que el trabajo administrativo no es privativo de la alta dirección, sino que se comparte con los distintos niveles jerárquicos, enfatizó que a medida que se asciende en la escala de jerarquías aumentan las tareas enfocadas de manera más pura a la administración y por el contrario al descender aumentan el resto de las funciones de la empresa, de tipo más operativo.

Así mismo la organización tiene una importancia central en la teoría clásica, la cual define a la primera en forma sustantiva como: "...la forma de asociación humana para la realización de un fin común...[y como actividad] es la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado"¹³ En este sentido la organización tiene la función de marcar la forma del todo, las funciones específicas y la coordinación estricta de las partes.

En referencia a la organización, las dos corrientes de pensamiento administrativo citadas anteriormente coinciden en que la división del trabajo es imprescindible, pero diferenciados en cuanto a los niveles de jerarquía en los cuales

¹² FAYOL Citado por Koontz, Ibídem. Pp.44.

se sitúa su estudio y aportación: El caso norteamericano se enfoca a los niveles operarios; en Francia son los órganos del todo, es decir los departamentos, las divisiones, las secciones, las unidades, donde dicha división podía ocurrir en dos direcciones:

- Verticalmente : Determinado por el principio de jerarquía (que se describe más adelante), por el cual los niveles de organización comprenden niveles distintos de autoridad y responsabilidad de los que surge el concepto de autoridad de línea.
- Horizontalmente: Asignando a cada departamento o sección de la empresa la realización de una serie de actividades específicas y propias.

Lo anterior dio como resultado al concepto de "Departamentalización" que se aplica en la actualidad por igual en empresas dedicadas a la generación de bienes que de servicios (caso en el cual se enmarcan las instituciones educativas.) Este principio propone dividir las secciones por departamentos de acuerdo a su función, proceso, clientela, localización geográfica, etc. Éste concepto se mantiene vigente en los libros de administración contemporánea, por ejemplo, es citado por Gómez Ceja en su libro "Planeación y Organización de empresas"¹⁴

En cuanto a la supervisión del trabajo, este problema debía atenderse de acuerdo a las características que tomó a partir de la implementación del diseño de tiempos y movimientos ya mencionado. Taylor propuso una organización lineal, apoyada en "el principio de unidad de mando"; donde el director o superintendente es el supervisor a través de la cual es posible controlar cada parte del proceso, sin embargo, en tanto que no es posible tener un individuo capaz de conocer y controlar todo un proceso por sí sólo y aún menos varios procesos en distintos departamentos o áreas; Fayol sugirió la creación de la personalidad institucional del "Staff" u órgano

¹⁴ Money citado por CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría general de la administración, México, Mc. Graw Hill, 3ª. Edición. México, 1989. Pp. 123.

de asesoría, el cual está destinado a proveer a los órganos de línea de "consejos", recomendaciones, consultoría, etc. Actividades que complementan y eficientizan las realizadas por el personal de mando.

El personal de Staff no tiene la categoría de órgano de línea, por lo que su autoridad se circunscribe a la del especialista que investiga, detecta problemas, plantea soluciones, asesora y evalúa la instrumentación de las mismas careciendo de la autoridad de mando. La aportación de haber incorporado formalmente al Staff dentro de la estructura organizacional revolucionó la manera de diseñar y llevar a la práctica los procesos laborales dentro de la empresa, ya que permite dirigir los esfuerzos de la gente de línea hacia la correcta realización de su trabajo, dejando el papel de evaluar y proponer mejoras al personal externo que, viendo los problemas desde fuera, tendría un mayor grado de objetividad complementaria de las herramientas adecuadas, para cumplir con una labor primordial encaminada a la mejora continúa.

Las aportaciones de Taylor y Fayol, vistas a la luz de la administración contemporánea sorprenden por su actualidad, lo cual nos lleva concluir que la administración pura, como toda ciencia, ha sufrido un proceso de complementación accesoría que la ha mejorado, pero al mismo tiempo ha respetado su esencia. Entre las aportaciones que más llaman la atención está la que hace referencia a las habilidades que el administrador debe poseer para efectuar su tarea eficientemente, entre éstas se mencionan: las habilidades técnicas, es decir las peculiares de la función, educativas, referidas a la familiaridad general con los asuntos que no necesariamente pertenezcan a la función ejecutada y la experiencia originada en el trabajo. Todo lo anterior obedece a que Fayol concibe a la administración como "...una actividad individual con personalidad propia que tiene como propósito formular el programa de acción general de la empresa, de construir su cuerpo social,

¹⁴ GÓMEZ Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, Mc. Graw Hill, 8ª. Edición, México, 1994. Pp. 97.

de coordinar los esfuerzos y armonizar los actos"¹⁵ de lo anterior deriva que la conciba como una actividad que debe ser atendida por separado dentro de la organización dadas las beneficios que derivan de su adecuada aplicación en la empresa.

Para hacer realizable su objetivo la administración como actividad debe cumplir con la realización un proceso, en el cual las partes se articulan y coexisten a un tiempo, conformando el llamado proceso administrativo que actualmente se conoce como a continuación se presenta:

- a) planeación: visualización del futuro.
- b) Organización: construir tanto el organismo social como material de la empresa.
- c) Dirección: guiar y orientar el personal.
- d) Coordinación: ligar, unir y organizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- e) Control: verificar que todo ocurra de acuerdo a las reglas preestablecidas y a las órdenes previamente fijadas.

Cabe hacer la anotación que Laris Casillas, quien recientemente publicó un libro titulado "Administración integral", al igual que Reyes Ponce en la última edición(1996) de su libro "Administración de empresas" tomos I y II; coinciden en que la administración moderna agrupa la dirección y la coordinación dentro de una misma categoría, en tanto que consideran que para lograr la dirección es imprescindible que ambos fenómenos ocurran a un tiempo, siendo uno complemento del otro. Lo mismo ocurre con la fase de "integración", la cual se refiere a la actividad de hacer que los

¹⁵ Fayol citado por CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría general de la administración, México, Mc. Graw Hill, 3ª. Edición. México, 1989. Pag. 80.

elementos de la organización concurren al mismo tiempo físicamente, dando inicio con ésta a "la parte dinámica de la administración"¹⁶

El proceso administrativo se divide en dos segmentos, el que agrupa a las fases de previsión, planeación y organización, es decir de la parte mecánica o meramente teórica o abstracta y un segundo, más práctico y cambiante en el cual encontramos los momentos de integración, dirección y control.

Como toda ciencia, la Administración posee en su cuerpo teórico una serie de principios que constituyen su esencia, en los que tanto Chiavenato como Koontz y O'Donnell coinciden al señalar que no son del todo rígidos, más bien flexibles, maleables y adaptables a cualquier circunstancia, tiempo y lugar. Es decir siempre que se trate de la tarea de administrar una organización, independientemente del objetivo de la misma, dichos preceptos se cumplen o deben cumplirse si se quiere llevar a buen puerto dicha empresa. Los principios a los que se hace referencia son:

- ⇒ División del trabajo: Especialización de las tareas y de las personas como una condición de la eficiencia, que al mismo tiempo es necesaria para elevar la productividad.
- ⇒ Autoridad y responsabilidad: la autoridad es la capacidad de dar órdenes y esperar obediencia. La responsabilidad es la consecuencia natural de la autoridad, por lo tanto ambas deben estar en constante equilibrio, ambas deberán ser asignadas en igual proporción a los individuos en la organización, es decir siempre se recibirá la misma cantidad de responsabilidad que de autoridad.
- ⇒ Disciplina: Que depende de la obediencia, la aplicación, la energía y comportamiento de acuerdo a los parámetros preestablecidos.

¹⁶ REYES Ponce, *Administración de empresas, Teoría y práctica (tomo I)* Limusa, 2ª. Edición, México, 1996, Pp. 60.

- ⇒ **Unidad de mando:** Cada trabajador debe recibir órdenes de un solo superior.
- ⇒ **Unidad de dirección.** Existirá un solo líder y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- ⇒ **Subordinación:** Los intereses individuales siempre estarán supeditados al interés de la organización.
- ⇒ **Remuneración del personal:** Esto implica la garantía de una justa remuneración para los empleados y la organización.
- ⇒ **Centralización:** la autoridad debe estar centralizada en la alta jerarquía.
- ⇒ **Delegación:** La autoridad no se pierde, se delega, la responsabilidad no se traslada se comparte.
- ⇒ **Jerarquía:** las líneas de mando van del nivel más alto hasta al más bajo.
- ⇒ **Equidad:** el trato justo siempre asegura la lealtad del personal.
- ⇒ **Estabilidad y duración:** No es recomendable la frecuente rotación del personal, en ningún nivel.
- ⇒ **Iniciativa:** La capacidad de visualizar un plan y hacer lo menester para asegurar su éxito.
- ⇒ **Espíritu de equipo:** Es imprescindible el trabajo armónico y las buenas relaciones entre el personal de la organización.

Estos principios surgen como una respuesta a una idea que desde los inicios de la ciencia administrativa era generalizada entre sus estudiosos, "...se debe tratar y estudiar la organización y la administración [la cual, estaremos de acuerdo, en que es causa original de la primera) científicamente, sustituyendo al empirismo y la improvisación por técnicas científicas, con el objetivo de crear una ciencia de la Administración¹⁷

A partir de los elementos antes descritos podemos vislumbrar los orígenes de la ciencia de la Administración, la visión que en ésta se tiene de la empresa como organismo social y del trabajador como unidad mínima de ésta. Antecedentes sin los cuales sería un tanto difícil comprender la situación actual de esta área del saber humano, así como de los teóricos contemporáneos de este campo quienes han sumado sus aportaciones a las de los clásicos para convertirlas en una herramienta cada día más eficiente y sólida en la tarea de conducir los distintos organismos sociales que, indiscutiblemente tienen una misión que cumplir y es justamente el cumplimiento de dicha misión el parámetro a medir que tanto justifican frente a sus miembros y frente a la sociedad su existencia y la inversión de recursos que implica su operación.

En la actualidad la Administración incluye conceptos dentro de su objeto de estudio que el excesivo pragmatismo de los clásicos no les permitió considerarlos en su momento. Por ejemplo: los estudios sobre Liderazgo de Mc. Gregor y Liker, las aportaciones sobre Motivación de Maslow, la Administración humanista de Elton Mayo, los conceptos de comunicación organizacional y relaciones humanas, el estudio del estrés, etc. Así la actividad de administrar en teoría y en la práctica ha cambiado para volverse cada vez más efectiva, flexible, incluyente en pro de lograr un avance cada vez mayor en el trabajo común.

¹⁷ CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos humanos, Mc. Graw Hill, México..

4. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La Administración tiene un número amplio de definiciones; de hecho cada teórico retoma la dicha por otro u otros y le plantea modificaciones que a su juicio son pertinentes. Es el caso de Trista quien la define como: "...la influencia ejercida, de manera consciente y sistemática, sobre el colectivo de personas y el hombre individualmente durante la actividad laboral. Esta influencia se basa en el conocimiento y la utilización de las leyes y tendencias objetivas que le son inherentes al objeto de administración y está orientada hacia un objetivo específico."¹⁸

J.D Money la describe como un arte y nos dice que: "...consiste en dirigir o inspirar a los demás con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana"¹⁹. Ambos coinciden parcialmente con Reyes Ponce, quien considera que es un arte y una ciencia, lo primero es de base, en el sentido que todo administrador necesita de usar como herramienta de trabajo un bien desarrollado sentido común al cual se incorporan, para darle solidez a las decisiones tomadas respecto a la organización, los principios que la ciencia administrativa aporta.

Peterson y Plowman precisan que "...es una técnica por medio de la que se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular."²⁰ Lo cual viene a corroborar la cita anterior.

La constante que es posible observar en todas las definiciones comentadas es la idea de dirección hacia objetivos claros, comunes de un colectivo el cual se espera obtendrá resultados exitosos a partir de una eficiente planeación y

¹⁸ *Ibidem*. Pp. 15-17.

¹⁹ Money, citado por CHIAVENATO. Opus Cit. Pp. 59.

²⁰ Peterson y Plowman citados por GÓMEZ Ceja. Opus Cit. Pag. 85.

ejecución del trabajo intencionado, dirigido y controlado. La administración cumplirá su función siempre y cuando se ajuste de manera puntual a las actividades que integran el proceso administrativo, que a continuación será descrito en cada uno de sus momentos de manera más amplia.

Ya se ha mencionado en que la mayoría de los teóricos coinciden en dividir el proceso administrativo en cinco momentos, Reyes Ponce incluye uno más, la previsión, la cual obedece a la necesidad de reconocer el entorno al cual responderá el proyecto, detectar las necesidades que justifican el inicio de un proyecto de la naturaleza de que se trate. De otro modo se corre el riesgo de iniciar la planeación de algo que no se requiere, o no de manera prioritaria, con las consecuencias que ésto implica dado que se está invirtiendo una serie de recursos tal vez escasos.

Por su parte Laris Casillas enumera únicamente cinco momentos o fases, ya que considera que "la previsión es inherente a la planeación"²¹, por lo que no es necesario mencionarla como un elemento separado, sino dentro de categoría ya citada. Unificando las posiciones, las lista de momentos del proceso queda de la siguiente forma:

- a) Previsión
- b) Planeación
- c) Organización
- d) Integración
- e) Dirección
- f) Control.

"Entendidas como funciones interdependientes, cíclicas y que se presentan en todo momento complementándose entre sí"²² Por ejemplo: aún desde que se

²¹ LARIS Casillas Javier, Administración Integral, CECSA, México, 1980.Pp. 85.

²² REYES Ponce Opus Cit. tomo I, Pág.61-62.

inicia la planeación de un proyecto existe la necesidad de marcar objetivos para dicha tarea inicial y conducir al grupo emprendedor hacia la concretización de esas abstracciones, en ese momento la Dirección coexiste con la previsión y la planeación a un tiempo. El mismo caso ocurre con la Coordinación, a la cual se le considera omnipresente durante el proceso de mando y de ejecución que se encuentran incluidas en la Dirección.

Lo anterior explica el hecho de que Koontz y O'Donell, Laris Casillas, entre otros, concurren en la idea de atribuir al proceso administrativo cinco fases, que ampliaremos a seis por coincidir con lo que expone Reyes Ponce sobre la previsión, al igual que Kaufman, quien por cierto ha publicado algunos textos sobre administración educativa, este último enfatiza la importancia de la detección de necesidades previa a la planeación.²³

A) La previsión

Como base de la planeación encontramos la previsión (de prever, ver anticipadamente), actividad que se divide en tres momentos:

- ⇒ La fijación de los objetivos que se persiguen y las necesidades a las que atienden.
- ⇒ La investigación de los factores en que coadyuvan o son contrarios a dichos objetivos.
- ⇒ La coordinación de los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción que nos permitirán escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

²³ KAUFMAN Roger. Planificación de sistemas educativos, ideas prácticas y concretas, Trillas, 2ª. Edición, México 1990.

En términos más concretos podemos decir que la previsión permite conocer el terreno en el cual se pretende influir, evaluando los obstáculos y los elementos que favorecen el logro de lo planeado. Dentro de la previsión, como actividad de sondeo, no es posible determinar y controlar de manera infalible aquello sobre lo que se pretenden influir o modificar, en tanto que sobre todo alude a decisiones humanas; en toda previsión siempre existirá el "Factor riesgo", pero en mucho menor medida que si no se partiera de este paso. Para reducir de manera más efectiva este factor se puede partir del análisis serio y riguroso de experiencias pasadas, propias y ajenas, a través de las estadísticas, por citar un ejemplo.

De modo que las previsiones deben descansar en hechos y evitar que el punto de partida de los proyectos se cimiente en opiniones o juicios personales a priori. De lo anterior podemos preguntarnos, ¿cuándo se está haciendo una correcta previsión? Ésta no puede ser válida de manera absoluta, como ya se ha comentado, pero si puede y debe tener un grado importante de certeza y ésto se logra sólo " a través de conseguir que la previsión pueda ser apreciada en forma cuantitativa y susceptible de medirse"²⁴

Los objetivos:

Parte importante de la previsión está constituida por los objetivos es decir, aquello que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo. En tanto que son uno de los parámetros para medir la calidad en los resultados es conveniente no perderlos de vista durante la marcha de las operaciones. Estos son susceptibles de agruparse en dos categorías:

- A corto plazo: objetivos que deberán cumplirse de inmediato.

²⁴ Reyes Ponce, Opus cit. Tomo I Pp. 104.

- A largo plazo: objetivos que se sabe no es posible cumplir en lo inmediato, sino hasta después de algún tiempo, el suficiente para cumplir los objetivos de corto plazo que sean necesarios.

- Los objetivos de corto plazo se clasifican, según la taxonomía que utiliza Reyes Ponce²⁵, en tres categorías:
 - ✓ Objetivos básicos o primordiales.
 - ✓ Objetivos secundarios, que permiten la consecución de los primeros.
 - ✓ Objetivos colaterales que, sin ser necesariamente buscados, se consiguen cumplir y representan un beneficio relativo a la institución.

Dado lo que representan los objetivos en la marcha de la empresa en fundamental una correcta delimitación de los mismos, tema que se trata en el siguiente apartado:

¿Cómo delimitar los objetivos?

Existen seis elementos sintácticos llamados también servidores que de alguna manera permiten elaborar de forma sencilla la redacción de un objetivo: Qué se pretende lograr; cómo se logrará; quién lo va a ejecutar (sección, departamento, personal, la dirección, etc.); por qué, es decir que finalidad se persigue con el cumplimiento de dicho objetivo; Cuándo, de cuánto tiempo se dispone para lograrlo; Dónde, en qué área o sitio repercutirá el resultado del proyecto.

Es importante recordar que para establecer los objetivos, su tipo y los cursos de acción que derivan de los mismos, es fundamental el sustento la investigación a partir de técnicas como la encuesta y la observación. Para cerrar ésta sección cabe

²⁵ Ibídem, Tomo I, Pp. 110-110.

señalar que, la previsión no es considerada en la mayoría los textos como una parte independiente de la planeación, como es el caso de Laris Casillas, éste último es claro en afirmarlo ²⁶ y de Koontz y O'Donell, sin embargo, sin hacer referencia al término, comentan sobre la actividad preventiva que "...el pronóstico de las condiciones prevaletientes al inicio del proceso administrativo es fundamental para aminorar "el factor riesgo" durante la instrumentación de las estrategias..."²⁷

La previsión puede ser considerada dentro o independiente de la planeación, el hecho es que no debe ignorarse, dada su gran importancia para asegurar el éxito de lo planeado en tanto que evita trabajar sobre supuestos endebles y que nos pueden orillar hacia el fracaso y el consiguiente desperdicio de los recursos invertidos.

B) La planeación

"La planeación consiste en seleccionar entre diversos cursos las alternativas futuras de acción[esto necesariamente implica] ...una selección de objetivos de la organización en su conjunto en cada una de sus partes, así como los medios para alcanzarlos, decidir por anticipado qué hacer, cómo, cuándo y quién debe hacerlo" ²⁸

Podría caerse en la cuenta de que de la planeación y la previsión hacen referencia al mismo procedimiento, sin embargo apunta Kaufman " es común que al proponer mejoras a la institución se tienda a proponer soluciones antes de atender a las necesidades que dan origen al problema"²⁹, es decir, que comencemos a invertir recursos en tratar de solucionar un problema que probablemente no sea prioritario, o bien tenga procedimientos más económicas para subsanarlo. Por lo que se necesita prever, detectar necesidades y posteriormente iniciar la planeación sobre terreno más seguro.

²⁶ LARIS Casillas Javier, Administración integral, CECSA, México, 1980. Pp. 73.

²⁷ KOONTZ y O'Donell, pag. 197.

²⁸ *Ibidem*. Pp. 137.

La planeación no es un acto que surja en el principio del proceso administrativo, sino que está situada en todo momento del trabajo de la organización y obedece a la necesidad de adaptar la vida de ésta a los cambios del medio, que afectan su estructura interna y su relación con el exterior. Se planea desde la concepción de la idea de organización, la estructura física y humana que ha de tener, la dirección, los instrumentos, procedimientos de operación, de evaluación y los resultados de las mismas. De lo anterior se observa la importancia que tiene una correcta técnica de planeación, en los objetivos, las estrategias, procedimientos, políticas, etc. que se implementarán en la consecución de una meta, fijando las bases para dirigir los esfuerzos hacia fines concretos a partir de estrategias concretas. De otro modo cualquier actividad que se realizase carecería de sentido. Una máxima que forma parte de la cultura administrativa reza que "si no sabemos a dónde vamos, seguramente llegaremos donde no queríamos".

Posiblemente se puede intuir la importancia de la planeación sin embargo es mejor ser reiterativo en afirmar que es una herramienta que permite reducir el factor de incertidumbre, conduce a la innovación en situaciones cambiantes dentro y fuera de la organización, e incrementa la coordinación, el aprovechamiento de los recursos y el control del proceso y sus resultados.

Una vez establecidos los objetivos y los cursos de acción, durante la etapa que corresponde a la planeación, procederemos a llevar a cabo las siguientes etapas:

→ Evaluación de los cursos alternativos: que se refiere fundamentalmente a la selección de la estrategia más viable, tomando como referente el costo en la inversión de recursos y el beneficio que el resultado final proporcionará a la organización.

²⁹ KAUFMAN Roger, Planificación de sistemas educativos, ideas prácticas y concretas, Trillas, 2ª. Edición, México 1990. Pag. 43.

→ Selección Consiste en tomar uno ó varios cursos de acción, ya que en ocasiones es aconsejable tomar varios compatibles entre sí, de acuerdo a lo que se prevé pudiese ocurrir.

Laris Casillas plantea seis preguntas que pueden orientar el proceso de planeación, las cuales resultan ser herramientas útiles ya que durante la planeación la información y la coherencia interna de los elementos de dicho diseño resultan fundamentales para el éxito en la ejecución de los procesos intermedios y en los productos finales.

- a) " ¿Qué acción es necesaria? Es decir, qué actos son necesarios, en qué orden deben ejecutarse, la descripción de facilidades del equipo necesario.
- b) ¿Por qué? A qué objetivos obedecen las acciones.
- c) ¿Dónde? La ubicación del área donde se ejecutará el plan. (Área física y área de la estructura organizacional).
- d) ¿Cuándo? Se refiere al tiempo que pasará entre que se origine el plan y se instrumente.
- e) ¿Quién, ¿Quién fijará las obligaciones y responsabilidades en función de las habilidades de los recursos humanos?
- f) ¿Cómo? Es decir, marcar los lineamientos para la ejecución del trabajo lo cual a su vez permite la revisión del proceso(Control)."³⁰

Cuando revisamos detenidamente los pasos propuestos en las líneas anteriores es posible visualizar el proceso administrativo completo en el acto de

³⁰ LARIS Casillas, opus cit. Pp. 81.

planear. Por ejemplo: los pasos que comprenden del 1 al 4 refieren a la previsión y la planeación, posteriormente se pasa a la organización(número 5) y por último tocan la parte de la dirección y el control(número 6).

De manera complementaria con lo anterior, es fundamental que contemos con la participación de la mayor cantidad de personas interesadas en la decisión que se piensa instrumentar, es decir, que consultemos con los representantes de cada uno de los elementos que integran la organización y partamos de las expectativas de los mismos, de manera tal que el proceso de identificación e involucramiento de los sujetos con los objetivos y el trabajo mismo, sea más natural y por lo tanto eficiente.

Si bien la participación de los miembros de la organización es importante también lo es el del grupo de colaboradores indirectos, también llamado de comités, grupo de apoyo que, Koontz y O'Donell³¹, afirma puede estar integrado por trabajadores, clientes de la empresa, especialistas, etc. Los cuales enriquecen el proceso de planear.

Una vez establecidos los planes, es recomendable la revisión periódica, sobre todo cuando se trata de planes a mediano o largo plazo a fin de reducir el mínimo la diferencia entre lo planeado y los resultados, lo que en administración se llama "Brecha de desempeño"³², esto facilita el cumplimiento de los siguientes principios de la planeación:

Los principios de la planeación que a continuación se describen tienen como propósito hacer que ésta parte del Proceso Administrativo transcurra de manera efectiva.

³¹ Koontz y O'Donell citado por GÓMEZ Ceja. Opus. Cit Pp. 72.

³² *Ibidem*. Pp. 89.

- ◆ Principio de precisión: Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas o genéricas, sino con la mayor precisión, asertividad y explicitud posibles, en tanto que van a regir las acciones concretas de la organización.
- ◆ Principio de flexibilidad: Los planes deben dejar un margen razonable para cambios imprevisibles, ya que es imposible que las condiciones al interior y fuera de la organización se mantengan estáticas por siempre aun cuando se haya realizado una adecuada previsión.
- ◆ Principio de unidad[Aún cuando el autor no lo define de ninguna manera éste terminó considero que es pertinente aplicarlo]: Los planes deben ser asignados de manera exclusiva a cada área de la administración, pero integrados y coordinados de tal forma que pueda considerarse que para la empresa en su conjunto existe un solo plan. Lo anterior es mencionado por Reyes Ponce³³ al hacer referencia a los lineamientos que deben seguirse durante la actividad de planear. Así mismo hace referencia a los instrumentos que nos pueden auxiliar como lo son los folletos, libros o cartillas donde se encontrarán, en forma sistemática, la información que corresponden con el fin concreto de nuestra actividad, ya sea orientar, informar, uniformar la conducta de los distintos grupos de la empresa, etc.

C) La organización

Para cubrir las necesidades, de naturaleza distinta, los grupos humanos han tenido que aprender a realizar, a un tiempo, diferentes tareas de mayor o menor complejidad que, al sumarse entre sí y de manera coordinada, dan lugar a logros mayores, para ello han requerido de organizarse.

³³ REYES Ponce. Opus Cit. Tomo I, Pp. 167-168.

Gómez Ceja define a la organización de manera sustantiva de la siguiente forma: "...Es la estructuración técnica de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos señalados con anterioridad."³⁴ La cita anterior nos remite a la idea que con anticipación ya había sido señalada por Reyes Ponce, en la que hace referencia a la necesidad de planear con igual nivel de prioridad cada uno de los recursos de la institución en lo que se refiere a los recursos financieros y materiales, pero sobre éstos se debe tener cuidado al planear la calidad y la cantidad de colaboradores que la organización requiere, en tanto que una adecuada administración de los mismos hará que el resto de los elementos sea aprovechado eficazmente en toda su potencialidad.

Dentro de todo organismo social existen formas mediante las cuales los individuos se relacionan entre sí, la forma básica es llamada en la Teoría General de la administración: como Organización informal, ya que se da de manera espontánea, natural, por relaciones afectivas, de liderazgo, afinidad. Este tipo de organización juega un papel muy importante, en tanto que en ocasiones salta a los reglamentos formales y bien aprovechada puede, o bien facilitar los procesos de trabajo o bien obstaculizarlo definitivamente. En éste sentido es importante que los encargados de la alta dirección tomen en cuenta la manera en que los subordinados se organizan en lo informal, en el momento de instrumentar nuevos proyectos encaminados a lograr mejoras. La manera más práctica de utilizarla en beneficio de la institución es familiarizándonos, de forma que es imprescindible que se procuren los canales y mecanismos de comunicación adecuados, de manera que la información llegue en tiempo y forma adecuados a los sitios del organigrama donde se requieren.

³⁴ GÓMEZ Ceja. Opus Cit.Pp192.

La organización formal.

Dada la importancia que tiene en el trabajo institucional ampliaremos la información sobre este apartado, con el auxilio de las definiciones que proponen distintos teóricos sobre la misma. Para Bernard es posible definirla como: "...la coordinación consciente de las actividades de dos o más personas hacia un mismo objetivo"³⁵ Esta, además se rige por una serie de normas que controlan tareas, autoridad y responsabilidades de quienes participan en un organismo social.

Al respecto, Laris Casillas afirma, por su parte, que " La organización implica un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas, definiendo a las relaciones jerárquicas entre los jefes y sus subordinados"³⁷ en ambos se nota un marcado énfasis en la necesidad de definir las tareas, el puesto que se ocupará de realizar dicha actividades, la autoridad que implica el puesto, así como las responsabilidades a que se hace acreedor un colaborador al ostentar cierto grado de autoridad.

Es importante revisar lo que Gómez Ceja propone: " la organización implica diversidad, pues aunque las partes forman un todo, ninguna es idéntica entre sí respecto a sus funciones y objetivos"³⁸ es decir, el aprovechamiento efectivo del personal, sólo será logrado al provocar, de manea deliberada, desde la administración que los puestos sean mutuamente excluyentes, de manera que se puedan evitar los casos de duplicación en las tareas, responsabilidades o fuentes de autoridad.

De lo anterior me atrevo a deducir que un principio fundamental de la organización es aquel que se refiere a la jerarquía, es decir, siempre va a existir como requisito indispensable para el funcionamiento de la organización, que se

³⁵ Barnard Citado por KOONTS y O'Donell, Pp.

³⁷ LARIS Casillas, opus cit. Pp.47

³⁸ Gómez Ceja, Opus cit. Pp. 157.

establezca una escala descendente de mayor a menor responsabilidad que necesariamente habrá de ir acompañada de la autoridad en grado proporcional.

Antes de pasar a los modelos de organización que pueden retomar las diversas instituciones señalaremos algunos principios básicos sobre ésta propuestos por Gómez Ceja²⁹, que han de observarse en la planeación y posteriormente en la operación de lo planeado:

- 1) - El objetivo de la organización y el de sus divisiones básicas siempre debe ser el mismo.
- 2) - La responsabilidad, es decir, la obligación de rendir cuentas por los deberes, debe ir acompañada, indiscutiblemente por la autoridad y capacidad de hacer cumplir a los subordinados lo dictado por el superior.
- 3) - La delegación de autoridad deberá ser descendente.
- 4) - La división del trabajo evitará duplicidad de funciones e incrementará la eficacia y destreza del trabajador.
- 5) - Cada empleado será responsable ante una sola persona.
- 6) - Un jefe no debe supervisar el trabajo o servir como auxiliar de un colaborador de categoría homóloga.
- 7) - El número máximo de personas supervisadas por individuo no debe ser mayor a cinco.

²⁹ *Ibidem.* 216-218.

Estos principios también se encuentran planteados en el libro de Rue Leslie,⁴⁰ y es común encontrarlos en textos de administración contemporánea, en las categorías de: principio de escalafón, unidad de mando, paridad entre autoridad y responsabilidad, ámbito de control. éstos no surgen desde la teoría clásica, sino que son producto de una evolución paulatina en los modelos organizacionales los cuales, a continuación, se describen brevemente.

Tipos de organización

- ① **Lineal o militar.-** Diseñada por Taylor y descrita en su libro Principios de Administración Científica, posee como principal característica el hecho de hacer referencia al mando centralizado en una sola persona, que a su vez se encarga de supervisar al resto de los subordinados. La delegación de autoridad es reducida al mínimo, o en su caso suprimida, así como el número de personas que toman decisiones, por lo que las responsabilidades frecuentemente superan la capacidad de respuesta del administrador.

- ② **Modelo Funcional.-** Se define a partir de los siguientes puntos: los niveles inferiores de la organización están subordinados a la supervisión de varios gerentes especialistas a quienes la dirección general les delega autoridad en áreas diversas, en las cuales se comparte de hecho la responsabilidad entre quienes detentan la autoridad en áreas como producción, ventas, contabilidad, finanzas. Dicha forma de organización responde a la necesidad de especializar a la gente en conocimientos específicos a fin de incrementar el índice de eficiencia, al mismo tiempo que se controlan los niveles de productividad por área.

Entre los inconvenientes de éste modelo organizacional encontramos los siguientes: es frecuente que el trabajador, sobre todo en los niveles bajos u

⁴⁰ RUE Leslie, Teoría y Práctica de la administración, Mc. Graw Hill, México 1992. Pp. 26.

operativos, pierda de vista la imagen de autoridad o bien enfrenta la disyuntiva de obedecer a dos superiores que, en un momento dado, dictan órdenes contrarias a un mismo tiempo. Cabe agregar que, por el lado de la gerencia este modelo impide cumplir con el principio de la unidad de mando, lo cual dificulta delimitar responsabilidades.

- Modelo de Plana Mayor o de Línea y Staff.- Cuando se habla de este modelo es necesario tomar como base las características básicas de los dos anteriormente citados, en tanto que son los generadores de un modelo que, los depura y mezcladas, que abordaremos a continuación.

Dentro de las características esenciales de este modelo encontramos que el término Staff se relaciona con los procedimientos que se siguen para hacer fluida la información al interior de la empresa, lo cual implica en términos operativos que cualquier área o departamento tiene la obligación de brindar información a la sección que se la requiera, y la posibilidad de solicitarla, si se considera que los datos pueden facilitar el cumplimiento de una tarea. La personalidad de Staff habla de líneas de comunicación, no de autoridad, es decir pondera la comunicación por encima de las líneas de autoridad. Sin embargo no es la única acepción la antes descrita a continuación se detalla una complementaria:

Hablaremos del grupo "Staff" cuya característica principal es que acompaña a un poder centralizado durante la toma de decisiones. Al ser un elemento básicamente asesor, el Staff se encarga de investigar, diagnosticar, diseñar proponer, vigilar la instrumentación de las propuestas y evaluar los planes, de modo que, siempre correspondan a los requerimientos inmediatos de la organización. El Staff no posee autoridad de línea, por lo que no interviene en la toma de decisiones, limitándose a proponer sin asumir la responsabilidad directa sobre las consecuencias de los planes.

Las organizaciones como entidades flexibles:

Independientemente del modelo que se siga en la organización, sobre todo en las instituciones formales ocurre que a medida que pasa el tiempo se tiende a crecer, en número de integrantes, en el número de funciones que se deben supervisar; por consiguiente, las líneas de comunicación y autoridad tienden a burocratizarse, la comunicación se despersonaliza y se vuelve distante y compleja, a lo cual se suma el riesgo de que no tomemos las decisiones adecuadas en el momento más pertinente, debido a que el flujo de la información que requerimos para hacerlo no sea lo suficiente mente rápido o fidedigno o bien que las órdenes no lleguen a sus destinatarios en tiempo y forma para ser atendidas con eficiencia. Cabe hacer la anotación que, no es una constante en toda organización que crece que lo descrito ocurra, sin embargo debe considerarse como una posibilidad real y que debe prevenirse de alguna manera.

Lo anterior a que el mundo contemporáneo de las empresas no existe ninguna de éstas que pueda considerarse una entidad aislada, un sistema cerrado o inerte ante los cambios que el exterior experimenta. Por el contrario su estructura interna es afectada y, a su vez, afecta, más o menos, de manera recíproca lo que ocurre en organismos vecinos y distantes, por lo que, periódicamente, se hace necesario un diagnóstico de aquellos elementos, procedimientos, puestos, equipo, ente otros, que han de ser reajustados, modificados o suprimidos en beneficio de los objetivos del todo.

Los ajustes en la estructura organizacional se retomarán en el penúltimo capítulo de éste trabajo, por lo que, nos resultará útil la propuesta que Reyes Ponce nos aporta en materia de planeación (ya sea inicial, al principiar un proyecto, o de reajuste de personal, si el proyecto se encuentra en marcha.) Y que él llama "Diseño de puestos"⁴ con lo cual hace referencia a la necesidad de conocer,

⁴ REYES Ponce Agustín, Análisis de puestos, Limusa, 5ª. Edición, México 1974. Pp. 23.

determinar, modificar, el contenido de los puestos que integran el organigrama, de manera que la administración y el trabajador conozcan el qué debe hacerse, cómo, con qué, en cuánto tiempo y por quién. De modo que la empresa marche en los términos de eficiencia y productividad óptimos. Lo anterior ayuda, además, a definir o redefinir el perfil personal y profesional de los candidatos a ocupar los puestos, así como a otorgar a cada uno la responsabilidad, autoridad y jerarquía que amerita.

Ya que hemos empezado a hablar de los cambios en la estructura organizacional, considero pertinente que revisemos algunos planteamientos que Gómez Ceja³⁷ hace respecto a las condiciones que motivarían el ajustar alguno o algunos de los elementos de la estructura institucional:

- 1) La falta de información: Errores graves o lentitud en la toma de decisiones.
- 2) Número de subordinados respecto al número de jefes con capacidad e supervisión.
- 3) Falta de control o deficiencias en el mismo.
- 4) Roces entre los departamentos y las personas, es decir la ausencia de una delimitación adecuada de las áreas de competencia, responsabilidades, y autoridad de la estructura o de una parte de ésta.

Como es posible apreciar, la Organización como actividad, resultado del proceso de la planeación de los recursos de la empresa, es fundamental para que el proceso administrativo cumpla con sus objetivos por lo que, junto con la previsión, constituyen el eje central alrededor del cual gira la operación de la empresa, independientemente de su naturaleza, pública o privada, de servicios o manufacturera. En tanto que juntos, los pasos del proceso administrativo descritos,

⁴² Gómez Ceja, Opus Cit. Pp.33.

hacen referencia a la parte normativa o prescriptiva, que si bien no controla de manera absoluta los factores externos e internos de riesgo comunes a toda empresa, si nos la posibilidad de afrontarlos con mucho mayores posibilidades de éxito y con la seguridad de haber previsto que algo que rompa el esquema que construimos siempre podrá ocurrir pero, de igual forma, siempre se estará preparado para afrontarlo, aprovechándolo o solucionándolo, de acuerdo al caso.

De los pasos hasta ahora comentados se origina el resto del Proceso Administrativo, llamado "Parte Dinámica" o "Administración en Marcha" por distintos autores. En esta parte se agrupan la Integración, la Dirección y el Control los cuales habré de describir a continuación.

D) La integración:

Integrar implica manejar el factor humano y material concurren a un mismo punto, aún que tanto Reyes Ponce⁴³, como Laris Casillas⁴⁴ coinciden en afirmar que si bien el resto de los recursos dentro de la empresa tienen un nivel de importancia indiscutible, es a través del factor humano que el resto tienen sentido y se vuelve productivo.

La integración es un subproceso dentro de la Administración que comprende cuatro momentos básicos:

- 1) Reclutamiento: Es decir, hacer que la gente extraña a la empresa se acerque a ésta para convertirse en candidato a un puesto.
- 2) Selección: Una vez que la gente está próxima a la empresa, es posible elegir, mediante un reconocimiento detenido de cada uno de los candidatos, a aquellos

⁴³ REYES Ponce, Administración de empresas, Teoría y práctica (tomo II) Limusa, 2ª. Edición, México, 1990. Pp. 19

⁴⁴ LARIS Casillas, Opus Cit. Pp. 63

que reúnen de manera más puntual los requisitos que el puesto exige, para contratarlos.

- 3) **Capacitación y adiestramiento:** Hacer capaz a un individuo en el desempeño de una tarea diseñada en función de las necesidades de la empresa, posteriormente incrementar sus habilidades hasta donde sea posible.
- 4) **Desarrollo:** Es importante brindar la posibilidad de crecimiento en el escalafón dentro de la empresa, en todos los niveles de la organización, por lo cual es menester dotar de los conocimientos idóneos a fin de que el personal, primero, ascienda y una vez ascendido se desempeñe en la nueva tarea con eficiencia.

E) La dirección.

Aunque en ocasiones se tiende a confundir los términos dirección y coordinación, no refieren el mismo contenido, ya que el segundo es un instrumento a través del cual se da dirección a la marcha de toda la estructura, es decir, que lograremos que cada uno de los elementos de la organización realice de manera efectiva su tarea, de acuerdo con sus objetivos particulares, pero al mismo tiempo se promueve que la suma de los esfuerzos se encaminen a objetivos comunes.

Ricardi la define como: "...la actividad de mando, entendida como guía de hombres que da lugar, primeramente, a un flujo de comunicaciones..."³⁸ lo cual implica que la dirección tiene como principal recurso el correcto uso y funcionamiento de los flujos de comunicación formal, el control, en lo posible, y conocimiento de la comunicación informal.

Así mismo el objetivo de la Dirección como actividad es lograr que el factor humano, en general, ponga en juego sus actitudes y aptitudes al cien por cien, en el

³⁸ RICARDI. Opus Cit. Pp. 19- 35

proceso de trabajo, de manera que se aprovechen efectivamente los recursos disponibles. En este sentido, la comunicación juega un papel muy importante, como ya se ha mencionado, en tanto que se convierte en el instrumento de mando, pero, al mismo tiempo, de motivación para hacer cumplir las órdenes.

La comunicación debe ser tanto horizontal como vertical, dentro de la estructura organizacional y es posible realizarla a través de tres formas básicas:

- 1) Las órdenes: En el ejercicio pleno de autoridad, son emitidas de un ejecutivo a un subordinado, a través de la indicación de lo que se debe ser o no modificado.
- 2) Las instrucciones: Son planes de procedimiento de uso constante que debe circular siempre por escrito.
- 3) La información: Es la comunicación de un subordinado hacia un superior o colaborador, que no espera una reacción inmediata, a diferencia de las dos anteriores.

Un principio, ya comentado con anterioridad, fundamental para la Dirección, es la Disciplina, la cual se relaciona con las recompensas, incentivos, reconocimientos y sanciones inherentes a toda actividad formal. Cómo es posible hacer que la disciplina exista sin riesgo de convertir a la Dirección en tiranía o bien en un factor de relajamiento del orden necesario en las tareas, es asunto que se abordará a continuación a basándonos en la propuesta de Laris Casillas³⁹.

Siempre será necesario suministrar al trabajador las normas y sanciones razonables, a través de listas claras, asertivas y accesibles. Así mismo, en caso de encontrarse frente a minorías rebeldes lo mejor es actuar de manera rápida y definitiva para inhibir próximos eventos de indisciplina.

³⁹ LARIS Casillas, Opus Cit. Pp. 140-141

En todo momento es imprescindible conscientizar al personal en general sobre la importancia de observar las reglas y los estándares de ejecución así como los beneficios comunes que esto acarrea para la organización y su comunidad. En caso de existir la violación al reglamento, es importante hacer una investigación cuidadosa de las causas que la motivaron, para corregir y prevenir futuros problemas de características similares, esto también permite evaluar la gravedad del caso y elegir la magnitud de la sanción.

Para finalizar éste apartado, cabe agregar que la Dirección es la actividad que procura obtener datos(este caso son fundamentales los procesos de comunicación) proyección, dirección, coordinación, inspección y motivación de los subordinados durante la ejecución de lo planeado.

F) El control

Consiste en asegurar los procedimientos que permitan conocer eficazmente lo que ocurre, para compararlo con lo que se planeó en un principio, y tomar las medidas pertinentes.⁴⁰ Las medidas de control no deben ser aplicadas al final del proceso, por el contrario, deben diseñarse para mantener una supervisión constante, preventiva y en menor medida correctiva, coinciden en afirmar o Rue⁴¹ y Reyes Ponce⁴², cuidaremos que la organización marche dentro de los límites de acción planeados y permitidos, al mismo tiempo que verificaremos el cumplimiento de los objetivos fijados en la planeación.

⁴⁰ RUE Leslie, Opus Cit. Pp. 167.

⁴¹ Ibidem. 173.

⁴² REYES Ponce vol. II Opus Cit. Pp. 149.

Existen algunos requisitos para el control que vale la pena mencionar:

- 1) Establecimiento de los estándares.
- 2) Revisión de los resultados contra los estándares.
- 3) Corrección oportuna de las desviaciones

De igual manera hay algunas técnicas de control comúnmente aceptadas por la Administración general. Por ejemplo:

Observación directa: Es más exacta la impresión que se puede obtener de vista periódica del gerente a las instalaciones pero, tiene algunas desventajas, como el cambio de conducta de los subordinados y su rechazo; aún que, en su mayoría se percibe como una muestra de interés del administrador por la organización en general.

Reportes escritos: de los que hay tanto informativos (comunicación de los hechos) como analíticos (presentan e interpretan los hechos). Ambos se realizan según la Dirección siguiendo éstos pasos:

- ⇒ Planeación del abordaje del problema.
- ⇒ Recopilación de los hechos
- ⇒ Organización de los hechos.
- ⇒ Interpretación de los hechos (paso que se omite en el primer caso).
- ⇒ Presentación del informe.

La administración por objetivos:

Odiome lo propone como un método para controlar. "...Es un proceso por medio del cual los administradores y sus subordinados identifican las metas comunes, definen las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que se esperan de él y usar éstas guía para operar la unidad y asesorar la contribución de cada uno de sus miembros..."⁴³ En este método, los estándares son los objetivos que permiten supervisar los rendimientos y tomar las acciones correctivas pertinentes. Es menester que, tanto superiores y subordinados, participen de manera conjunta en el establecimiento de los objetivos mediante los cuales el subordinado será evaluado.

De este modo concluye el proceso administrativo, actividad que, reitero es cíclica y omnipresente durante la marcha de la organización, permitiendo la supervisión, diagnóstico, planeación, instrumentación y evaluación de las acciones que ocurran al interior de los procesos de trabajo. Cabe señalar que es requisito imprescindible que dicho proceso se apegue a la sistematicidad a fin de eliminar, en la medida de lo posible las circunstancias imprevistas, al mismo tiempo que se está preparado para responder a las situaciones que implican riesgo, cambio o innovación en la estructura, los procedimientos, los objetivos, etc.

5. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES.

La comunicación interpersonal al interior de las organizaciones es un fenómeno que ocurre en distintos planos, el formal y el informal, es también un factor inherente al trabajo de grupo y mucho influye en que el resultado de las tareas sea de mayor o menor calidad, el que la información fluya de manera natural entre todas las áreas que componen la institución.

⁴³ Odiome citado por RUE et al Opus Cit. . Pp.83.

Analizaremos este proceso para determinar los factores que pueden incrementar su efectividad:

"La Administración moderna tiene como base la comunicación en cualquiera de sus formas; la buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier grupo, sea cual fuere la tarea que lo cohesiona, pues su armoniosa marcha está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales ya que quienes no están enterados de las causas de grupo, tienden a marginarse y a ejercer cierta desorientación en los demás"⁴⁴

El logro de los objetivos del grupo dependerá de que tan desarrollado se tenga el sentido de pertenencia e identificación de cada colaborador con todo el conjunto. Recordemos que en éste caso se cumple puntualmente el principio del materialismo dialéctico en el que se afirma que " las cualidades del "todo" son superiores a la suma de las cualidades individuales de las partes"⁴⁵ es decir, si se logra que las metas, objetivos, estrategias, el desarrollo y evolución de las mismas, se originen a partir de un consenso entre los distintos niveles (altos, medios y operativos), será posible que: Primero, exista mayor conformidad entre lo que en términos generales y particulares se plantea lograr y, en un segundo momento ocurrirá que, las tareas y funciones asignadas a cada elemento en lo individual cumplan con tal coherencia que permitan y coadyuven en desenvolvimiento del resto de la organización.

⁴⁴ ARIAS Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, México, Pp.385

⁴⁵ KURZAVOV G. Problemas fundamentales del materialismo dialéctico, Ediciones Palomares, México, Pp.226

¿Qué elementos son básicos para que la comunicación ocurra de manera efectiva?

El emisor, el mensaje, el canal y el receptor, se consideran imprescindibles en el fenómeno comunicativo⁴⁶. A simple vista parece el tema de sobra conocido, en la realidad dejamos de ver muchos detalles que son de suma relevancia, reiteremos en la idea de que no sólo se pretende comunicar, sino que nos comuniquemos con eficiencia.

El emisor, es el agente que ha de exteriorizar la información, en condiciones de objetividad, lo más apegado a la realidad posible o haciendo una acotación con sus apreciaciones o juicios personales. Así mismo se recomienda que el lenguaje empleado corresponda con el tipo de sujeto al que se dirige, el momento y el propósito que se persigue; en otras palabras, el mensaje debe ser tan exacto, sencillo y claro como sea necesario y posible.

El mensaje, debe ser tan conocido por quien lo transmite que sea transmisible en tantas versiones como se necesite; debe presentarse al receptor de forma que sea recibido e interpretado lo más fielmente a como se concibió en un principio, para ello debe reunir las siguientes características:

Deberá ser y percibirse como verdadero, es decir, creíble, si representa alguna utilidad al receptor, tendrá más posibilidades de atraer la atención, otro punto es la claridad, que se puede lograr con afirmaciones simples y claras; La continuidad y consistencia que implica abordar en cada mensaje ideas que refieran un solo tema y no intentar el tratamiento de un conglomerado de los mismos a un tiempo. Otro aspecto es el adecuarse a las condiciones del medio, lo cual puede resultar determinante, por ello recurriremos a los medios oficialmente aceptados o bien a los de uso y costumbre, aún que parezcan absoletos o inadecuados, ya se tendrá tiempo

⁴⁶ ARIAS Galicia Fernando, Administración de recursos humanos. México, Pp.393.

para arreglarlos, demos prioridad al objetivo inmediato. Adecuarse a las circunstancias, lo que implicará, por momentos usar un lenguaje asequible al auditorio y tratar temas de forma que resulten significativos al receptor, el resultado será un auditorio con mayor disposición en tanto que el esfuerzo realizado para captar la información en forma adecuada será menor.

El canal: Lo consideraremos como el vehículo que usamos para que viaje nuestro mensaje, comúnmente nos representa la oportunidad de recibir y ofrecer mensajes, retener información, hacer evaluaciones y previsiones (retroalimentación) o bien influir y dirigir a otras personas en ciertos eventos.

¿Cómo se clasifican los canales?

- a) **Verticales descendentes:** Se encuentran en formas de comunicación que se origina en una autoridad, alta o media y se dirigen a una esfera de menor jerarquía, pueden ser órdenes, circulares, boletines, etc. "Se recomienda que el canal de información se componga de varios instrumentos, hasta constituir todo un sistema, de forma que se asegure la recepción del mensaje a través de fuentes confiables".⁴⁷

- b) **Verticales ascendentes:** Aunque siempre existirá una cierta resistencia de los colaboradores a manifestar opiniones y/o sugerencias a la autoridad, dicha situación ocurre con mayor o menor grado en todas las instituciones, puede darse de manera formal, por ejemplo, a través de cartas, informes, reportes o bien a través de encuestas y reuniones abiertas en mesas de trabajo. En otro tenor hablaremos del informal "rumor" "El cual surge espontáneamente de la interacción social de los integrantes de la organización, constituye un derivado normal y prácticamente universal de la convivencia humana, no es considerado necesariamente negativo o

⁴⁷ WERTHER William B. Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos. Mc, Graw Hill, 3ª. Edición. México 1997, Pp. 373.

destrutivo en todos los casos puede ser interesante para el administrador, por varias razones: constituye una fuente de información ascendente, (nos habla) de los niveles de satisfacción y motivación en el empleo, es una forma de retroalimentarse en más de un aspecto"⁴⁸

Con todo lo valioso que puede resultar cualquier modalidad de comunicación ascendente informal, no debe descuidarse la posibilidad de darle una sistematización hasta donde sea posible. En la medida que se planee la manera de captar, ordenar y utilizar la información, ésta le representará a la organización un mayor número de ventajas, en tanto que la visión que se tendrá acerca del clima laboral será tan amplia que estará en condiciones de sortear riesgos y aprovechar las áreas de oportunidad en el momento en que se presenten, por otro lado " a medida que se planean y estructuran adecuadamente los canales formales de comunicación, la comunicación informal tiende a descender "⁴⁹

Los canales horizontales de coordinación: No olvidemos que la comunicación también es necesaria entre las áreas que comparten el mismo nivel jerárquico, ésta puede ser expresada en experiencias, puntos de vista, conocimientos, etc.

El receptor. El último factor clave en un acto comunicativo, es quien recibe, capta e interpreta la información. Para obtener el apoyo del receptor no sólo debemos considerar las aptitudes, también son importantes los factores de actitudinales; cuando ambos no concurren al mismo tiempo, el objetivo de comunicarnos se enfrentará a algunas dificultades o barreras que agruparemos en dos categorías, para luego desglosaras individualmente:

⁴⁸ *Ibidem.* Pp. 374.

⁴⁹ ARIAS Galicia F. *Opus cit.* Pp.388

Dificultades en la aptitud y la actitud: " En el primer grupo encontraremos a las llamadas barreras fisiológicas, semánticas y físicas, en la segunda categoría se encuentran las barreras psicológicas, y administrativas"⁵⁰

Le llamaremos barreras fisiológicas a los impedimentos de tipo orgánico que dificultan el captar un mensaje, por ejemplo la sordera la ceguera, etc. En el caso de la barrera semántica, ocurre que los niveles de connotación del emisor y receptor son dispares de modo tal que el grupo de significantes utilizado se hace corresponder con grupos de significados distintos en ambos casos, en otras palabras, aunque pareciera que hablaran, el hecho es que no se entienden. Por último encontramos las barreras físicas, es decir, las interferencias que las condiciones del medio provocan como el ruido, la distancia etc.

Las barreras Psicológicas son las trabas que el receptor antepone de manera inconsciente al momento de enfrentar la información y su naturaleza, lo cual se reflejará en la percepción parcial de la misma, por ejemplo los prejuicios, actitudes suspicaces o de aversión, timidez, agresividad, sentimientos de sobreapreciación o subvaluación del emisor o de los datos mismos. Para cerrar hablaremos de las barreras de orden administrativo, es decir los problemas de recepción creados desde el aparato burocrático y que pueden ser atendidos utilizando estrategias como las que a continuación se mencionan:

- 1) Aclárense y delimitense las ideas antes de expresarlas.
- 2) Provóquese un "feed-back" y no se espere que éste ocurra de manera espontánea.

⁵⁰ WERTHER William B. Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos. Mc, Graw Hill, 3ª. Edición. México 1997, Pp. 378.

- 3) 3-Empléense varios canales de comunicación en lo ascendente y descendente.
- 4) 4-Aprovéchense los momentos oportunos para dar lugar a situaciones de comunicación de trascendencia.
- 5) 5-La sencillez, la pureza, síntesis y naturalidad han de ser condiciones insalvables en un buen mensaje, si se espera que el proceso de retroalimentación ocurra en los mismos términos.

¿Qué relación existe entre la comunicación efectiva y un efectivo ejercicio de toma de decisiones?

La toma de decisiones es una actividad inherente al proceso administrativo. Desde el momento en que se genera la idea de una organización y procedemos a planear el proyecto, hasta que lo concretizamos y desarrollamos, encontraremos la necesidad de elegir entre una serie de rutas de acción que nos lleven resultados óptimos. El ejercicio de decidir para ejecutar no es propio de las esferas jerárquicas de la institución, en todos los niveles se vivencia la experiencia de optar entre una gama de alternativas; lo que marca las diferencias entre en los mandos altos, medios y un área operativa, es la dificultad que implica elegir entre todas las alternativas la mejor, por su efectividad y economía, en función con la de trascendencia de los resultados, a mayor nivel de repercusión mayor grado de responsabilidad y por lo tanto mayor grado de autoridad para asumir esa responsabilidad. Por ejemplo: No es lo mismo si un trabajador decide no asistir a su trabajo que un gerente decida suspender labores en su planta. La referencia podría sonar extrema, pero nos ilustra acerca de las implicaciones de una correcta decisión en un momento apropiado, lo que debemos resaltar es que, el sentido en el que se decida debe concordar con el problema, los recursos, las necesidades y expectativas de la organización en su conjunto, desde el plano individual hasta los niveles de grupo. A decir verdad en más de las ocasiones no ocurre de ésta manera,

los teóricos de la administración advierten sobre los resultados que se obtendrán en éstas circunstancias:

"Conceptualizar al subordinado con el mismo grado de autonomía que el que tiene una pieza de ajedrez para decidir por sí misma su destino o diseñar la estrategia en la cual toma parte, termina por generar gradualmente una mayor oposición al acatamiento de órdenes o instrucciones, lo cual se manifestará abierta o veladamente..."⁵¹

Cualquier participante necesita darle sentido a su permanencia, a lo que hace en relación con el resto de la estructura; necesita de la coordinación de esfuerzos, y de la conciliación de los objetivos individuales y de grupo, así mismo necesita saber cuál es el grado de avance y retroceso, qué se le requiere mejorar o mantener, etc. En que ésto ocurra los fenómenos comunicativos representan un papel trascendental, en todas sus modalidades, excluirlos nos orillaría a comprobar que "una de las razones más frecuentes del fracaso en muchos planes, es que en su elaboración no participaron quienes tienen que hacerlos realidad. (es decir) existe una inconsistencia entre los medios y los fines"⁵²

Puede ocurrir que el plan mejor pensado, al cual le auguremos un éxito seguro, se instrumente en un medio donde los recursos, sobre todo los humanos, no respondan a las expectativas en el sentido que se requiere, es decir que se tenga un plan adecuado desde el diseño, pero, que choca con la realidad en la cual ha de insertarse.

La comunicación organizacional le representa una serie de ventajas a las instituciones, en cuanto a que serán más ágiles en la resolución de los problemas, están en condiciones de ajustar sus resultados finales con las expectativas que

⁵¹ ACLE Tomasini Alfredo, Planeación estratégica y control total de la calidad, Grijalbo, 6ª. Edición, México 1995, Pp. 59

⁵² *Ibidem* 57.

generan entre los clientes(ya sean éstos integrantes de ésta, o bien miembros de la comunidad exterior).

Entre otros aspectos, para que se cumplan los beneficios ya señalados, es necesario "evitar reducir el número de personas que participa en la toma de decisiones...(Ya que esto) es una manera de perder el poder en un intento por controlarlo"⁵³. La información es poder y una administración informada es una administración sólida, que concreta metas en resultados tangibles.

Si una institución al momento no ha decidido incursionar en la "democracia organizacional"⁵⁴ siempre está la posibilidad de iniciarse en este campo " La reorganización es la condición permanente de una organización vigorosa"⁵⁵ ; es un hecho que por mas tiempo que la estructura de un grupo se haya mantenido intacta, siempre será susceptible de modificarse para mejorar.

Como se mencionó al iniciar éste capítulo, nuestro objetivo consistió en ocuparnos de conocer los inicios, de la ciencia administrativa, el proceso administrativo vigente en nuestros días y finalizar con una revisión del papel de la comunicación relacionada con la toma de decisiones, ésta última pertenece a los elementos básicos en el arte de administrar; al parecer se ha cumplido satisfactoriamente.

Sin embargo, para dar pie al capítulo II, considero pertinente hacer un reconocimiento del impacto de la administración en la esfera de lo educativo, sobre lo cual Benno Sande⁵⁶ hace un trabajo especialmente interesante del cual a continuación podremos apreciar algunos aspectos relevantes:

⁵³ ACLE Tomasini , Opus cit. Pp.58

⁵⁴ WILLIAM Wherther, Opus Cit.369

⁵⁵ ROY L. Ash citado por CASTAÑEDA Luis, Excelencia en el trabajo, ediciones Poder, 2ª. Edición , México, 1997. Pag. 104.

A la clasificación histórica tradicional, que divide a la teoría administrativa en la "Escuela clásica", influida por la revolución industrial(principio de siglo hasta fines de la década de los 20's), la "Escuela filosófica", que se desarrollo durante la gran depresión y la escuela contemporánea que se gesta después de la segunda guerra mundial.

En el discurso de sistemas, divide a la administración en tres momentos: en términos de sistemas cerrados, de 1900 hasta 1960 y sistemas abiertos, de 1960 hasta 1980. En cuanto a la filosofía divide a la ciencia administrativa en tres tradiciones opuestas y que reflejan tres epistemologías: el positivismo, la hermenéutica y la teoría crítica. Por último propone una nueva clasificación que a continuación se muestra en un cuadro:

PARAMETROS PARA ORIENTAR Y EVALUAR LA TAREA ADMINISTRATIVA	CARACTERISTICAS
RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Emana conceptualmente de la escuela clásica. ➤ Proviene de la práctica del personal directivo de las escuelas que actúa según los principios de la administración general, científica y burocrática.. ➤ Asociada a la teoría clásica, la administración científica y la administración general. ➤ Concebian a la escuela como un sistema cerrado, mecánico, y racional donde la administración cebaba en el criterio de la rentabilidad
RENDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiene su origen en conceptual en la escuela psicosocial de la administración. ➤ Proviene analíticamente de la evaluación de la experiencia práctica del personal directivo de las escuelas que adoptan los principio del enfoque administrativo conductista. ➤ Se hace hincapié en las relaciones humanas y el comportamiento administrativo. ➤ Las organizaciones se conciben como un sistema natural, orgánico y parcialmente abierto, en el que la administración se vincula a la integración funcional de los elementos que la componen a la luz de la eficacia institucional. ➤ Entre los neoclasicistas que concebían la gestión a través de objetivos, el rendimiento fue también un criterio fundamental.
ADAPTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sus principales contribuciones teóricas provienen de la administración del desarrollo, del desarrollo organizacional, del desarrollo institucional y de la teoría de la contingencia.

⁵⁶ SANDER Benno, Gestión y Administración de los sistemas educacionales: problemas y tendencias, revista Perspectivas, vol. XIX , no. 2, 1989. pag. 243- 257.

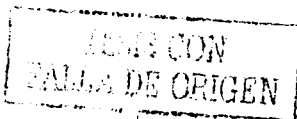
**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Se concibe a la organización como un sistema abierto y adaptable en el que la mediación administrativa hace hincapié en las variables situacionales del medio externo, a la luz de la efectividad política.
PERTINENCIA	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Como modelo de gestión emana de formulaciones interaccionistas recientes y de uso corriente en la fenomenología, el existencialismo el método dialéctico, la teoría crítica y el enfoque de la acción humana. ➤ Se concibe a la organización como un sistema holístico e interaccional, en el que la gestión privilegia los principios de la conciencia, de acción humana crítica, de contradicción y de totalidad, todo ello a la luz de la pertinencia cultural.

Sander, afirma que los cuatro modelos pueden sintetizarse en lo que el llama un "nuevo paradigma multidimensional" de la administración de la educación, compuesto de cuatro dimensiones que son: la económica, la pedagógica, la política y la cultural. Amen de que, propone al mismo tres postulados fundamentales.

- a) Los fenómenos educacionales y los actos administrativos son aspectos interrelacionados de una realidad general.
- b) En el sistema educativo hay dimensiones intrínsecas de carácter cultural y pedagógico que coexisten con dimensiones extrínsecas de carácter político y económico.
- c) El ser humano como individuo y agente social comprometido políticamente en la sociedad constituye la razón de ser del sistema educativo.

El planteamiento de Sander nos lleva a visualizar la administración de los centros educativos desde una perspectiva diferente y nos evita caer en la falsa suposición de que las instituciones educativas pueden ser administradas basados únicamente en los referentes proporcionados por otras organizaciones de distintos fines y naturaleza. La realidad de un centro educativo es especialmente singular, en tanto que la trascendencia del éxito o fracaso está condicionada a considerar como cimiento de sus tareas a los individuos, seres integrales, de naturaleza heterogénea y a la sociedad, en la que su actividad en eminentemente política, porque desde su interior emanan las formas de organización sociales que consolidan o dan alternativas al sistema de estado (en su sentido más amplio), a la vez que se



prepara al capital humano para desempeñar las tareas productivas y de servicio que los países necesitan para crecer y desarrollarse científica y tecnológicamente. Por lo tanto, difícilmente podría entenderse bajo estos principios la lógica de una escuela si se desatienden las dimensiones sobre las cuales se apoya la realidad de los centros escolares.

Los conceptos hasta ahora analizados nos dan luz suficiente para entender la lógica de la organización institucional así como los procedimientos que le permiten existir, funcionar y por ende cumplir la misión que le fue conferida. Los principios administrativos, como ya se ha dicho, se cumplen en esencia prácticamente en cualquier institución, aunque las formas o la técnica empleada en su aplicación varía según los recursos, clientes competencia, pero sobre todo en función el objeto de la institución. El capítulo II nos permitirá determinar cómo es que ocurre el fenómeno administrativo en las instituciones de enseñanza y las peculiaridades que lo determinan y definen frente a otras organizaciones.

CAPÍTULO II

**LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR, TOMA DE DECISIONES Y
CALIDAD TOTAL.**

En el presente segmento de la investigación encontraremos información que, con ayuda de lo anteriormente expuesto, será más sencillo apreciar y valorar. Entre los datos analizados, se presenta una reflexión importante acerca del desfase existente entre expectativas sociales que genera la escuela pública y recursos de que dispone la misma para cubrirlos. Continuamos inmediatamente con un análisis de la administración aplicada al ámbito educativo, describiendo las peculiaridades de la institución educacional, las estructuras que la conforman, hasta llegar al proceso de toma de decisiones y los agentes facilitadores de la comunicación, que como ya pudimos ver, representan un papel fundamental en el ejercicio de decidir en torno a los problemas se atienden y soluciones instrumentan.

Por último el texto se ocupa de las aportaciones que hacen la calidad total a la administración de las instituciones educativas y el papel que desempeña el departamento de orientación educativa como un elemento de la organización facilitador en la atención a problemáticas cotidianas y extraordinarias que inciden en la calidad de las actividades que componen el proceso de enseñanza - aprendizaje (PEA). El supuesto del que partimos, es aquel que nos dice que el departamento de orientación educativa se convertirá en una herramienta valiosa en el momento que sea capaz de sistematizar la información que, a través de la atención a casos particulares, recibe de manera cotidiana, utilizándola en el diseño de estrategias globales de solución, propiciando una dinámica de mejora continua.

1. Las organizaciones públicas, frente a los obstáculos de una realidad compleja.

En este apartado se analiza la situación que enfrentan las instituciones públicas en general y las educativas en lo particular; como resultado de las condiciones impuestas por las políticas económicas restrictivas que han venido

dictando de un tiempo a la fecha las autoridades federales en países de Latinoamérica (entre ellos México) y las Ineludibles exigencias sociales derivadas de la función que se les confirió desde el aparato gubernamental; es decir es necesario que dilucidemos qué ha resultado del desfasamiento entre los recursos que se otorgan y lo que se espera entreguen como resultado de su trabajo.

Durante casi un siglo, las organizaciones, independientemente de su misión social, que puede ser la educativa, salud, de servicios energéticos, comunicación etc.; de los objetivos asignados o sumidos, de sus fuentes de financiamiento, colaboradores, etc.; todas han seguido el patrón de la administración tradicional, que en esencia se ciñe a los principios y estrategias que plantearon los clásicos en su momento, como fue expuesto en el capítulo anterior.

El peso que la teoría general de la Administración tradicional ha tenido en la buena marcha de las instituciones es indiscutible, de hecho podemos afirmar que de no ser por la información que ésta ha aportado no se hubiesen logrado los niveles de productividad y eficiencia que ahora tienen en un número importante de organizaciones micro, medianas y transnacionales, que les ha llevado a consolidarse en un mercado, crecer y rebasar a la competencia, llegando incluso, a excluirla de la preferencia de los clientes; de hecho la Administración en esencia sigue manteniendo los principios que le dieron origen hace casi un siglo.

Sin embargo en este momento ocurre un fenómeno que es ineludible por quienes constituyen la comunidad de organizaciones sociales en el mundo: La globalización, la cual nos remite a la unificación de los mercados, la generalización la competencia, de la pérdida de los mercados regionales, etc. El número de personas a las cuales una empresa o institución pretende atender o dirigir su servicio o producto, es decir, el número de clientes crece de manera constante, tal vez en proporción al número de instituciones que ofertan los satisfactores que el público necesita, lo cual obliga a las instituciones a mejorar constantemente los procesos

para mantener los clientes que se tienen al momento y en la medida de lo posible incrementar su número.

Las instituciones de educación pública, no escapan a dicho proceso globalizador; la competencia por captar clientes, mantener niveles de rendimiento aceptables y generar un prestigio que respalde su vigencia dentro del presupuesto gubernamental, son ó debieran ser elementos centrales de las prioridades que dimanen de realidad actual entre quienes constituyen el sector público de servicios educativos.

Una de las características que define a la administración tradicional, muy impregnada de los signos burocráticos, es la tendencia a mantener el equilibrio institucional en las operaciones y en los resultados, de forma tal que siempre se cumplan los estándares de operación. Sin embargo en el clima de globalización de las relaciones institucionales, en el cual infinidad de organizaciones compiten por conseguir consumidores de un mismo bien o servicio, compartiendo el mercado, sin la posibilidad, en ocasiones de invadir el mercado de los contrincantes; el mantenerse operando dentro de los márgenes de lo planeado no es suficiente, a lo anterior se agrega la necesidad de incrementar las cualidades del bien o servicio de manera constante, de modo tal que siempre se esté por encima de lo que la competencia ofrece y en condiciones de satisfacer lo más estrictamente posible los requerimientos del cliente. Esta filosofía con la cual se rige la Administración de las organizaciones más exitosas, en distintos rubros, es llamada "Administración por Calidad Total". De este tema nos encargaremos en lo siguiente.

2. ¿ Porqué calidad total en las instituciones de educación pública?

Los procesos administrativos enfocados a la calidad total de los bienes o servicios son imprescindibles en la vida institucional de toda organización, en nuestro mundo contemporáneo. Los trabajos por calidad total son una manera de asegurar su permanencia, a través de complementar la misión que justifica la existencia de la

empresa; porque, está claro que cualquier organismo social que no significa la satisfacción auténtica de una necesidad tiende a desaparecer, ya que demuestra en hechos concretos que no reporta ninguna rentabilidad a quienes guardan una relación con la misma, como clientes o trabajadores.

Visto lo anterior se llega a la conclusión de que, mientras más cercano esté el producto final de las necesidades del cliente será más probable que la institución, de tipo público o privado, perdure en el tiempo. De manera concreta, en las instituciones públicas, como es el caso de la UNAM, PEMEX, la Comisión Federal de Electricidad, el IMSS, entre las más representativas ocurre un fenómeno que las pone en situación de buscar la mejora de las formas de trabajo y por lo tanto incrementar los niveles de calidad en los satisfactores que ofrecen. El origen de lo anterior se encuentra en la necesidad de competir por captar los apoyos financieros o subsidios gubernamentales, que de manera constante y progresiva se han ajustado a la baja; para constatarlo basta comparar el 4% del PIB que durante el sexenio salinista se otorgó al gasto en educación contra el 3.9 asignado en el gobierno del Presidente Ernesto Zedillo y el 8% que recomienda la UNESCO¹, para tener un sistema educativo que opere en la medianía de condiciones.

En un hecho innegable que con el proyecto económico neoliberal, cuya incipientes fisonomía empieza a delinearse en la década de los 70's, la participación del estado en la prestación de servicios públicos ha decrecido, en lapsos de menor a mayor intensidad, exactamente como lo señala Francisco Otón en su libro "Educación e ineficacia"². Por el contrario se ha buscado para la estafeta de esta responsabilidad a los particulares.

¹ CABILDO Miguel y Scherer María Ibarra, Refractario a grupos, partidos, líderes y caudillos. El Movimiento universitario suma de individuos. Proceso semanal, No. 1173, México 17 de mayo de 1999.

² GÓMEZ Antón Francisco, Educación e ineficacia, Universidad de Navarra, Pamplona. 1976. Pp. 23-25..

La situación nos orilla a reflexionar para formarnos un juicio sustentado acerca del importante papel que los servicios públicos significan para la gran mayoría de la sociedad, sobre todo desde el punto de vista de la economía familiar. Es cierto que tradicionalmente las paraestatales en muchos casos se han calificado como ineficientes y la calidad de los bienes o servicios que ofertan no satisface a la generalidad del mercado pero, cabe reconocer que, para una gran mayoría, representan la única posibilidad de acceder a estos satisfactores. El caso que nos interesa es el de la educación, la cual se vuelve un auténtico lujo si pensamos que algunas instituciones privadas de bachillerato y universidad llegan a cobrar como cuota cuatrimestral o semestral hasta \$ 30,000.00³; sin considerar gastos de material didáctico, transportación, etc. Que corren por cuenta del cliente(alumno y padres).

En el ámbito educativo, objeto de estudio de la presente investigación, es muy grave que se llegase a pensar que el pago por recibir una educación, gratuita o de bajo costo(pública), implica que se está expuesto a recibir un servicio de mala calidad, ya sea por el tipo de información que se propone en los planes de estudio o por la calidad en el desempeño de los servidores públicos en su trabajo dentro de las instituciones. Operar bajo la lógica de esta premisa habría de repercutir de manera trascendental en la vida del alumno, quien de manera directa ha de sufrir las consecuencias de no haber recibido la información que sus aspiraciones académicas, profesionales y sociales le exigen.

Por otro lado, de manera indirecta la familia también se ve afectada. Quien no podrá heredar a la futura generación la posibilidad de, por lo menos, igualar el nivel de vida que ésta tuvo. En cuanto a lo social, lo más probable es que nuestro sujeto en cuestión pase a engrosar, si la institución y otras circunstancias se lo permiten, las filas de los desadaptados, incapaces de funcionar correctamente en áreas fundamentales para el desarrollo del país.

³ Hoja Informativa ITESEM, CEM, Junio de 1999.

Es innegable que la educación, sobre todo la pública, tiene una misión fundamental en el diseño y puesta en marcha del proyecto de país que supere los escenarios que en la actualidad se observan en materia de economía, política y justicia social. Sin embargo, existen datos que nos hablan de la poca estima que se tiene sobre la educación como motor del desarrollo nacional; para tener una idea más clara podemos referirnos a los criterios para la asignación de los recursos a las dependencias gubernamentales, los cuales cada día se restringen un poco más aun que, de manera paradójica, se tornan más exigentes en cuanto a los resultados. La situación mencionada, ha orillado a las organizaciones a enfocar sus esfuerzos a demostrar que realmente cumplen una función social y que por lo tanto merecen el apoyo del estado, recordemos que de ocurrir un corte a los subsidios implicaría o una desaparición o la privatización de las mismas y la elevación del costo al consumidor final.

La Educación Pública en general se enfrenta a un problema complejo: ¿Qué estrategia seguir para que, al mismo tiempo que trabajamos con escasos recursos, podamos entregar productos de calidad, es decir, alumnos formados de acuerdo a los requerimientos que la sociedad impone? Es sabido que cualquier disyuntiva bien planteada siempre ofrecerá una gama amplia de soluciones pero, esperar que las soluciones lleguen desde los niveles más altos del sistema implica, dada la compleja trama burocrática que envuelve a este sector, dejar demasiado tiempo al problema sin atenderlo, recordemos que primero se deben generar los programas y luego, tras otro lapso de tiempo, se ha de instrumentar en términos más o menos pertinentes según la fortuna de la institución.

En estas condiciones, es urgente que los niveles celulares del sistema se descubran a sí mismos como entes con capacidad de gestionar desde su interior las iniciativas y en la medida de sus posibilidades dar paso a su operación. Lo que obliga a eficientar los procesos comunicativos con el objetivo de hacer que ocurran fenómenos como: un nivel estricto de autoanálisis, de crítica propositiva y de actitudes de disposición para el cambio en cada uno de los integrantes y sobre todo

de un liderazgo efectivo en las autoridades responsables del manejo de la administración, para motivar a los participantes del proceso a mejorar de manera continua, aprovechando los recursos disponibles y procurando la investigación de los potencialmente útiles pero, desconocidos al momento.

3. La organización escolar una dualidad entre la burocracia y la flexibilidad de un sistema abierto.

Las instituciones educativas son entes sociales sumamente complejos, más allá de lo que un análisis superficial nos pudiese mostrar. Las prácticas escolares se mueven en una dualidad que pudiese parecer paradójica; a su interior existen una serie de reglas y procedimientos rígidos, que se hacen acompañar de otro número de normas no escritas, aceptadas por un acuerdo tácito, que obedecen a situaciones imprevistas o poco frecuentes, en otras palabras, en la escuela, al mismo tiempo que se observan procedimientos de orden burocrático. Los sujetos interactúan provocando situaciones en las cuales dichos criterios pierden alcance, obligando entonces a generar nuevas formas de acción.

¿Cuáles son las causas de esa dualidad, qué posibilita esa doble normatividad, cómo definiríamos una organización de éstas características, que ventajas y problemáticas derivan de una situación tan su género? En el presente apartado trataremos de dar respuesta a estas preguntas.

A. - ¿Es la escuela una organización burocrática?

Antes de contestar definamos el término "Burocracia". Max Weber creó un modelo ideal de organización al cual adjudicó dicho nombre. Concibió su constructo como " Un conjunto de tareas y cometidos regulados de manera oficial, sujetos de una misma división funcional de trabajo, ordenada según una jerarquía de oficinas regulada mediante normas de procedimiento y ocupada por funcionarios expertos que habrían ganado su puesto en virtud de méritos contraídos... el aparato en

cuestión estaba regido por normas impersonales y de una racionalidad calculada de modo que los funcionarios desempeñaran su cometido con independencia de las personas ... representando así la forma más racional de administración, sólo porque resultaba ser la de mejor diseño para lograr previsibilidad, estabilidad y una eficiencia concebida de manera estricta..."⁴

El modelo burocrático obedece a la necesidad de dotar a las instituciones de una herramienta que les diese orden, coherencia, eficiencia y permanencia. Lo anterior podría lograrse diseñando las actividades o tareas que han de ser cubiertas, centrando la atención en el puesto y no en la persona que lo desempeñaría, así el puesto sería permanente, sus características, el ritmo y el método de trabajo, aún que los sujetos que lo desempeñasen cambiaran.

Al modelo weberiano le anteceden otros dos, que el mismo autor se encarga de definir:

El carismático, en el cual es punto central para la eficiencia y la eficacia, los atributos personales, el "don de gentes" del titular de cargo, cabe señalar que más que lo que el sujeto sabía hacer, resultaba interesante quién podía ser.

Le siguió el modelo *hereditario*, en el cual el eje fundamental del poder residía, en la procedía el sujeto en cuestión, en saber cuáles eran sus antecedentes, qué personalidad ajena a él mismo le respaldaba, quién y con qué autoridad lo había nombrado en su cargo.

Obviamente, en ambos casos la garantía de la eficiencia en la ejecución del trabajo presentaba muchas debilidades, entre otras: El hecho de que la salud de la organización, en alguno de sus aspectos, dependiese de la permanencia de los sujetos y no del puesto, así mismo, la poca garantía que asegurase que el carisma y

⁴ TYLER W. Organización escolar, Editorial. Morata, Madrid, 1991.

el linaje concuerdan con las aptitudes necesarias para desempeñar aceptablemente a un mismo tiempo en la misma persona, constituyen los principales problemas de los modelos de organización carismático y hereditario, problemas que son el origen de otros vicios que terminarían por hacerlos ineficientes.

Para dar solidez y permanencia a las organizaciones, Max Weber propuso el modelo de organización burocrática. La aplicación de este patrón fue de uso extendido entre las instituciones. Por ejemplo: el ejército, los hospitales, oficinas gubernamentales y, por supuesto, en el sector educativo. Por sus resultados los grupos de intelectuales se han dividido entre, quienes le hacen una apología esmerada y los que no le reconocen la bondad al mundo burocrático. Como en todo lo humano, no existen los absolutos, es así que dejando de lado los maniqueísmos, y para formarnos un criterio propio analizaremos ambas posturas:

B. - Ventajas de la Burocracia como modelo de organización..

- a) "La burocracia es eficaz, proporciona servicios administrativos a un gran número de clientes sistemática y uniformemente.
- b) La burocracia es predecible, ya que no oculta sus métodos y es constante en sus actuaciones.
- c) La burocracia es impersonal, las reglas y procedimientos se aplican basándose en criterios preestablecidos y por tanto de manera justa e imparcial.
- d) La burocracia es rápida. Se aplican imparcial y rápidamente reglas uniformes a la resolución de miles de casos"⁵

⁵ OWEN Robert. La escuela como organización. Santillana Madrid, 1989. Pp. 99-100

Cabe hacer mención que si bien lo anterior es cierto en un plano factual, el plano empírico desdice en más de un sentido estas afirmaciones. Por ejemplo, las instituciones no atienden a clientes eternos sino a personas cuyas necesidades son heterogéneas, de modo que una excesiva rigidez en los procedimientos, muy probablemente incidirá en la calidad del servicio, haciéndolo ineficaz, aún cuando antaño fuese la mas vanguardista.

Citamos cuatro ventajas de la organización burocrática. Sin embargo, nos resultará familiar que el término burocrático se asocie con adjetivos como: lento, incompetente, ineficiente etc., ¿Cómo llegó su significado original a tomar una connotación peyorativa?. Considero necesario revisemos las desventajas más frecuentemente halladas en el modelo que ahora nos ocupa y muy probablemente entenderemos la desviación del significado original.

C. - Desventajas de la Burocracia como modelo de organización:

- a) La burocracia alienta el conformismo exagerado causando el "pensar en grupo"[es decir, se mide el desempeño de los sujetos no en función de la efectividad lograda, sino en relación con el rendimiento del resto de los sujetos, con lo que es posible de caer en parámetros de evaluación mediocres.]
- b) La burocracia va cambiando poco a poco la personalidad misma de los burócratas, hasta el punto que los convierte en "hombres de la organización", grises, incoloros, rutinarios.
- c) Las ideas innovadoras se marchitan por la distorsión y los aplazamientos que se derivan del hecho de que las líneas de comunicación se hayan sobrecargadas al tratar de transmitir las ideas a través de los canales jerárquicos de la organización.

d) La burocracia no tiene en cuenta los grupos informales incluyendo a los grupos primarios a los que pertenecen los titulares de los roles.⁶

Una problemática que enfrenta este sistema es la excesiva importancia que adquiere el procedimiento formal, por encima del objetivo de la institución(el servicio o el bien que se ofrece al cliente); llegando incluso a convertir el trabajo en una serie de rituales dogmáticos que rayan en lo absurdo. En un análisis riguroso será posible que descubramos que, en un fenómeno de tergiversación de la realidad, cuando las estadísticas podrían hablarnos de una eficiencia en la tarea, en una evaluación cuyo parámetro fuese la satisfacción del cliente, los trabajadores podrían salir poco menos que reprobados.

Por todo lo dicho con anterioridad, es imprescindible para toda organización mediar entre la rigidez burocrática que, como ya lo mencionamos, tiene sus ventajas y la innegable evidencia de que una institución de éxito no puede tasar todas las problemáticas con la misma medida en tanto que las personas asignadas en los puestos inevitablemente agregarán su matiz personal a la función y al resultado de la suma de éstas en la empresa, dando paso a una doble organización: A) la Formal o burocrática y B) informal(la de la relación las personalidades de trabajadores, cliente y tarea.)

Volviendo a nuestra pregunta inicial sobre el carácter burocrático de la escuela, revisemos cinco puntos que definen en términos genéricos una institución de estas características:

a) Las áreas jurisdiccionales son fijas y oficialmente dirigidas y de ordinarios por normas, estatutos y reglamentos.

⁶ *Ibidem*. Pp. 98

- b) El principio de jerarquía y niveles de autoridad graduada aseguran un sistema firmemente ordenado de superordinación y subordinación en el que los que ocupan puestos superiores supervisan a los inferiores.
- c) Adiestramiento basado en reglamentos escritos.
- d) Administración planificada según líneas generales de acción estables y abarcadoras
- e) Administración dirigida por funcionarios preparados con dedicación exclusiva a esa ocupación.

Apreciamos que no todo lo dicho en los 5 puntos anteriores se cumple al cien por cien, pero tampoco se puede afirmar de tajo que no ocurra. Esta no es una afirmación cantinflasca; pretendo que notemos que en la realidad difícilmente el "deber ser" "existe puntualmente"; para hacer la afirmación más explícita discutamos algunos puntos en concreto:

Por ejemplo: En el punto dos, se nos habla del principio de autoridad centralizada en relación con la super y subordinación. ¿No es acaso perfectamente posible y acaso más o menos frecuente que una decisión de Dirección en perjuicio de un docente o un grupo de estos, pueda ser frenada con el apoyo de las bases? La realidad nos dirá entonces que la norma se cumplirá cuando las condiciones de la organización lo permitan.

Por otro lado, en bachillerato es sabido que la plantilla docente se conforma por profesionales universitarios, especialistas en su área de formación académica, pero que en muchos casos presentan serias deficiencias en cuanto a su desempeño docente debido a sus carencias en cuanto a su formación en Didáctica, en particular, y pedagógica en lo general. Amén de que directores, coordinadores académicos, etc. desempeñan su trabajo basándose mas en su sentido común, en la experiencia profesional y en lo que las circunstancias les dictan, que en criterios

serios y sólidos de administración educativa. ¿Dónde queda el principio de "Administrar por funcionarios preparados con dedicación exclusiva en esa ocupación" citada en el punto tres? ¿Lo anterior es argumento suficiente para cuestionar el éxito en el servicio que prestan las instituciones? No, porque aún en estas circunstancias las organizaciones se mantienen marcha, cumpliendo con su objetivo (con más o menos calidad).

Es posible continuar citando ejemplos de situaciones frecuentes, en donde se aprecia que la burocracia y sus principios se tornan flexibles para lograr responder a una realidad específica sólo por momentos. Pero, ¿Cómo explicar que una organización opere en dichas condiciones? Una posible respuesta es la que nos presenta Tyler W.⁷ con el "Modelo de contingencia". La idea central que nos plantea es la siguiente:

- a) "La escuela es un organismo donde la situación interna mantiene una estrecha dependencia con el ambiente externo.
- b) La interdependencia de las tareas, nivel de incertidumbre tecnológica, tasa de cambio tecnológico, grado de coordinación, delegación y centralización funcionalmente adecuado a las exigencias de las tareas, magnitud de las operaciones de la organización e intercomunicación del ambiente más amplio de la organización, todo lo anterior son variables que se encontrarán en cualquier institución."⁸

Estas afirmaciones nos dan una visión mucho más amplia de la realidad institucional de una escuela. Donde nada es perenne, ni hay condiciones para sacralizar comportamientos o procedimientos y donde el mundo exterior influye y a su vez es influido de lo que dentro de la organización ocurre. Podemos deducir que un apasionamiento por la burocracia conduciría a la institución, muy probablemente a

⁷ TAYLER W. Organización escolar, Edit. Morata, Madrid 1991. Pp. 65

⁸ Tyler W. Ibidem. Pp. 70-72.

convertirse en un gran ente parsimonioso, lento y obsoleto, rebasado por las expectativas del cliente o bien por la oferta de servicios de la competencia. Recordemos que toda empresa que no justifica, por las utilidades que genera, su existencia, irremediamente tendrá que desaparecer.

El "modelo de contingencia" presenta una serie de rasgos particulares de la estructura organizacional de la escuela, que nos remiten a una imagen institucional envuelta en constantes cambios. La cual se ve requerida a enfrentar problemáticas que le atacan desde distintos frentes, el exterior y el interior, los estímulos provienen desde dentro y de los agentes ajenos a la estructura. Lo anterior nos deja muy claro porque la escuela se mueve en el universo de los "sistemas abiertos".

¿Qué es un sistema abierto? Partamos un poco al contrario de la lógica, veamos qué no es: Si el modelo burocrático fuese aplicado de manera permanente, para que esto se hiciera posible, se haría imprescindible contar con la cooperación de muchos factores, por ejemplo, suponer que el cambiar de empleado por otro, no modificará el modo de desempeño, el clima laboral, los niveles de cooperación y madurez de grupo, es decir que todo lo anterior se sujete a los requerimientos de la descripción del puesto; además se debe contar con que no exista avance tecnológicos, ni en las herramientas, equipo, procedimientos; que lo mismo ocurrirá con las empresas iguales o similares a la nuestra, que los clientes no cambiarán, lo mismo que sus necesidades y que además todos serán iguales entre sí. Es decir necesitaríamos un mundo perfectamente una burbuja, un mundo de autómatas, donde la burocracia existiese dogmáticamente, a manera de un modelo teórico; lo anterior es poco menos que imposible, las instituciones no existen en ambientes inmutables, sus integrantes mismos distan mucho de serlo, en otras palabras, las instituciones son humanas y por no reunir estas características, no son sistemas cerrados.

"Un sistema abierto, como una escuela, se caracteriza por una relación de "input-output" (entradas y salidas de estímulos) con su entorno; tienden a

mantenerse a sí mismos en situaciones estables, donde una situación estable se caracteriza por una relación constante entre los componentes del sistema, son autorregulables. En un sistema abierto es posible la obtención de resultados idénticos a partir de condiciones iniciales diferentes. Así mismo, mantienen sus situaciones estables en parte a través de la interacción dinámica de los subsistemas, como procesos funcionales y por último, dicha estabilidad dependerá, en parte, de los mecanismos de feedback"⁹

La escuela, considerada como sistema abierto existe en un entorno social y físico amplio e interactúa con él. Responde a los estímulos del exterior y afecta con sus outputs. Cabe señalar que en la teoría de sistemas también consideramos a los subsistemas o grupos de individuos que conviven al interior de la institución y los suprasistemas o instituciones de la comunidad. Aunado a lo anterior es importante mencionar que la teoría de sistemas, en el área educativa, nos lleva a una reflexión más, la institución educativa es una estructura, pero al mismo tiempo, como sistema abierto, ostenta una dualidad en la práctica. Todo cargo tiene intrínsecamente otorgados un estereotipo peculiar que determina la manera de ser percibido, así como una serie de expectativas, viables y algunas inviables pero, que generan entre los colaboradores una actitud observadora que mide el qué se hace y en condiciones se ejecuta.

Lo anterior deriva en una conjugación de factores que determinan el desempeño de un cargo, la percepción del trabajo realizado y el clima institucional derivado de los dos puntos anteriores. Por un lado tendremos las expectativas organizacionales para el titular del rol matizadas por las características distintivas de su personalidad y necesidades individuales y por último, las condiciones del medio. Por lo que difícilmente ocurrirá que un mismo puesto sea desempeñado de manera idéntica por dos sujetos distintos en situaciones diferentes, lo cual aplicará a manera de "vasos comunicantes" en la misma forma en una comunidad de instituciones.

⁹ OWEN Robert Opus cit Pp. 89-90.

Hemos podido observar, las instituciones educativas son organismos sociales complejos en una realidad complicada, en donde confluyen a un tiempo actitudes rígidas y preestablecidas y formas de acción que se basan en el sentido común, en el aspecto "artesanal" de la tarea, en lo todavía no escrito. ¿Cómo se pueden conciliar ambas posiciones: a fin de que ésta mezcla se convierta en un área de oportunidad, más que en un obstáculo en la marcha de la organización?

" La administración educativa no debe perder de vista que existe para lograr cierto número de objetivos, considerarlos implica la sobrevivencia, por o que es imperativo poner a nuestro favor:

- a) El sistema Externo: es decir la organización debe amoldarse a las presiones y cambios de su entorno.
- b) El sistema interno: Porque las operaciones de la organización deben mantenerse funcionando y debe lograrse un equilibrio entre las necesidades y las satisfacciones de los participantes por un lado y las de la organización por el otro." ¹⁰

Para sintetizar, las consideraciones se orientarán a un tiempo, a la "reciprocidad" entre los individuos y la organización y a la "adaptabilidad" de la institución con su entorno, para ellos se requiere una actitud mesurada entre lo inflexible y lo imprevisible, entre las exigencias insalvables y los recursos disponibles, es decir, necesitamos una muy cuidada "Administración educativa".

En palabras de Kaufman, la realidad de la escuela debiera obligarnos a "planificar, diseñar e implantar un sistema eficiente y eficaz de aprendizaje, que responda a las necesidades de los alumnos y de la sociedad. El éxito en la

¹⁰ OWEN Robert. Opus cit. Pp. 102.

administración requiere de responsabilizarse de los resultados del sistema. Los resultados se especificarán en términos mensurables realización y se determinará abiertamente el alcance de los resultados, a fin de que puedan llevarse a cabo la revisión y el rediseño que se requieran... Las variables de acción recíproca del hogar, el vecindario, la cultura y la sociedad deben incluirse en el diseño de la educación, puesto que, cualesquiera que sean nuestros motivos, se nos sigue considerando responsables. Cuando intentamos eludir esta responsabilidad se escogen o crean otras instituciones para desempeñar las funciones educativas".¹¹

Lograr lo anterior, desde la gestación de la idea, su contextualización con una problemática específica, la concreción en una realidad a través de una conciliación entre las aspiraciones y los recursos de que se dispone, hasta llegar a obtención de resultados exitosos, implica un proceso, una ruta que se perfila hacia el diseño de estrategias cuyo objetivo central es la búsqueda de soluciones sencillas a problemas complejos, donde las primeras sean cada vez más eficaces y obtengan resultados más satisfactorios.

Kaufman describe dicho proceso en seis pasos, con lo que extrapola, no mecánicamente, el proceso de la administración general al mundo de la educación formal. Llama a los seis pasos: "Proceso Administrativo Educativo", a continuación definiremos cada momento, para distinguir sus particularidades.

- a) "Identificación de las necesidades prioritarias y problemas afines.
- b) Determinación de las necesidades para resolver el problema y de las posibles alternativas de solución para satisfacer necesidades específicas.
- c) Entre las alternativas, seleccionaremos los medios y las estrategias de solución.

¹¹ KAUFMAN Roger, Guía práctica para la planeación en la organización, Trillas México 1987. Pp. 23.

- d) La implantación de la estrategia de solución, incluyendo la administración y control de los medios y las estrategias escogidos, será nuestro siguiente paso.
- e) La evaluación de la eficiencia de realización basada en las necesidades y requisitos identificados previamente.
- f) Revisión de alguna o de todas las etapas anteriores (en cualquier momento dado del proceso) para asegurarse que el sistema educativo es pertinente, eficaz y efectivo¹²

Si bien en la puesta en marcha de este proceso intervienen una gran cantidad de profesionales, desempeñando tareas diferenciadas, es un hecho irrefutable que el cliente principal, el objeto de trabajo, el portador de los resultados, siempre será un alumno, a quien se pretende ofertar un servicio, que contiene en sí mismo todo un proceso de educación, de endoculturación, que ha de proporcionarle una serie de conocimientos y habilidades y actitudes(al menos mínimas) para que puedan vivir y producir en sociedad, una vez que egresan legalmente de las instituciones docentes.

El producto de esa educación no es más que el logro de esos conocimientos, actitudes y capacidades mínimas. Es decir, la prueba de final que mediará y calificará el resultado del proceso, del trabajo de la organización y el compromiso del alumno, ocurre cuando el egresado es capaz de responder en a los requerimientos de las distintas esferas de su entorno, hasta convertirse en un ser cada vez más autosuficiente, más colaborador y responsable en sus funciones ciudadanas. Todo en conjunto nos permitirá afirmar que el resultado se ha alcanzado o no.

¹² KAUFMAN Roger. Opus cit. Pp. 24

Contrario a lo que hemos expuesto, en muchas ocasiones es posible enterarnos que en el diario accionar del encargado de la dirección, y en general la toma de decisiones de las autoridades educativas en el sector público tiende hacia la burocratización, centrando su atención en los aspectos de procedimiento y estadístico y colocando al final de las prioridades los intereses y la situación particular de la comunidad estudiantil.

La Administración educativa en el sector público deberá tender hacia una autocorrección, que tenga como punto de partida un autoanálisis de la visión- misión de las instituciones a cerca de sí mismas, que se oriente a generar reformas sistematizadas, de fondo y no sólo cosméticas, organizadas, sustentadas en una evaluación permanente del entorno, de modo que los cambios se justifiquen y ejecuten pertinentemente.

Lo que no deberá ser modificado es la actitud libre de prejuicios, de temor controlado frente al cambio, de enfrentamiento de los problemas. Eliminar maniqueísmos, liberará el camino de muchos obstáculos, se trata de mantener lo que es valioso y útil, a sí mismo es necesario preservar una visión abierta ante los nuevos métodos y medios que permitan atender de manera integral a una mayor cantidad de alumnos y controlar a una gama cada vez más amplia de problemáticas. El objetivo de la Administración educacional será entonces dar calidad de vida al educando durante y después del proceso de enseñanza aprendizaje.

4. LA TOMA DE DECISIONES EN EL CENTRO DOCENTE.

A continuación encontraremos el análisis de la toma de decisiones y las particularidades de la misma en el ámbito de la educación; tomando como punto de referencia el análisis de Robert Owen¹³, debido a la cantidad de detalles que resalta de la vida institucional.

¹³ OWEN Robert. Opus cit. Pp. 153-182

La toma de decisiones supone, por supuesto la selección de una línea de acción entre las alternativas disponibles. El proceso vive cuatro momentos: 1) definición del problema que se pretende solucionar, 2) señalar las posibles alternativas, 3) prever las consecuencias de cada alternativa razonable y 4) elegir la alternativa que se va a instrumentar. El ejercicio que analizamos, se ve influido durante su desarrollo por múltiples elementos que pueden influir en la calidad del resultado final. Veamos cuales son:

Hechos y valores. Debe cuidarse de no incurrir en el error garrafal de sustentar una decisión institucional en juicios de valor distantes de los hechos. La presencia del "deber ser" es un parámetro para tomar rutas de acción, pero jamás será absoluto. Por otro lado, la comunidad posee dentro de su cultura valores que le son propios y que difícilmente podrán ser sustituidos por los de un grupo menor o un sólo individuo. La cultura del grupo no puede ser sustituida o normada por los valores de las autoridades.

El juicio. El uso del juicio personal en la toma de decisiones no sólo sobre una interpretación sensible de los valores, sino también en la naturaleza de los hechos, se convierte en una condición en éste ejercicio. Desde su posición privilegiada, el director de un centro escolar puede, a lo sumo, ver solo parte de lo que sucede a su alrededor, recibe información fragmentada que tiene que evaluar y relacionar entre sí. Nunca está seguro de que lo que llega a él como realidad factual sea exacta, porque sus criterios personales pueden afectar la percepción del mismo.

Un hecho puede ser definido como una condición, objeto o acontecimiento aceptados como correctos por dos o más observadores. Desafortunadamente para el administrador, hoy la exactitud que le proporciona tal triangulación depende de las percepciones de los observadores de los que a su vez depende pero, dados los prejuicios que permean la percepción de los eventos, la carga emocional de los juicios, la preparación profesional, etc. Para poder evaluar los aspectos de

verdadera relevancia, entre otros aspectos, es difícil que alguien pueda sentirse seguro de que el propio juicio sobre los hechos y valores sea razonablemente exacto.

A.- Circulación de la información.

Si se toma una decisión como respuesta a cierta comunicación, esta toma de decisión supone un proceso complicado de combinar el contenido de mensajes que se originan en varias fuentes, de lo que resulta la transmisión de mas comunicación. Es evidente pues, que el administrador habrá de tener más que un interés casual en la circulación de la información a través de la organización. Se ha demostrado que la información disponible para un grupo que toma decisiones como el profesorado, afecta la calidad de las decisiones tomadas por este grupo. No debe olvidarse que en la organización, además de información útil, es necesario incorporar mecanismos para que ésta llegue a quien la necesita, de modo que sea creída, aceptada y respetada. En la práctica, es incumbencia del administrador facilitar la libre circulación de información en todas direcciones dentro de la organización.

La toma de decisiones obedece a la necesidad de resolver problemas más o menos apremiantes a fin de devolver a la institución a un orden lo más cercano posible a la homeostasis. Sin embargo las dificultades más trascendentes de la administración educativa no sólo están mal estructuradas, sino que por su naturaleza aparecen de forma parcial, esto es que la organización raramente se enfrenta a un problema completo en un momento determinado, el administrador esta pocas veces en posesión total de los hechos que se relacionan con los problemas de la organización. Estos problemas son mas bien dinámicos. Comprenden de ordinario causas complejas cuya interrelación no parece clara a primera vistan pero, que tiende a manifestarse con el tiempo.

En cuanto al papel de los profesores en la toma de decisiones, en general el administrador se enfrenta a una disyuntiva, entre centralizar el poder o ejercer un

liderazgo de corte democrático. Prefieren en términos generales la segunda opción, sin embargo el temor constante al hecho de que éstos acaben dirigiendo la escuela, así la preocupación se enfoca a resolver preguntas como, ¿Cuándo se debe incluir al profesorado en la toma de decisiones? ¿En qué problemas y hasta qué punto?, Cuál ha de ser el papel que desempeñen, ¿ Van a decidir o únicamente a aconsejar?

Para resolver en parte dichas cuestionantes, valgámonos de cinco ideas generales planteadas por Owen:

- a) La participación efectiva de los profesores en las decisiones organizacionales de cierta importancia acaba resultando ventajosa.
- b) Los profesores no desean ni esperan tomar parte en todas las decisiones.
- c) Una tarea importante del director es distinguir entre las decisiones en que deben participar el profesorado y aquellas en las que no se hace menester.
- d) Las funciones y roles de los profesores en la toma de decisiones pueden variar según la naturaleza del problema.
- e) Los puntos del proceso decisorio en el que los profesores toman parte pueden variar según la naturaleza del problema.

Aunque las investigaciones nos demuestran que la participación de los profesores en la toma de decisiones resulta beneficiosa, también es evidente que tal participación puede ser exagerada. Una participación excesiva de los profesores puede producir malestar y resistencias; éstos quieren que el administrador resuelva sus propios problemas y no desean verse demasiado inmiscuidos o atados en los comités de trabajo. Con todo lo crudo que puede resultar lo antes expuesto, no queda más que aceptar que en el profesorado existe lo que se ha denominado "zona de indiferencia", con este concepto nos referimos a la situación real de que hay algunas áreas en las que la decisión del director será aceptada sin reservas. El enfrentar a los profesores con un problema que ellos creen que está dentro de su zona de indiferencia supone promover la irritación y el resentimiento. Para decidir la inclusión de los profesores en la toma de decisiones, utilizaremos tres criterios:

- a) La importancia del problema: Es decir sólo si el problema que se atiende es significativo al docente, el nivel de disposición y la calidad de sus aportaciones será mayor.
- b) La competencia profesional: Es necesario reconocer que hay áreas de trabajo en las cuales el profesorado es apto para hacer colaboraciones valiosas pero, habrá otras en las que las exigencias de información, conocimientos o habilidades rebasará la capacidad de la comunidad docente.
- c) La jurisdicción: Es necesario evaluar si la participación de profesorado no está invadiendo áreas de acción asignadas expresamente a otro segmento de la organización, incurriendo con ello en una repetición de tareas o una trasgresión al principio de autoridad.

B.- El asesor en la toma de decisiones

Durante el proceso decisorio, la herramienta fundamental es la información. A mayor cantidad de información sobre qué problema se enfrenta, cuáles son las opciones de solución y, entre éstas, cuál es la mejor, qué recursos han de ponerse en juego, etc. las posibilidades de resultados exitosos se incrementan. Recordemos que la toma de decisiones ocurre a distintos niveles de la organización y que, desde la perspectiva del área, y de la organización en su conjunto, la importancia de ejecutarlo eficientemente resulta de primer orden; en este sentido, es necesario, poner a disposición de quien lo requiera mecanismos que le orienten sobre las mejores opciones en la resolución de los problemas propios de su papel.

Un hecho es que dentro de las funciones que tiene asignadas la autoridad dentro del centro escolar, encontramos la de asistir u orientar la toma de decisiones de otras áreas, por ejemplo las que toma la plantilla docente, así como el promover la libre circulación de ideas de manera ascendente, descendente y horizontal, de

modo que considere a la mayor cantidad de actores en una solución. Sin embargo, en la realidad, la comunidad organizacional difícilmente lo considera como un promotor natural de la comunicación de ideas, opiniones, sugerencias, críticas, aportaciones, etc.

En otras palabras; Director que debiera estar al tanto del estado que guarda la organización, provoca entre sus filas, sin proponérselo, un ocultamiento de la información. La mayoría de los subordinados en las organizaciones tradicionales preferirá callar las opiniones contrarias a las de la autoridad o ajustarlas según criterio de la misma. Buscarían que no parezcan demasiado incisivas o punzantes, provocando una línea de pensamiento poco creativa o conformista. También es posible que esto no ocurra, pero, en lo común se buscará que la información que se envía, dadas sus características contestatarias, siga una ruta tan compleja que, en lo posible, la fuente original del dato quede oculta. El resultado será que perderemos aportaciones que pudiesen ser valiosas, que en caso de ser planteadas nos llegarán en forma distorsionada o de rumor. La causa principal del hecho, una ausencia de canales adecuados que faciliten el acopio de la información, su sistematización y su aprovechamiento en la instrumentación de planes y estrategias que trasciendan por su aceptación.

La pregunta busca entonces encontrar ¿quién, si la autoridad puede presentar algunas deficiencias en ésta tarea, puede acopiar y sistematizar la información fidedigna sobre las inquietudes de la comunidad en el centro escolar? Es necesario que exista un cargo que sin mayor problema pueda orientar en sus tareas a los distintos niveles de la organización, que pueda contar con la confianza de la comunidad para recibir cualquier opinión sobre la organización en general o en un área particular, que pueda investigar sin restricciones sobre los motivos e intereses individuales y de grupo que inciden en la conducta organizacional, en su plano informal, ese alguien tendrá la capacidad de orientar las conductas, de sugerir las nuevas rutas de actuación, sin caer en la imposición de estrategias, pero vendiendo las ideas con el sustento que da la opinión informada con bases teóricas y el análisis

de la realidad a la luz de éstas. Es decir un equipo de individuos que conviertan las inquietudes en soluciones, que creen consensos en las decisiones, que unifiquen líneas de actuación a partir de clarificarle a los participantes la mejor manera de cumplir con su rol; sin necesidad de sustituir al trabajador en la tarea. En otras palabras un conciliador de los intereses individuales y de los subgrupos con los de la organización en su conjunto: un equipo "asesor".

C.- ¿Qué es un asesor?

En la administración general también se le llama "Staff"; lo cual puede llevar a confundirnos, entre lo que implica la personalidad del puesto de asesor(un equipo "Staff") y las relaciones de comunicación formal interior de la empresa (relaciones "Staff").

Un Departamento sostiene una relación Staff con cualquier otra sección; en tanto que todos tienen la obligación de entregar la información a quien se la requiera, si dicha acción se justifica para la buena marcha de la institución. La entrega de información no está condicionada a la escala jerárquica y si a los fines de la organización. De este modo, pueden coordinarse, fijar objetivos coherentes, coordinar procesos, etc. Por ejemplo: El área de control escolar puede solicitar datos a la sección de vinculación a fin de ajustar la presentación de las estadísticas según los requerimientos de las empresas que conforman el mercado de la bolsa de trabajo. Este hecho no implica que entre ambas exista una relación de super y subordinación.

La "unidad asesora", el "equipo asesor" o "Staff ", términos sinónimos en este caso, es una entidad bastante más compleja en la estructura de sus componentes y en la función que tiene asignada, representa a demás una mayor utilidad a la organización.

" Un asesor tiene la misión de ayudar al personal de línea a trabajar con la mayor efectividad en el logro de los objetivos de la empresa, se vuelve imprescindible cuando los gerentes operativos descubren que la toma de decisiones requiere de conocimientos profundos en áreas específicas ... (el asesor) se hace útil a la organización cuando el resto del personal ocupado en las funciones operativas, tiene dificultades para recolectar y analizar datos para generar soluciones.¹⁴

Un asesor apoya a las organizaciones que reconocen sus limitaciones tecnológicas y aceptan que no se puede concretar objetivos ambiciosos sosteniendo las estrategias únicamente en el sentido común o la improvisación. Sin embargo, su desempeño puede causar sentimientos encontrados de aceptación y rechazo, en tanto que se le estereotipa como un supervisor encubierto, un experto teórico alejado de la zona práctica, un "sabelotodo", una caja de respuestas. Si bien en experiencias documentadas el asesor ha demostrado los beneficios que le reporta a la institución, es necesario eliminar al mínimo las confusiones en cuanto a su área de acción, autoridad y responsabilidad, inherentes al puesto.

Flippo E¹⁵. y Koontz H.¹⁶ En sus respectivos textos de Administración contemporánea nos acercan a las características básicas del puesto de forma que su puntual cumplimiento permiten aprovechar efectivamente al Staff. A continuación les presentaré una síntesis de ambos autores:

- ♦ El equipo asesor no debe perder de vista que su función es asistir en la toma de decisiones pero no asumir el papel decisorio, ya que se presentaría una duplicación de funciones, amén de que no cuenta con la autoridad para respaldar un acto de esta naturaleza.

¹⁴ KOONTZ Harold et al, Elementos de la Administración, Mc. Graw Hill, 2ª. Edición. México. 1985.

¹⁵ FLIPPO Edwin. Principios de administración de personal, Mc. Graw Hill, México, 1982. Pp. 65-67

¹⁶ KOONTZ Harold et al.. Opus cit. Pp. 272-275.

- ◆ El asesor "vende " sus ideas, por lo que la función persuasiva le resulta imprescindible, debe identificar las necesidades de información y demostrar que existe tal carencia.
- ◆ La asesoría no busca socavar o criticar, sino buscar un perfeccionamiento de los procesos, esto debe quedar claro al asesor y al personal de línea.
- ◆ Cualquier tomador de decisiones debiera escuchar obligatoriamente a su Staff (que no significa que lo obedezca), en tanto que es quien más informado está, ya que no se ocupa mas que de investigar problemas y generar soluciones.
- ◆ Las recomendaciones que el Staff hace a la línea deben ser supervisadas en su instrumentación por el mismo, a fin de que se involucren en aspectos prácticos y no sólo en reflexiones factuales.
- ◆ El trabajo del asesor siempre debe ser un producto terminado, concreto objetivo y viable.
- ◆ La capacidad de involucramiento del asesor con la institución debe ser tal que no exista la posibilidad de que la falta de información provoque fallas en las soluciones propuestas, es decir, la unidad asesora debe ser independiente, autónoma frente a cualquier área, de éste modo, incluso el trabajo del director es susceptible de crítica y mejora.
- ◆ El crédito en los éxitos de la empresa logrados por intervención de la unidad asesora, corresponde íntegramente al personal de línea. Esta observación nos permitirá evadir las posibles fricciones que se pudiesen generar entre el personal Staff y el de línea.
- ◆ El asesor es un investigador que conoce la empresa, sus objetivos, procedimientos y, en la medida de lo posible, la cultura laboral de la organización.
- ◆ El equipo asesor está integrado por especialistas, familiarizados con el objeto de la institución.

D.- El asesor en la institución escolar

El desempeño de una institución educativa puede tener cierto número de éxitos y fracasos, algunos experimentados por la generalidad de las organizaciones de este tipo.

Si embargo la diferencia entre unas y otras, estriba en la capacidad de reducir al mínimo los fracasos y en explorar y aprovechar al máximo las áreas de oportunidad, ello depende de que el ritmo, la ruta, los objetivos y las estrategias se generen a partir de opiniones informadas, expertas y no sólo de juicios bien intencionados que confíen el resultado un poco a la suerte y otro tanto al sentido común.

"El asesor, es un experto que llega a la escuela hace estudios para ver que anda mal y prescribe normas correctivas pertinentes..."¹⁷ esta es una definición clara, aunque demasiado específica, de lo que es y se espera de la unidad asesora en una escuela, a lo que agregaremos que, dentro del accionar del staff pueden surgir alternativas, proporcionar información técnica cuando se requiere, y proponer actividades oportunas para estimular al grupo a examinar sus propias actuaciones y relaciones. Definitivamente es un papel difícil y se requiere de aptitudes especiales.

Es el asesor una respuesta concreta y viable ante la dificultad de mantener fluidos los canales de comunicación en un centro escolar en crecimiento o de un tamaño considerable(Tyler¹⁸ juzga como "grande" a las instituciones que atienden a un número mayor o igual a mil alumnos). En una organización que no sólo se ocupe de conciliar intereses laborales de autoridades y docentes, sino que tome decisiones

¹⁷ OWEN Robert. Opus cit. Pp. 343.

¹⁸ TYLER W. Organización escolar, Editorial. Morata, Madrid, 1991. Pp. 221.

con base en la calidad del servicio y resultados del mismo que se ofrece a la comunidad estudiantil en inmediato y a la sociedad en general, en su aspecto más amplio.

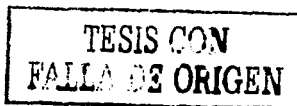
Reforzando la última idea, Kaufman¹⁹ menciona que la misión de la organización debiera ser la de lograr la "autosuficiencia", entendida como el equilibrio entre lo que un sujeto recibe y la calidad de sus aportaciones finales. ¿Cómo lograrlo? A través de considerar a las personas en su aspecto integral; unificando en la vida de la organización aquellos aspectos que alienden a los requerimientos de orden formal con los subjetivos. Lo cual se traducirá en una mayor eficiencia operativa y en sentimientos de identificación del participante con éstos. En otras palabras los proyectos deben buscar el incremento de los niveles de rendimiento en los participantes pero, también la calidad de vida de los mismos.

Por calidad de vida nos referiremos a muchos aspectos subjetivos, que no son a primera vista determinantes en el resultado; igual se puede cumplir con el trabajo por obligación pero, el resultado final será mejor si existe un compromiso, un convencimiento efectivo de que la tarea es importante y es valioso para la organización que sea realizada de acuerdo a los parámetros establecidos.

En suma, es importante que nos quede claro que una organización debe mediar entre el peso que asigna al cumplimiento de los objetivos básicos y el hecho generar actitudes positivas en los colaboradores. Esta idea es la concreción entre los factores que hemos discutido anteriormente: Toma de decisiones, información, democracia organizacional y calidad de vida (individual y organizacional); Donde en el centro de los cuatro elementos encontraremos el éxito de la institución.

5.- Calidad total: Una vía hacia el mejoramiento en los resultados en la institución educativa.

¹⁹ KAUFMAN Roger, Guía práctica para la planeación en las organizaciones, Trillas, México, 1987. Pp. 57-61



Hasta el momento hemos podido apreciar la importancia de involucrar a la organización en el proceso de decisiones, cabe analizar algunas preguntas que resultan trascendentales en el momento que se dictan las acciones a seguir en el cumplimiento de los objetivos institucionales. ¿Cómo asegurar que los procesos ejecutados realmente coincidan con lo planeado?, ¿Cómo asegurar que los individuos a cargo de las operaciones poseen las aptitudes y la actitud necesarias para obtener el resultado esperado?, ¿Cómo detectar las problemáticas que el personal y los clientes enfrentan respecto al servicio?, ¿Cómo saber si el servicio que se ofrece cumple con los criterios mínimos de calidad que permitan un nivel aceptable de competitividad?

Antes de contestar estas preguntas nos detendremos en el análisis de los riesgos que implica el desconocimiento de la "salud" de la organización y cómo influye ésta en las características del servicio que presta.

Una institución escolar puede funcionar con resultados deficientes o medianamente aceptables pero, es muy probable que esta problemática sea detectada en un término de tiempo más o menos inmediato. Como sea que ocurra e independientemente de los resultados formales de la evaluación en el rendimiento de la institución; el daño que provoca la crítica nacida de la insatisfacción de los alumnos, padres, docentes, empresas, otras escuelas, sociedad en general; es difícil de reparar pero, mas allá de la pérdida del prestigio, el ofrecer servicios deficientes atenta contra el compromiso social; la misión que da razón de ser a la organización deja de ser cumplida.

La toma de decisiones debiera ser un reflejo de los objetivos institucionales y de los intereses individuales, una fusión orientada hacia la calidad en el servicio, calidad que se refleje en el cumplimiento de metas cada vez más ambiciosas a través de una mejora continua de las formas de trabajo y de un incremento de la satisfacción de las personas con lo que hacen por la organización y con lo que ésta

les retribuye en más de un sentido. El compromiso debe tener tal alcance que lo que ocurra dentro de la institución se convierta en la base de una imagen sólida, que genere una demanda del servicio producto de la utilidad real que represente a la sociedad.

Mejorar la imagen de la institución escolar requiere mejorar el servicio que se oferta, lo cual nos llevará a un aprovechamiento de las fortalezas y a un análisis de las debilidades. Posiblemente exista quien asocie la palabra mejoramiento de los procesos con incremento en el trabajo. No necesariamente, aumentar el índice de rendimiento no implica que la gente trabaje más, sino, lograr que la jornada normal de trabajo rinda un mayor número de resultados exitosos, es decir hablamos de cumplir con las expectativas con un menor número de errores o rechazos; es necesario capacitarnos mejor, entender al mercado, al alumno, al padre de familia, e innovar a tal grado que nos convirtamos en la opción número uno frente a la competencia: logrando convertir el factor económico de la educación pública en un elemento ventajoso más del servicio, pero no en la cualidad determinante en la elección.

Lograr que los éxitos ocurran en la institución es necesario que cada participante y luego la institución completa conozca ampliamente qué debe hacer y para qué, cómo ha de desempeñarse en su actividad y que función tiene ésta en relación con el resto. Posteriormente necesitará saber si su desempeño coincide con lo establecido y en caso contrario deberá saber cuáles son sus áreas de oportunidad y de qué manera se pueden aprovechar, qué mejorar y cómo hacerlo.

Cuando existe el interés genuino por lograr lo anterior, cuando mejorar el trabajo y los resultados, la actitud y las aptitudes de los miembros, cuando el mejoramiento de la vida institucional se vuelve tema de reflexión y aparecen conceptos como "mejora continua", "servicio al cliente", "innovación en los procesos"; hablamos de calidad, de "administración por calidad total".

A. - "Administración por calidad total"

La calidad es todo lo anterior y bastante más, no es algo abstracto, existe si se puede percibir, medir, observarse de manera uniforme, independientemente de quien la evalúe.

El término calidad se a convertido en parte del acervo de la "vox populi", el significado real se ha perdido un poco entre la maraña de connotaciones etéreas y más o menos complicadas de observar en terrenos concretos. Igual encontramos quien la aborda como una serie de recomendaciones éticas, o una forma de filosofía motivacional compuesta de buenos deseos, de bondades abstractas que son propias de seres extraterrenos o humanos selectos. Si nos ajustamos a dichas concepciones, obviamente los parámetros para medir la presencia o ausencia de calidad en cualesquiera fenómenos organizaciones, se presentan extremadamente discrecionales, únicamente sujetos a la apreciación subjetiva de quien emite el juicio o calificación.

Es posible que nuestra concepción de la calidad sea más estrecha de lo que imaginamos. En adelante desarrollaremos este concepto y sus implicaciones con la administración de centros escolares.

B. - ¿Qué es calidad?

En general es una idea aceptada dentro de la teoría de la calidad que, el término envuelve un binomio indisoluble, que podremos apreciar entre líneas a lo largo de la presente exposición, es una filosofía, una interpretación de la realidad, un deber ser explícito cuyo eje central es la bondad en la persona, en el servicio o producto, en la organización, entre el cliente y el proveedor, entre los trabajadores, etc. Sin embargo, la filosofía de la calidad total no tiene mayor trascendencia si no

se traduce en acciones concretas que permitan su apreciación, evaluación y mejoramiento, e incluso considerarla como parámetro válido en la clasificación de las instituciones por su rendimiento. La teoría de "Calidad total" se origina en el pensamiento de cuatro hombres que sobresalen por sus aportaciones:

- ❑ **Joseph M Jurán.**
- ❑ **W. Edwards Deming.**
- ❑ **Philip B. Crosby**
- ❑ **Kaoru Ishikawa**

Esta corriente de pensamiento se origina dentro de la ciencia administrativa de los años cincuenta dentro de las empresas del maltrecho Japón de fines de la segunda guerra mundial. Curiosamente son estadounidenses quienes inician el desarrollo de los primeros proyectos basados en dichos paradigmas; El Doctor W. Deming y el Doctor J.M Jurán, el primero considerado como el padre de la "tercera revolución industrial". En occidente se tienen las primeras experiencias hacia el año de 1976 y en México se inicia su estudio alrededor de 1980.

A continuación podremos apreciar un primer acercamiento a la definición de la calidad desde la óptica de los principales representantes:

- * **"Para Deming:** La calidad es la filosofía básica de la administración, un a forma de trabajar de todos en la empresa, donde debe prevalecer el respeto a la persona, la confianza y el trabajo en equipo. En esta filosofía cada individuo debe ser un líder que prepara a sus subordinados y les permita ejercer todas sus potencialidades para lograr un mejoramiento progresivo de los productos y servicios. En otras palabras; Calidad es el grado predecible de uniformidad y funcionalidad que un bien o servicio que a bajo costo satisface al mercado.
- * **Según Juran:** La calidad es un proceso donde se busca que los bienes y servicios sean adecuados para usarse de acuerdo a las necesidades de los

usuarios, haciéndolo a bajo costo, asegurando utilidades consistentes e incrementando la participación en el mercado. Es un proceso que debe ser un mejoramiento continuo, bajo la iniciativa y liderazgo de la alta dirección. Por lo tanto: la calidad es la adecuación del producto o servicio al uso que tendrá.

- # **K. Ishikawa:** La calidad es una revolución de la administración. Significa desarrollar, diseñar, ofrecer y mantener productos de calidad, económico, útiles y siempre satisfactorios para el consumidor. Practicar la calidad implica desarrollar productos y servicios que superen constantemente las expectativas del cliente y la oferta de la competencia.

- # **P. Crosby:** La calidad es una filosofía administrativa, un proceso sistemático que nos garantiza el que todas nuestras operaciones ocurran de acuerdo a lo planeado, nos asegura que los resultados ocurran "bien a la primera vez". Calidad es cumplir con los requisitos del cliente."²⁰

Indudablemente que la información citada nos da luz acerca del terreno que pisamos, sin embargo, aún quedan algunos detalles sumamente útiles por conocer sobre los planteamientos de cada teóricos. Jiménez Aburto²¹ hace una descripción bastante clara de los mismos, misma que a continuación revisaremos en sus aspectos más relevantes:

C. - Deming y la mejora continua de procesos.

El sistema que propone se enfoca en la prevención del error y no en la detección y corrección de éste. Deming menciona cuatro factores que es necesario reconocer en tanto que coadyuvan en la viabilidad del plan de calidad:

²⁰ Administración y calidad en las organizaciones educativas (diplomado en administración educativa, módulo II) ITESEM, Campus Toluca, México 1996. Pp. 40-41

²¹ JIMÉNEZ Aburto, Administración por calidad. CECSA, México 1992. Pp. 31-53.

a) Mejorar la calidad incrementa la productividad.

Afirma que al mejorar la calidad en los procesos los costos disminuyen debido a que existen menor número de errores, menos reprocesamientos, disminución en las demoras y obstáculos, una mejor utilización del equipo y las instalaciones, del tiempo y los materiales y todo en conjunto redundan en un mejoramiento de la productividad. Deming nos dice que para producir un número mayor de objetivos cumplidos no hay que incrementar las horas de trabajo, sino reducir las horas hombre dedicadas a la corrección de los errores. En cuanto al mercado, la calidad y precios bajos ayudan a capturar al cliente con lo que se obtiene una consolidación de la empresa frente a la competencia, más trabajo y mejores puestos.

Para lograr lo anterior es necesario mejorar los procesos, incrementar la uniformidad de los resultados, reduciendo los errores y repeticiones, el desperdicio de mano de obra, equipo y materiales, entonces se incrementa la producción haciendo menos esfuerzo, es decir, trabajando menos. De éste modo las horas hombre se incorporan a la generación adicional de productos / servicios de calidad.

En la postura de Deming, las mejoras que no devengan de la administración del centro de trabajo y que afecten al sistema en forma integral y no sólo a una parte del mismo, poco tendrán de trascendentes.

La escuela también es susceptible de aprovechar las bondades de la filosofía de Deming. Una aplicación de estos principios en el ámbito educativo nos llevaría a la idea de que siempre será mejor evitar una reprobación que instrumentar brillantes programas de nivelación u ofrecer la posibilidad del recursamiento. Un alumno que reprueba nos lleva a un decremento en los niveles de rendimiento del profesor, así como del índice de aprovechamiento logrado por la institución, implica que se destinarán horas-hombre a brindar asesorías de nivelación, que se utilizarán

instalaciones, etc. es decir que habrá que disponer de recursos que bien podrían tener un uso distinto, mucho más productivo para todos.

b) El papel de la alta dirección.

El objetivo es generar mayor productividad y calidad al mismo tiempo. Es posible que en la organización cada cual esté haciendo su mejor esfuerzo en lo suyo, sin embargo la dirección no debe soslayar su papel unificador de los esfuerzos, de orientación hacia el sentido correcto de la organización en su conjunto.

c) Obstáculos y problemas.

El mayor obstáculo, nos dice Deming, es la falta de consistencia en el propósito. Una administración móvil, inestable en su permanencia o bien; el creer que la calidad ocurre en lo inmediato por un acto de fe, es restarle la importancia o seriedad que un sistema de calidad requiere y la dificultad para cambiar lo que siempre ha existido; constituyen los problemas comunes que frenan el correcto desarrollo de un proyecto de calidad.

d) El tiempo

Renunciar a un proyecto de calidad total en marcha siempre será una tentación que han de superar los administradores que sean conscientes que un la calidad no muestra en lo inmediato sus bondades. No trabaja en resultados por plazos cortos. La administración por calidad total es más que un simple cambio de personal, de equipo, de instalaciones, etc. Implica un viraje radical sobre las formas de pensamiento y de acción tradicionales, no es un a labor mecánica y fácil, todo lo contrario, es un proceso efectivo, pero que requiere compromiso, cuidado, atención y constancia y sobre todo tiempo. Deming calcula que los frutos más significativos de

un sistema de ésta índole no ocurren sino hasta después de cinco años desde su inicio.

D. - Juran y la trilogía de la calidad

Jurán elaboró una "trilogía de la calidad" compuesta por los siguientes elementos o pasos:

- **Planeación de la calidad.**
- **Control de la calidad.**
- **Mejoramiento de la calidad.**

El punto de arranque de un sistema de calidad total está en la planeación de la calidad, es decir crear un proceso que será capaz de cumplir metas establecidas y hacerlo, obviamente, bajo condiciones de operación. El asunto que requiera la planeación de la calidad puede ser cualesquiera, un proceso de oficina, un proceso de servicio a clientes de acuerdo a sus requerimientos, etc.

El objetivo de la planeación al ser llevada con la fuerza operativa, consiste en reducir la variabilidad en los resultados de un mismo proceso, las no uniformidades y el creer que no son susceptibles de disminuirse o evitarse son una realidad en cualquier compañía; dicho obstáculo puede eliminarse si somos capaces de encontrar un proceso universal de pensamiento, esto es, una manera de pensar generalizada a ceca de la realidad, que sea adecuada para todas las funciones, para cualquier nivel y en cualquier línea de productos y o servicios.

El control de la calidad tiene como propósito conducir las operaciones de acuerdo al plan de calidad, al mejorar la calidad se rompe con los niveles anteriores

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

de desempeño, lo cual se reflejará en niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planeado para las operaciones.

La trilogía ofrece un enfoque unificado de propósitos múltiples, dos de dichos propósitos son. La capacitación en administración por calidad y la planeación estratégica de la calidad. Con respecto a la capacitación se ha visto que es necesario hacer extensiva la capacitación en todas las áreas de la empresa y no sólo en los niveles de alta dirección, lo que se podría denominar una capacitación universal no diferenciada.

En cuanto a la planeación estratégica, se hace menester incorporar a las tareas cotidianas un área de la organización encargada de atender específicamente las necesidades de evaluación sistemáticamente las corrientes del mercado, la calidad de la competencia a fin de introducir las adecuaciones y mejoras a los procesos de la trilogía, así mismo conducir el entrenamiento y capacitación asesoramiento y asistencia al personal encargado de instrumentar dichos cambios.

E.- Crosby y los absolutos de la calidad

Una de las características de su teoría es la preocupación que se aprecia por evitar caer en argumentos demasiado teóricos. La esencia de sus aportaciones se concentra en los llamados "Absolutos de la calidad", que son un listado de catorce puntos, similares en algunos casos a los que plantea Deming y que posteriormente podremos analizar.

Los absolutos de la calidad o de la administración por calidad constituyen un concepto desarrollado por Crosby, en el que maneja la idea de la calidad total. Es necesario hacer notar el énfasis que pone en la necesidad de definir la "misión" de la empresa, cosa que no ocurre frecuentemente en las distintas organizaciones. Crosby afirma que la importancia de enunciar la misión en una empresa, descansa

en que ésta expresa la razón de ser de la institución, contesta la pregunta: ¿Para qué estamos aquí?

En el sector de la educación pública se vuelve imprescindible revisar primero, la ausencia de un enunciado de misión y posteriormente, la posibilidad de elaborarlo. El enunciado de la Misión institucional, es un eje rector de las actuaciones individuales, de grupo e institucionales; nos permite entender la lógica de cada uno de los procesos, no como un acto aislado, sino como un eslabón de una cadena de actos igual de importantes y trascendentes. Además nos asegura que independiente del lugar que ocupemos en la organización, existe un conjunto de personas que se esfuerzan en el mismo grado que nosotros por conseguir un objetivo con el que nos sentimos plenamente identificados.

Por otra parte, nos dice cuales son las características que definen a las empresas exitosas, afirma:

- Las personas hacen bien su trabajo rutinariamente. (Lo que no significa que lo hagan bien porque el trabajo sea rutinario).
- El crecimiento es firme y con utilidades.
- Se anticipan a las necesidades del cliente.
- El cambio se planea y se aprovecha.
- El personal está orgulloso de su trabajo y de su empresa.

Afirmaciones sumamente interesantes que nos hablan de la visión que debe tenerse acerca de los procesos internos, los resultados internos y externos y la relación que esto guarda con las utilidades, la calidad de vida en el trabajo y la importancia que tiene la participación de los intereses del cliente en el diseño de todo el sistema.

Una aportación igualmente valiosa de Crosby, se refiere a los mitos que han de ser desterrados para lograr que un sistema de calidad total funcione:

- ① **Primer mito:** La calidad es intangible, calidad es bondad”, la calidad es algo que solo es valioso en tanto exista en un plano material en hechos concretos y no sólo en la intención, para cambiar nuestra actitud debe ser definida como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto. ¿Cómo hacerlo? :
- ② **Calidad es cumplimiento de especificaciones.** Debemos cumplir con lo que ofrecemos de principio, al cinco por cien, intentar cumplir no basta, hacer el mejor esfuerzo no es suficiente, lo ideal es realizar la tarea exactamente como fue diseñada.
- ③ **Calidad es respuesta a las expectativas:** Responder a las necesidades del Cliente, en el momento, lugar y del modo que lo requiere, con un servicio que lo atienda de manera integral es calidad.
- ④ En síntesis, la calidad sólo tiene dos respuestas tangibles: Sí cumple con la norma de expectativa o promesa publicitaria; No cumple, que es igual a “no tiene calidad”.
- ⑤ **Segundo mito:** La calidad es costosa. A través del tiempo los administradores tradicionales han buscado bajar los costos de producción y comercialización a través de aceptar cierto rango de errores y repeticiones. La tesis de Crosby es que la calidad en los procesos no cuesta, es más caro conformar a un cliente molesto por un servicio que buscar atenderlo correctamente desde el principio, es mas caro cambiar el ensamblaje de un auto defectuoso, que cuidar que el montaje de las piezas se haga correctamente desde el principio. Lo caro en los procesos es inspeccionar lo ya hecho y descubrir errores y corregirlos, lo que cuesta es aceptar las devoluciones de clientes insatisfechos.
- ⑥ **Tercer mito:** Los defectos y errores son inevitables. La cultura organizacional es dúctil, pero igual que un deposito de calcio que no se limpia, las primeras manchas son fáciles de limpiar, las capas gruesas son duras y resistentes. Lo

mejor es no permitir la acumulación de los elementos indeseables. Por otra parte, el error puede llegar a ser una forma de vida en la institución, entonces se establecen rangos aceptables de error pero, cuantos platos fríos es posible servir en un restaurante, cuantos choques se pueden permitir en un autobús escolar, cuantos alumnos puede desertar, ser dados de baja o una escuela funcional. El concepto que Crosby nos quiere transmitir es: el de "Cero defectos", ésta es la aspiración máxima que impulsa todo proceso y que rebasa a la simple buena intención.

Los catorce pasos de Philip Crosby

Paso No. 1: Compromiso de la dirección.

Un director antes que nadie en la organización debe convencerse de:

- a) La calidad es gratis
- b) La no-calidad (defectos y errores) consume anualmente entre el 10% y el 20% de los recursos de las instituciones.
- c) Este costo puede abatirse hasta en un 10% en los primeros 12 meses del programa y reducirlo hasta el 3% a largo plazo.
- d) El director general es tan responsable de la calidad de la empresa como de la redituabilidad de las estrategias de mercadeo, de la productividad y de la imagen corporativa.

Paso No. 2: Equipo para el mejoramiento de la calidad.

Una vez que se tiene la clara consciencia de los puntos anteriores, es labor de la alta dirección y los mandos medios:

- a) Definir la calidad en la empresa.
- b) Rectificar su actitud ante los defectos y errores de calidad.
- c) Promover en los subalternos su inclusión en equipos interdisciplinarios de mejora de la calidad.
- d) Participen en la implantación del resto del programa

Paso 3: Medición

En este paso deben definirse medidores concretos de la calidad primero en el ámbito corporativo y después en las distintas áreas de la organización. Cada medidor recibirá una amplia publicidad y será el control que establezca el avance de la calidad bajo el programa.

Paso 4: El costo de la calidad

Como ya se ha dicho, la inversión en un programa de calidad es más barato de lo que se piensa de inicio; En promedio los beneficios superan significativamente inversión realizada. Cuando el costo de un programa es del 2% de las utilidades de la empresa, el costo de la no-calidad llega a ser del 20% de ésta.

Paso 5: Crear consciencia sobre la calidad

Una vez que las distintas áreas de la institución están convencidas del costo de la no-calidad y de su responsabilidad de mejorar la calidad se podrán dar los primeros pasos hacia el público y rectificar la falsa imagen que prevalece entre las

bases laborales; el objetivo será cambiar la actitud de conformismo por una de "sólo calidad".

Paso 6: Acción correctiva

Al llegar a éste punto se iniciarán los círculos de calidad, donde cada área con su personal buscará remediar los errores o defectos generados en su departamento.

Paso 7: Planificar el "día de cero defectos"

Se deberá celebrar el "día de cero defectos", para darle realce.

Paso 8: Educación del personal.

Esta capacitación tiene tres objetivos:

- a) Interesar a los mandos medios en la calidad total, con la finalidad de que expandan la información a las bases.
- b) Explicarles la dinámica del día de cero defectos para promover su colaboración.
- c) Prepararlos para que motiven y dirijan a su personal al llegar al paso 11, corrección de causas de error.

Paso 9: El día de cero defectos

El objetivo de este paso es transmitir a las bases laborales la decisión gerencia de no tolerar más defectos, es decir sentenciar la "muerte oficial de la conformidad". Debe quedar claro que la calidad no es una moda o un programa

pasajero, sino un modo de vida que distinguirá las formas de acción de la institución en adelante.

Paso 10: Fijar metas

Cada jefe de área se reúne con su personal y fijan metas concretas a lograr para prevenir defectos durante los próximos 30 o 90 días. Es importante que las metas sean mensurables, realistas y ambiciosas.

Paso 11: Eliminar las causas del error

Se da la instrucción de que en general los colaboradores han de informar sobre cualquier error y que no pueda corregir personalmente. Cada observación se envía al equipo de mejoría, quien deberá acusar recibo en 24 horas; el equipo canalizará los informes al departamento correspondiente y vigilará que se corrijan las anomalías denunciadas. Finalmente, éste equipo informará al denunciante que su queja fue atendida.

Paso 12: Reconocimiento

Se establece un programa de incentivos para los logros importantes; los premios buscarán más el reconocimiento que aspectos monetarios. Aún que es posible crear un sistema de regalías sobre los beneficios generados a partir de una mejora lograda. Así mismo se recomienda hacer una evaluación al personal y posteriormente un informe que contenga los beneficios colectivos derivados del sistema de calidad.

Paso 13: Consejo de calidad

Con el personal experto se forman "consejos de asesoría de calidad", que fungirían como dinamizadores del equipo de mejoría. La utilidad es significativa si

se logra convertir dichos equipos en una barrera contra la burocratización de las operaciones y en un incentivo de la innovación.

Paso 14: Repetir todo el proceso

Esta repetición del proceso garantiza su seriedad y su institucionalidad; es decir, nuestro esfuerzo no es un fuego fatuo sino un compromiso serio y sostenido de generar calidad.

Crosby evidencia una serie de hechos que el administrador no debe perder de vista, que lo ha de animar a concretar y beneficiar a su organización de la instrumentación de un sistema de calidad total, a continuación presentamos este listado de nueve aseveraciones:

- a) Ante la crisis que amenaza a las organizaciones, se requiere calidad total para sobrevivir, crecer y competir.
- b) La calidad es gratis, lo que cuesta son los defectos y errores.
- c) El costo del incumplimiento es alto y puede y debe reducirse.
- d) Los defectos son corregibles, pero, ante todo, evitables.
- e) Cero defectos es la filosofía de no aceptar errores y defectos.
- f) Todo proceso de mejoramiento de la calidad tiene que comenzar por el cambio de actitud de la dirección hacia la calidad total.
- g) La metodología es simple, y esta dirigida a cambiar la cultura organizacional, fomenta la participación e integra los diversos niveles de la organización.
- h) Los resultados obtenidos hasta ahora son espectaculares en los que respecta a ahorros, imagen corporativa, motivación y comunicación, siempre y cuando el proceso se mantenga a través del tiempo.
- i) Las empresas que mejor entiendan y se adapten, en lo inmediato, especialmente al reto de la calidad total serán las empresas que mejor sobrevivan y las que dominen el futuro.

F. - Ishikawa y el concepto de calidad total de la empresa

El concepto que Ishikawa maneja, es el de calidad total Y su control, la idea es tomada de otro representante de ésta corriente, el Doctor A.V Feingenbaun, sin embargo es el primero quien adecuó la idea para su utilización práctica.

Cabe aclarar que no existe una definición japonesa de calidad, sino del control total de la calidad. No tiene una "receta" como es el caso de los autores norteamericanos, no es partidario de la teoría y prefiere consejos prácticos. De hecho piensa que haber abusado de la estadística en las empresas japonesas, trajo como resultado problemas a la función administrativa y de dirección de la empresa. Las ideas de Ishikawa están enfocadas a dotar a la dirección y gerencia de los conocimientos que les permitan tener clara consciencia de las implicaciones de un sistema de calidad.

G. - La Filosofía de los Sistemas de Calidad.

Los sistemas de calidad son el constructo resultante del sincretismo entre los principios planteados por los principales teóricos de la calidad: Deming, Jurán, Crosby e Ishikawa. Lo que se persigue al unificar dichas aportaciones, es que, nos permitan obtener una metodología técnico-administrativa aplicable a cualquier proyecto.

Los aspectos medulares que definen la filosofía de los sistemas de calidad se pueden resumir en los siguientes puntos:²²

- ✓ Solo podremos ofrecer un servicio de calidad mediante proyectos y programas planeados, sistematizados y verificados periódicamente.

²² Grupo Calinter. S.C. Sistema de calidad para escuelas normales del Estado de México., SECyCBS, 1995. Pp.6-7.

- ✓ El compromiso de un sistema de calidad se establece en las políticas y directrices de la dirección, de la cual se requiere un apoyo total al sistema.
- ✓ El principal recurso es el ser humano, las fortalezas del sistema existen en él y por él, al igual que las áreas de oportunidad.
- ✓ Los objetivos serán legítimos en tanto que:
 - a) Sean de beneficio a la sociedad.
 - b) No agreda al medio ambiente.
 - c) Impacten en la calidad de vida de la organización.
- ✓ Los participantes necesitan involucrarse y para ello, estar capacitados.
- ✓ El cliente y sus necesidades reales y psicológicas serán la fuente de inspiración de lo que la empresa oferte.
- ✓ Es necesario documentar las necesidades del cliente.
- ✓ Enfocaremos todas las políticas y estrategias de la organización para satisfacer las expectativas del cliente.
- ✓ Habremos de considerar el desarrollo de proveedores. No perderemos de vista que cumplir con la misión es el resultado de un flujo de trabajo continuo y eficiente desde su origen.
- ✓ Medición de la calidad.
- ✓ Es necesario la promoción y participación de la comunidad en actividades orientadas hacia la calidad.
- ✓ No existen sistemas ideales. Cada organización diseña su sistema de acuerdo a sus características propias.
- ✓ No se evalúa si alguien es bueno o mal trabajador, sino el grado de cumplimiento para con el sistema. El respeto por el trabajo individual es indispensable.

Cabe, en éste momento, hacer notar que el eje rector de toda la mecánica que envuelve a los procesos por calidad total es el "servicio al cliente". Es interesante lo que plantea Tavera Escobar al respecto, cuando nos dice que " el servicio al cliente o usuario es una condición inobjetable para alcanzar la competitividad y ello depende en gran medida de la capacitación... La calidad en el servicio y la satisfacción permanente del cliente, más allá de sus propias expectativas, es algo

particular mente difícil de lograr, pues éstas son dinámicas, imprecisas e inestables. De ahí la importancia de lograr un involucramiento organizacional general que sistemáticamente sea capaz de detectar a tiempo los cambios que registran las necesidades de los clientes, para estar en posibilidad de realizar los ajustes correspondientes y satisfacer las necesidades del cliente”²³

6.- LA CALIDAD TOTAL EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

La calidad en el servicio es la aspiración actual en la mayoría de las instituciones de bienes y servicios. Paulatinamente, se han involucrado organizaciones del ámbito privado y, en menor medida las de orden público. En México las operaciones por calidad total existen desde hace aproximadamente dos décadas, en las cuales, cada día es mayor el número de administradores que han caído en la cuenta de que “hablar de calidad es sinónimo de modernidad, de estar alineados con las necesidades del tiempo, del progreso, del desarrollo”.²⁴ Los paradigmas que orientaban los trabajos hacia la realización de tareas repetitivas, enfocadas únicamente al incremento de la productividad, desatendiendo la calidad del proceso, resultan ahora insuficientes para la sobrevivencia de las empresas. Los clientes, de manera progresiva, toman mayor conciencia de su derecho a recibir bienes y servicios de calidad, de buscar hasta encontrar a las instituciones comprometidas con sus expectativas y necesidades.

El planteamiento para lograr la calidad total no exime al sector educativo, por el contrario lo convierte en un pilar fundamental de su filosofía y método. Se propone transformar a las organizaciones escolares, sus actitudes y la cultura laboral en su conjunto, a fin de lograr que cada plantel en ámbito de su competencia se convierta en un punto estratégico para lograr el cambio. El resultado que se espera es el de lograr un encadenamiento de “buenos ejemplos” entre las instituciones.

²³ TAVERA escobar Francisco, Reflexiones para la dirección de empresas. IPN México 1994, Pp.104.

²⁴ Grupo Calinter, S.C, Sistema de Calidad para escuelas normales, SECyBS, Mexico, 1995. Pp. 4.

Cabe señalar, que los cambios, por necesidad, han de ser paulatinos, no se trata de revolucionar radicalmente las actividades en lo inmediato, sino, iniciar la planificación de mejoras, modestas pero, significativas, en todas las áreas, beneficios ambiciosos pero, dosificados que al acumularse Impacten positivamente en los receptores directos de la acción educativa: Alumnos, Padres y Sociedad en general. Para lograr lo anterior es necesario, no sólo saber qué se está haciendo, sino que entendamos cómo se esta haciendo y qué acciones podemos tomar para, desde los procesos, lograr mejores resultados.

La escuela oferta un servicio; sus procesos están encaminados a satisfacer la demanda del cliente de conocimientos, atendiendo la calidad de la información y al mismo tiempo la manera como se transmite dicha información. En éste sentido, las aportaciones de Deming resultan mucho más atractivas que las planteada por el resto de los representantes, en tanto que su orientación por los servicios es más directa, nos evita las extrapolaciones forzadas, del ambiente industrial al comercial.

En los sistemas burocráticos, como es el caso de las instituciones de educación pública, se ha dejado de lado durante mucho tiempo un aspecto fundamental en los sistemas de calidad: Confrontar a la institución con los juicios que el cliente vierte a cerca del servicio. En tanto que los servicios públicos son los mas concurridos por su carácter gratuito o semigratuito, se concibe que el beneficiario se mantiene en un estado cautivo, en otras palabras "tarde o temprano llega", debido a lo anterior no se considera necesario que deba mejorarse la atención. Sin embargo, como ya se a mencionado anteriormente, las instituciones ineficientes pierden el apoyo del mercado.

Si el parámetro para medir la eficacia del servicio en un sistema de calidad total, es la satisfacción del cliente, Cabría en éste momento, hacernos la pregunta incomoda: ¿ Qué tan satisfechos están nuestros alumnos con el servicio que las escuelas les brinda? ¿Existirá en nuestras escuelas una cultura de trabajo orientada

al cliente y medida por resultados tangibles, más que por buenas intenciones?. O será que aún seguimos interesados en hacer que los procesos ocurran sin detenernos a pensar cuál es la calidad de vida de los participantes, y en qué grado los resultados son los que el cliente interno y externo esperaban.

Evaluar el rendimiento de nuestras instituciones a partir de resultados finales puede encubrir detalles perniciosos para la organización. Se puede tener un índice de eficiencia terminal del noventa por ciento y sin embargo no conocer cómo es que se llegó a éste resultado por lo tanto no estaremos en condiciones juzgar objetivamente, si nuestro resultado es el fruto del esfuerzo continuo y sistematizado de la organización o bien, una cifra creada artificialmente.

La evaluación continua nos ayudará a conocer las fortalezas y debilidades de la organización, así como la participación de cada área en los productos finales. Reiterando un punto ya tratado, no es nuestro objetivo encontrar a quien falló y después exhibirlo, cosa que de nada serviría, por el contrario, nuestro deber será apoyarlo hasta superar sus deficiencias. Con la idea anterior nos referimos por igual a aspectos de desempeño, de actitudes, de toma de decisiones y de orden normativo, en tanto que los tres rubros se convierten, en igual proporción, en fuentes de satisfacciones o de inconformidades en quien es objeto de nuestra atención.

El control de los fallos es trascendental. Deming²⁵ nos recomienda en no incurrir en la confusión de problemas de particulares con problemas del sistema. En el primer caso hablaremos de errores que el trabajador ha de solucionar en su ámbito de acción, son fallas esporádicas y de frecuencia no significativa por su bajo nivel de incidencia en el resto de las operaciones. En el segundo caso, nos referiremos a deficiencias repetitivas que por espacios de tiempo aparecen, compartiendo circunstancias similares con otros eventos; en este caso, no falla un sujeto es el sistema, el que necesita ser ajustado y toca a la dirección tomar las

²⁵ Deming, citado por WALTON Mary, Cómo administrar por el método de Deming, Norma, México, 1991. Pp.127

medidas pertinentes para diagnosticar, diseñar e instrumentar la solución conducente.

En calidad total no se puede partir de afirmaciones etéreas o juicios subjetivos. Para conocer el estado de calidad o no-calidad en nuestros servicios es necesario definirlos a partir de criterios observables. Walton²⁶ sugiere algunos aspectos que nos pueden dar una idea clara de la manera de definir lo indicadores de calidad en el servicio, en cuanto al comportamiento y las actitudes del proveedor hacia el cliente:

- a) Eliminar las excusas: Si el cliente recibe un servicio distinto al que se esperaba, originalmente en definitiva nada, la organización ha fallado.
- b) Grosería. El nivel del lenguaje y en las actitudes no verbales, siempre deberán ajustarse de manera estricta a las normas de urbanidad, independientemente del tipo de cliente que tratemos.
- c) Descortesía: obligar al cliente a aceptar un servicio fuera del tiempo, forma o lugar idóneos.
- d) Indiferencia: si subordinamos las necesidades del cliente a las de la organización, o se desatienden las quejas y/o sugerencias.
- e) Favoritismo: ocurre si el proveedor ofrece un servicio diferenciado entre la clientela a pesar de que debiera ocurrir con equidad.
- f) Incompetencia: Si los trabajadores muestran incapacidad para solucionar las demandas del cliente en el momento justo.

En la institución educativa estamos expuestos a que se presente cualquiera de los defectos de sistema antes citados. El grado de indefensión del alumno y del padre de familia frente a la autoridad de la institución escolar, por momentos, es francamente ofensiva. La institución pocas veces se atreve a reconocer que, a fin de cuentas, el cliente es decir, la persona que da sentido de ser

²⁶ Ibidem. Pp.133.

a su presencia, está representado en la imagen del alumno y su familia; por lo tanto, cualquier intento por mejorar habrá de tener impacto en la calidad de vida de éstos.

Por el contrario, las cualidades que deben observarse al interactuar con el cliente en la prestación de un servicio son:

- a) Cortesía y amabilidad
- b) Cumplimiento en las promesas
- c) Cero errores.
- d) Atención a quejas.
- e) Servicios efectivos en la atención de necesidades en tiempo y forma.
- f) Resolución de quejas.
- g) Explicación de procedimientos.
- h) Aceptación de los errores, no excusas.

Los procesos de calidad son envolventes. No pueden ocurrir sin la participación reciproca de todos los miembros de la organización, es decir" la gente que precede a la serie de actividades que se identificarán como proceso, son los proveedores y aquellos que siguen,, que usan los productos o servicios generados por el proceso son los clientes o beneficiarios"²⁷ Según lo anterior, nadie escapa a las categorías de clientes y proveedores, todos en cualquier momento caemos en una u otra. En estas condiciones, la responsabilidad en realizar nuestra tarea con calidad es fundamental, desde la parte más alta de la estructura hasta la unidad mínima de la institución, el alumno. La desviación en las tareas de cualquier elemento trastoca el desempeño de todo el sistema provocando la falla en el servicio en general. Por ejemplo: un incremento no planeado en la matrícula provocará saturación en los grupos, dificultades en el trabajo docente, complicaciones en el control de evaluaciones, deficiencias en los servicios generales como: biblioteca, cafetería y al final un disgusto en el alumnado, disminución en la calidad de vida en

²⁷ Grupo Calinter, Sistema de calidad... Opus cit. Pp. 17.

cada elemento de la organización y, por ende, un déficit en el rendimiento académico. Al igual que ocurre con los docentes que optan por convertir en "difícil" el conocimiento, que llegan tarde, que asumen actitudes despóticas con sus alumnos; en los administrativos que retrasan la entrega de un servicio, que censuran las muestras de identidad en los adolescentes, en las decisiones arbitrarias y fuera de consenso, etc.

El ejemplo nos ilustra la necesidad de que cada individuo ubique explícitamente lo que la institución y el cliente esperan de su puesto, qué actitudes, y no sólo las aptitudes, que habrá de poner en juego y el grado en el que colabora con la tarea mayor o servicio básico y la calidad de vida de quienes se relacionan con la misma.

Antes de continuar, haremos el señalamiento, en el sentido de que las instituciones docentes no atienden a un sector definido del mercado, por el contrario, éste es diverso, así como las necesidades que demanda sean satisfechas. La función social de la escuela consiste en dotar a la comunidad(en su sentido amplio) de individuos de socialmente productivos e integrados, capaces de desempeñar los distintos roles que la sociedad le asigne o bien éste elija; las necesidades de esta clientela, son atendidas a través del diseño del currículum, en la cual se plasman una serie de materias y contenidos que coadyuvarán en la conformación de sujetos integrales. Así mismo encontraremos en ésta, la metodología de trabajo y los respectivos fundamentos pedagógicos.

El plan de estudios de la institución tiene como propósito asegurar la satisfacción de las necesidades futuras del alumnado e inmediatas de la sociedad. Aunque, es posible que a los requerimientos actuales del educando no se les asigne la importancia que se debiera, no para ser determinantes como filtros de los contenidos, sino para ajustar los criterios de didácticos que derivan de la planeación curricular y que inciden en los procesos de enseñanza aprendizaje. En otras palabras, es muy posible que el alumno no tenga una idea clara de lo que necesitará en su vida

futura pero, puede ayudarnos a definir en que términos de calidad desea que le sea transmitida dicha información, de modo que no sólo sea valiosa, sino atractiva a fin de aprovecharla óptimamente.

En conclusión, administrar en educación tiene como fin ultimo lograr que los procesos que circundan al PEA se instrumenten atendiendo a dos factores o fenómenos deseables, el aprendizaje de aptitudes y el desarrollo de actitudes socialmente útiles pero, al mismo tiempo, que la participación de cada individuo, alumnos, maestros, administrativos, autoridades etc. Logren tal eficiencia en su tarea que el sentimiento generalizado sea el de un orgullo por ser un proveedor que deja satisfecho al cliente en cada servicio y él mismo es un cliente satisfecho con los servicios que recibe de sus múltiples proveedores. Resultado de los anterior tendremos una institución integrada, coordinada, que se perfila hacia un rumbo definido, con estrategias claras, pero sobre todo, una organización actualizada e innovadora, con el orden de la burocracia pero, con una dinámica de mejora continua, de la calidad total.

Se recomienda tomar en cuenta que los sistemas de calidad tienen como finalidad incrementar los niveles de eficiencia y bienestar de la organización, por lo tanto al diseñarlos habrán de considerarse dos dimensiones inseparables. Los dos elementos trabajando en conjunto nos permitirán asegurar la existencia de un servicio óptimo, a continuación las citaré:

- a) " La parte procesal o de aseguramiento de la calidad: Consisten los sistemas y procedimientos establecidos para proporcionar el producto o servicio.
- b) La parte personal del servicio(Calidad total). Aquellas formas de conducta, actitudes, habilidades verbales y no verbales, que los colaboradores utilizan para interactuar con el cliente."²⁸

²⁸ Grupo Calinter S.C. Opus cit. Pp. 19.

7.- OBSTÁCULOS COMUNES EN LA INSTRUMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD

Los paradigmas: Para Stephen R. Covey²⁹ juegan un papel fundamental en la vida de los sujetos y en la de las organizaciones de las que éstos participan. Los define como la perspectiva que cada individuo emplea para interpretar un hecho y como la manera que tiene de percibirlo; es una explicación o "mapa de un territorio", que viene a ser la realidad objetiva, no es el territorio propiamente, sino una manera de describirlo; de la misma manera, el paradigma no es la realidad, sino una apreciación e interpretación particular de ésta.

En tanto que los paradigmas son ideas preconcebidas de la realidad y en ocasiones son una tergiversación de la misma; se convierten en el primer uno de los obstáculos a vencer; para que resulte más claro podemos observar los siguientes ejemplos de paradigmas generalizados entre los ambientes organizacionales:

- "La evaluación del trabajo tiene fines persecutorios"; es falso, la evaluación de los procesos tiene como propósito conocer para aprovechar las fortalezas y eliminar las causas de error en otras palabras, ayudarnos a conocer profundamente nuestro trabajo.
- "La calidad total es sinónimo de mayor trabajo" Falso, calidad es sinónimo de mayor productividad por eliminación de los errores, agregando tiempo al trabajo efectivo y reduciendo el trabajo aplicado a corregir los errores, lograr la productividad por eficiencia, no por mayor número de horas de trabajo.
- "Los errores son parte de la rutina laboral"; cualquier proceso es susceptible de mejora (incluyendo a los más antiguos o prestigiados), para ello es necesario conocerlo, evaluarlo e instrumentar los cambios, en la capacitación, en el equipo, en los métodos de trabajo.

²⁹ COVEY Stephen . R Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Paidós México 1998. Pp. 33.

Existen muchos otros paradigmas. Evidentemente, todos se relaciona con la resistencia al cambio en los pensamientos y en las acciones. La resistencia al cambio es natural, a todos nos resulta agradable, por cómoda, la estabilidad, lo previsible y todo aquello que nos expone a lo inesperado. Sin embargo, la realidad es cambiante, nos movemos en un ecosistema que vertiginosamente se modifica, las organizaciones no pueden permanecer inermes, ya sea por que desde su interior el cambio se manifiesta o bien por que el ambiente externo las obliga a adaptarse a las circunstancias de constante evolución y revolución.

Si el cambio es inevitable, para poder aprovecharlo el resistirse a él es el peor de los caminos. Para usarlo a nuestro favor debemos comprenderlo y luego aceptarlo; de cualquier forma éste se dará con nuestra complacencia o disgusto. Sin embargo no todos los cambios son "buenos", pudiese ocurrir que un cambio dañase lo que en la organización está funcionando, es necesario que podamos detectarlo y suprimirlo.

A. - ¿Cuándo un cambio no es benéfico?

- "Si el cambio sólo beneficia a un sector de la organización
- Si tarda más tiempo del planeado para reportar los beneficios que aseguraba.
- Si perjudica las relaciones que existen entre los individuos de la organización"³⁰

Los cambios, como todo lo que ocurra dentro de la organización deberán respaldarse en una cuidadosa y responsable investigación, que nos permita conocer la estructura y el modo de vida de la misma, no es posible proponer la cura para un enfermo si no contamos con un adecuado diagnostico. Es necesario recurrir a la "detección de necesidades".

³⁰ Grupo Calinter S.C. opus cit. Pp. 22

B. - La detección de necesidades y el proceso de cambio.

El cambio como se ha manejado, no ocurre de manera espontánea, siempre tendrá causas, más o menos manifiestas. Lo importante es que el sentido en que éste se dé nos resulte favorable, para ello es fundamental que cualquier intento de mejora tenga como base la realidad particular en la que se origina; por lo que habrá de atender puntualmente a las necesidades o "Áreas de oportunidad" de la organización. Kaufman³¹ nos habla de un reconocimiento de las discrepancias entre lo que somos y los que debiéramos ser como institución, en sus propias palabras nos dice "la evaluación de necesidades es un análisis de discrepancias; documentando la diferencia entre el estado de cosas actuales y los deseados o requeridos".

De inicio, podemos tomar el objetivo o misión de la organización escolar como punto de referencia para autoevaluarnos, es decir medirnos contra lo que mínimamente debería estar ocurriendo "saludablemente", encaminando nuestros esfuerzos por alcanzarlo y una vez en éste punto, iniciar el diseño de proyectos más ambiciosos e innovadores.

Si bien la detección de necesidades constituye una herramienta básica en los procesos de mejora continua; siendo congruentes con los principios de la calidad; los datos empíricos son imprescindibles. Por lo tanto, cualquier variable a ser medida, debería expresarse en todos los indicadores que la componen, de manera tal que se facilite su reconocimiento. En este sentido lograr calidad implica disciplina en las mediciones, asertividad en las afirmaciones y honestidad en las acciones, para ello es necesario modificar los principios de la cultura organizacional que mueve las acciones en todas las esferas de la organización. No es gratuito que la calidad se represente gráficamente como un conjunto de flechas circulares que se "impulsan mutuamente. Comprender la filosofía de la calidad total y asegurar que impregne la cotidianidad de nuestra institución nos permitirá cumplir de acuerdo a Tabera

³¹ KAUFMAN Roger. Opus cit. Pag. 52

Escobar³², las responsabilidades de las organizaciones en el siglo XXI, a continuación cito tres de las más importantes, a mi juicio:

- La política habrá de encaminarse a generar servicios que sean ideados y creados con rapidez, adaptados a las necesidades del cliente, con los niveles adecuados de precio y calidad; estableciéndose lazos de cooperación estrechos entre proveedores y clientes.
- La organización moderna habrá de implantar un adecuado equilibrio entre los intereses de los empleados, los clientes y los accionistas; no únicamente preocuparse por suministrar beneficios de maneja interna.
- Las autoridades encargadas de la administración deberán prestar especial atención a la generación e impulso de programas de bienestar derivados de la misma actividad, evitando que se originen desigualdades en los ingresos.

En el presente capítulo hemos abordado aquellos argumentos que nos demuestran que la calidad en el servicio es una condición básica en las instituciones educativas; por otro lado, cabe hacer una reflexión sobre el impacto de los procesos administrativos y las nuevas filosofías que los impregnan. De manera paradójica, mientras en los servicios y la producción se tiene una presencia cada vez más importante de la "maquina" para incrementar los niveles de productividad, al mismo tiempo se ha vuelto imprescindible complementar esta automatización con una progresiva valoración del lado humano de las personas, vistas en su carácter de proveedores o como clientes; una condición que de ser cumplida permitirá acompañar productividad con eficacia.

Las organizaciones no necesitan mas autómatas. Las instituciones requieren personas pensantes, creativas y con capacidad de tomar decisiones responsables en momentos críticos; con iniciativa propia y consciente de la importancia de la organización y de su tarea dentro de la misma; es decir personas

³² TABERA Escobar Fco. Reflexiones para la Dirección de empresas, IPN, México, 1999. Pp. 108-109.

que se comprometen con el servicio que brindan en tanto que su trabajo se convierte en un medio de crecimiento personal, de autorrealización cuyo fin último es la satisfacción total del cliente interno y externo, porque dicho sentimiento asegura el suyo propio. No podríamos dejar de mencionar que el trabajo de calidad necesita de equipo, capacitación, instalaciones y remuneraciones acordes; sin embargo en el sector educativo público tal condición parece olvidada, sin embargo en el camino hacia el mejoramiento en el desempeño de las instituciones, incluso los paradigmas que sustentan las formas de exigencia comunes en el magisterio pueden ser cambiadas por otras de mayor efectividad, derivadas de las nuevas formas de participación y convivencia de la comunidad.

Al igual que en el resto de las organizaciones, encontramos que los procesos orientados por calidad total aseguran la supervivencia de las escuelas públicas, que son fuente de beneficios sociales fundamentales para los individuos, para las familias y para la sociedad en general, que tendrán el apoyo de la clientela en tanto que justifiquen su existencia a través de servicios completos, puntuales, eficaces.

Es innegable que en México la población aprecia en toda su magnitud el valor de las instituciones públicas hasta que se privatizan; solo entonces, cuando las tarifas se han elevado rebasando con mucho la capacidad adquisitiva de la población y no necesariamente aparejando costo-calidad; Cuando muchos ciudadanos tienen que abandonar las filas del mercado de las paraestatales privatizadas por estar imposibilitados para cubrir sus altos costos. Entonces se aprecia aquello que ya no existe y que no ha de volver. La escuela pública, por compromiso, no puede dejar que le ocurra lo mismo, convertirse poco a poco en chatarra de la burocracia para luego entregarla en manos de particulares.

Nuestro objetivo será entonces, innovar en la dificultad y no justificarnos en ésta para incumplir los objetivos que han de subsanar las necesidades del cliente, que a fin de cuentas ha de ser nuestro mejor aliado en la exigencia de mayor número

de apoyos gubernamentales que complementen sustancialmente la satisfacción de brindar un servicio de calidad.

Como todo conocimiento, es valioso en tanto que nos permita modificar a nuestro favor la realidad en que nos movemos. El siguiente capítulo es un ejercicio de análisis de un caso real de una organización del sector educativo público de bachillerato, en un intento de descubrir las áreas de oportunidad del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México, que le permitan mejorar su rendimiento estableciendo un mecanismo de comunicación interno que asegure la expresión de las inquietudes y problemáticas de su comunidad, con lo que será posible generar estrategias de acción, sobre todo preventiva en las deficiencias del sistema.

CAPÍTULO III

**LA ESTRUCTURA ORGANICA DEL CECyTEM
ANALISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES
EL PLANTEL CUAUTITLÁN IZCALLI**

El presente capítulo expone la situación que muestra la organización formal del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México; con respecto a la aplicación de las bases de la planeación y administración que se han venido exponiendo en los capítulos anteriores. El propósito central consiste sentar las bases para el diseño de un programa de aseguramiento de la calidad total que tome como base la estructura formal de la institución susceptible de ser aplicada a las operaciones del plantel Cuautitlán Izcalli; para tal fin es necesario que partamos de una descripción del sistema de CECyTS del Estado de México; para lo cual utilizaremos el "Manual de organización del Colegio" y el "Manual de inducción del docente", posteriormente nos orientaremos hacia un análisis específico del estado actual de la institución en lo que se refiere a su operatividad y resultados particulares.

1.- EL COLEGIO DE ESTUDIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS DEL ESTADO DE MEXICO

A.- Antecedentes

El Gobierno Federal a través de la Secretaría de Educación Pública, y el gobierno del Estado de México firmaron el 15 de septiembre de 1994 un convenio de coordinación para la creación, operación y apoyo financiero del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México (CECyTEM) a fin de contribuir a impulsar y consolidar los programas de Educación Media Superior Tecnológica de la entidad.

Derivado de ese convenio, el Gobierno del Estado efectuó las acciones jurídicas pertinentes para la creación del mencionado Colegio, por lo que la H. LII legislatura del Estado emitió, mediante el decreto No. 48, la ley que crea el organismo público descentralizado de carácter estatal denominado Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del estado de México, con personalidad jurídica

y patrimonio propios. Este decreto se publicó en el periódico oficial "Gaceta de Gobierno", el 19 de octubre de 1994.

El CECyTEM tiene por objeto impartir educación media superior terminal, terminal por convenio y bivalente de carácter tecnológico; promover un mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y contribuir a su utilización racional; reforzar el proceso de enseñanza aprendizaje con actividades curriculares y extracurriculares debidamente planeadas y ejecutadas; Promover y difundir la actitud crítica derivada de la verdad científica, la previsión y búsqueda del futuro con base en el objeto de nuestra realidad y valores nacionales, promover la cultura estatal, nacional y universal, especialmente la de carácter tecnológico y realizar programas de vinculación con los sectores público, privado y social que contribuyan a la consolidación del desarrollo tecnológico y social del ser humano.

Para el inicio de operaciones del CECyTEM, se instalaron cuatro planteles ubicados en los municipios de Valle de Chalco Solidaridad, Chimalhuacán, Ecatepec y Villa Nicolás Romero. Para julio del 2000 se contaban con 33 planteles distribuidos de distintas especialidades de bachillerato tecnológico en todo el territorio mexiquense, que atienden a una totalidad de 17000 alumnos aproximadamente, a través de una plantilla de 759 profesores.

B. Objetivo general del sistema

El sistema se plantea cumplir con lo que llama " objetivo general", que a la letra dice:

"Se impartirá educación media superior terminal, terminal por convenio y bivalente de carácter tecnológico; se promoverá un mejor aprovechamiento social de los recursos naturales y la contribución a su utilización racional; así mismo, el reforzar el proceso de enseñanza aprendizaje con actividades curriculares y extracurriculares debidamente planeadas y ejecutadas, promover y difundir la actitud crítica derivada de la verdad científica, la previsión y la búsqueda del futuro

con base en el objeto de nuestra realidad y valores nacionales, promover la cultura estatal nacional y universal, específicamente la de carácter tecnológico y realizar programas de vinculación con los sectores público, privado y social que contribuyan a la consolidación del desarrollo tecnológico y social del ser humano."

C.- Objetivo de los planteles

Impartirán estudios de bachillerato tecnológico, mediante la aplicación de planes y programas de estudio que permitirán al educando una adecuada preparación propedéutica para continuar estudios en el ámbito superior, así mismo capacitarlo en un área tecnológica que le faculte para incorporarse al trabajo productivo de su región.

D. Atribuciones de los planteles del colegio:

De acuerdo con los lineamientos y para el cumplimiento de su objetivo, los planteles tendrán las siguientes atribuciones, las cuales las dividiremos en dos segmentos, primero citaremos aquellas en las cuales el plantel se obliga a cubrir los objetivos del sistema a través de las actividades asignadas desde la dirección general, por lo tanto no son susceptibles de modificación. Las llamaremos Atribuciones técnicas:

- a) Administrar el plantel para el logro de los objetivos para los que fue creado de acuerdo con los lineamientos establecidos con el Colegio.
- b) Aplicar los planes y programas de estudios vigentes según la especialidad que se asigne a cada plantel.
- c) Tramitar certificados de estudio, diplomas y títulos técnicos y profesionales.
- d) Organizar su estructura conforme a lo previsto en la ley del organismo.
- e) Aplicar los procedimientos de ingreso, permanencia y promoción de su personal.
- f) Representar al colegio en actos jurídicos necesarios para el logro de sus objetivos y el cumplimiento de sus funciones.
- g) Tramitar equivalencias de estudio del mismo tipo, grado y modalidad educativa.

- h) Aplicar los procedimientos de ingreso de los alumnos y vigilar que se cumplan las normas para su permanencia en la institución.
- i) Aplicar procedimientos de acreditación y certificación de estudios.

El segundo tipo de atribuciones, corresponde a las de autogestión; es decir, aquellas que le dan a la autoridad del plantel la posibilidad de fijarse objetivos y estrategias acordes a su realidad particular, sin desatender a las metas genéricas:

- a) Diseñar y ejecutar el plan institucional.
- b) Organizar y llevar a cabo programas académicos, cívicos y culturales, recreativos y deportivos.
- c) Participar en la elaboración de programas de orientación y en la aplicación de los mismos.
- d) Celebrar convenios con instituciones privadas y del sector público.
- e) Facilitar los mecanismos para el estímulo al personal docente, administrativo y de apoyo para incentivar la superación permanente del mismo.
- f) Las demás que sean afines a su naturaleza o se deriven de ésta y otras leyes.

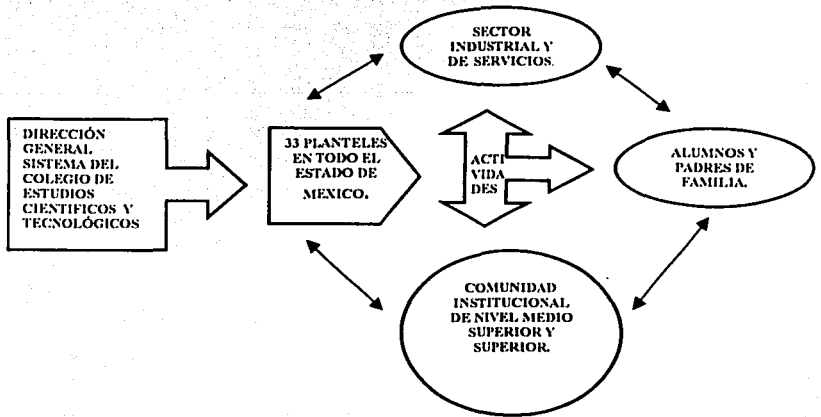
E.- Funciones de los planteles

- a) Planear, programar y coordinar las acciones estratégicas y operativas para el cumplimiento del proceso educativo del plantel, estableciendo los objetivos, metas, programas y proyectos para el adecuado desarrollo académico.
- b) Promover, establecer, organizar, dirigir y sostener los servicios educativos, culturales, técnicos y científicos, a fin de dar respuesta a las demandas de las distintas comunidades que atiende el plantel en la región donde se ubica.
- c) Desarrollar, sugerir e implantar programas para la aplicación de métodos educativos, con el propósito de incrementar permanentemente la calidad en la educación que imparte el plantel.

- d) Crear e instrumentar los proyectos de investigación y desarrollo en el ámbito educativo y tecnológico, y contribuir al fortalecimiento de la calidad en la docencia.
- e) Ejecutar las acciones establecidas dentro de los programas de vinculación y extensión educativa, a través de la permanente relación del colegio con los sectores productivos, educativos y sociales de la región.
- f) Impulsar actividades de promoción y desarrollo de la cultura y el deporte, para complementar la educación integral y enriquecer los valores y la cultura de los estudiantes del plantel; propiciando la difusión y promoción de la imagen institucional del colegio.
- g) Establecer los mecanismos, por medio de convenios, con los sectores productivos y de servicios para fortalecer la formación del educando, con el propósito de que el alumno tenga la posibilidad de reconocer la infraestructura, la tecnológica, el equipo y el contexto socioeconómico, de los sectores donde habrá de desarrollarse profesionalmente.
- h) Establecer condiciones operativas y funcionales para hacer uso adecuado de los recursos técnicos, materiales y financieros con que cuenta el plantel, orientando las acciones hacia la racionalización de dichos recursos y la calidad en el servicio.
- i) Llevar un control y registro del proceso integral del educando, desde su ingreso al plantel, hasta el egreso del mismo, implantando sistemas de información que le permitan conocer la calidad y avance de cada alumno inscrito.
- j) Coordinar y desarrollar con la dirección académica y el departamento de control escolar instrumentos pertinentes para la expedición oportuna de registros de inscripción, control de evaluaciones, promociones, horarios, constancias y certificados, entre otros; con el propósito de mantener actualizados los sistemas integrales para el control escolar.
- k) Desarrollar los programas establecidos por el departamento de docencia, para el eficiente desempeño del profesorado, a través de cursos de actualización en los procesos de enseñanza- aprendizaje y la objetivo administración del personal académico con sistemas de incentivos de personal.

- l) Establecer comunicación continua con autoridades municipales estatales y federales, así como organismos públicos y privados que tengan relación con el plantel, a fin de estrechar vínculos académicos y laborales, que coadyuven a la formación profesional de los educandos.
- m) Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

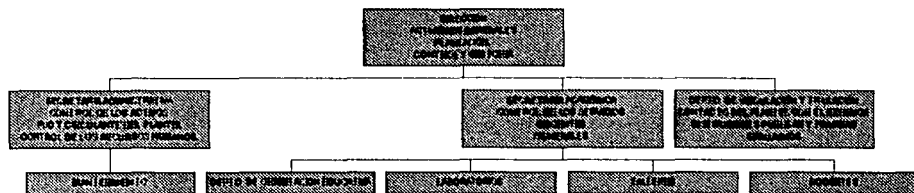
En la siguiente figura podemos apreciar la relación de sistema de CECyT'S en el Estado de México y la relación que éste tiene con los distintos sectores de la sociedad:



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

F. Estructura organizacional de los planteles objetivo y funciones por área.

ORGANIGRAMA DEL CECYTEM PLANTEL CUAUTITLÁN IZCALLI



A continuación podremos conocer el objetivo y las funciones asignadas a cada área. El organigrama del plantel, como se puede observar en la figura anterior comprende 11 secciones en total, sin embargo en el análisis que a continuación iniciamos no incluiremos todas; las agruparemos en dos segmentos: el que comprende las básicas y, en segundo término, las de apoyo; la finalidad es tomar únicamente aquellas cuya función sustantiva las de manera directa con el proceso de Enseñanza - Aprendizaje (PEA), por lo tanto se les confiere una mayor responsabilidad dentro del marco general de actividades de planeación, control y ejecución del proceso ya mencionado. Se incluye a:

- 1) Dirección.
- 2) Secretaría académica.
- 3) Departamento de orientación educativa.
- 4) Docentes.

El segundo grupo corresponde a las áreas cuya función primordial está enfocada a brindar apoyo a las primeras, propiciando con ello las condiciones

adecuadas que permitan el logro de los objetivos institucionales, por lo que tienen una participación indirecta en el PEA. Se incluye a:

- 1) Secretaría administrativa.
- 2) Depto. de Vinculación y titulación.
- 3) Depto. Control escolar.
- 4) Talleres.
- 5) Laboratorios.
- 6) biblioteca
- 7) Mantenimiento.

Analizaremos a continuación los puestos del primero caso, a fin de dilucidar la lógica administrativa que norma las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación formal que los vinculan; por lo tanto nos enfocaremos en evidenciar aquellas áreas de oportunidad o zonas de mejora existentes en la estructura formal para que, finalmente, quedemos en condiciones de establecer un diagnóstico sobre las fortalezas, debilidades y posibles soluciones susceptibles de ser aplicadas en el plano de lo factual su operación interna y la interacción que existe entre los mismos.

G) Modelo organizacional:

En lo que respecta al modelo organizacional de la institución, podemos afirmar que corresponde al llamado Modelo de Plana Mayor o de Línea y Staff. La persona del director concentra el rango más alto de autoridad y responsabilidad, las cuales ejerce de manera homogénea sobre el resto de la estructura. Delegando autoridad al nivel inferior en tres rubros estratégicos de la vida institucional; cuenta con el apoyo de tres áreas: Lo que respecta al control de los activos(fijo y circulante de la institución), el mantenimiento de las instalaciones y el control de los derechos y

obligaciones de recursos humanos, a cargo de la Secretaría administrativa; por otro lado, tenemos a la Secretaría académica, la cual tiene por objeto atender los asuntos relacionados con el área curricular, docencia y servicios alternos y, finalmente, el Depto. de vinculación y titulación, que se encarga de mantener vigente la relación de la institución con otras organizaciones públicas y privadas, de servicios e industriales.

Así mismo se aprecian como cualidades del organigrama que se respetaron principios como el de delegación que previene la concentración autoritaria de responsabilidades, la existencia de puestos mutuamente excluyentes que evitan la repetición de funciones, por otro lado se evitó caer en la duplicidad de autoridad y la fuga de responsabilidades ya que en todos los casos cada empleado responde por sus actuaciones ante un sólo superior.

a) Area de dirección (básica)

Objetivo:

Es tarea de la dirección, planear, organizar, dirigir, controlar y evaluar el desarrollo de las actividades sustantivas y de apoyo que realizan las áreas académicas y administrativas del plantel, manteniendo una estrecha comunicación entre los elementos del mismo, para proporcionar con excelencia los servicios de educación media superior.

Funciones:

1. Planear y programar las actividades académico- administrativas del plantel.
2. Establecer políticas precisas para el control y correcto funcionamiento del plantel.
3. Planear, dirigir, controlar y evaluar el funcionamiento del plantel de acuerdo con las disposiciones legales para eficientar los recursos disponibles.

4. Tomar decisiones oportunas y eficaces con respecto a las problemáticas presentadas en el plantel considerando las sugerencias del personal.
5. Mantener una permanente ética profesional en todos sus actos dentro y fuera del plantel.
6. Solicitar y proponer a las autoridades educativas, la asignación del personal de acuerdo a las necesidades del plantel.
7. Vigilar el cumplimiento de la normatividad vigente y aplicable al plantel.
8. Desempeñar las comisiones oficiales que confieran las autoridades educativas sin descuidar las actividades inherentes a su cargo.
9. Asignar responsabilidades al personal del plantel de acuerdo al ámbito de su competencia.
10. Promover la integración y operación de los organismos de apoyo del plantel con la finalidad de desarrollar acciones que fortalezcan el servicio que se brinda.
11. Establecer estrategias que estimulen la participación del personal adscrito al plantel, así como realizar con discreción las observaciones a que se hagan acreedores.
12. Aprobar los horarios y calendarios a los que han de ajustarse las actividades escolares y cuidar que estas se desarrollen dentro de lo planeado.
13. Remitir oportunamente información requerida por las autoridades educativas correspondientes.
14. Gestionar ante las autoridades competentes el mejoramiento, la ampliación de la planta física y/o dotación del mobiliario y equipo del plantel.
15. Visar y firmar los documentos que expide el plantel.
16. Promover el uso adecuado de las instalaciones y recursos materiales del plantel, buscando mantener y fortalecer la infraestructura del plantel.
17. Coordinar y supervisar el adecuado funcionamiento del plantel y autorizar los movimientos requeridos.
18. Respalda la gestoría de vinculación así como la titulación y certificación correspondiente.

19. Firmar los convenios específicos de cooperaciones y trabajo acordados como producto de los programas de vinculación, previa autorización de la dirección general del sistema.
20. Coordinar y promover actividades académicas y culturales que apoyen la capacitación y actualización docente.
21. Promover entre el personal docente el análisis de planes y programas de estudio y proponer a las autoridades educativas las reformas y modificaciones pertinentes.
22. Coordinar la vinculación técnica que favorezca a la comunidad escolar proyectando al plantel, para lograr un reconocimiento académico, profesional y social.
23. Coordinar el proceso de difusión para seleccionar los aspirantes del plantel de acuerdo a los lineamientos oficiales con la intención de captar a los alumnos que posean las mejores condiciones y aptitudes para el efecto.
24. Propiciar condiciones de trabajo favorables a través del fomento de las relaciones humanas.
25. Dirigir la evaluación permanente de las evaluaciones del personal académico, administrativo, así como de los alumnos del plantel otorgando el reconocimiento correspondiente.
26. Gestionar y/o autorizar actividades que apoyen el proceso de enseñanza aprendizaje de acuerdo a los contenidos programáticos.
27. Generar comunicación permanente con el personal académico, administrativo, alumnos y padres de familia del plantel, para propiciar un ambiente de trabajo adecuado.
28. Participar en el consejo académico del colegio.
29. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.

Como se puede observar en la descripción de las funciones conferidas al puesto de dirección, es posible agruparlas en cuatro categorías básicas: La gestión, la planeación, el control y aquellas que aluden a las actuaciones de orden burocrático, como el visado de documentos, avalar la permanencia de los alumnos.

b) Secretaría académica(básica)

Objetivo:

Planear, organizar, controlar y aplicar las actividades de docencia, orientación educativa, titulación, investigación y prestación de servicios escolares; que permitan el cumplimiento de la función sustantiva del plantel, con eficiencia, eficacia, oportunidad y pertinencia.

Funciones:

1. Acordar con el director del plantel todos los asuntos relacionados con su competencia.
2. Coordinar la revisión permanente de los programas de estudios a través de las academias del plantel.
3. Coordinar las actividades de las academias que favorezcan la intervención del personal docente, mismas que se verán reflejadas en el desarrollo académico.
4. Realizar la evaluación de los docentes e informar oportunamente de los resultados al director del plantel.
5. Analizar la estadística básica (índice de aprobación, aprovechamiento, deserción escolar, eficiencia terminal, inscripciones y reinscripciones), que le permitan implementar acciones para su mejoramiento.
6. Programar cursos de actualización y capacitación docente que coadyuven al fortalecimiento de la práctica cotidiana del profesor.
7. Supervisar el desarrollo oportuno y adecuado de los programas de estudio.
8. Supervisar el desarrollo oportuno de los programas de orientación educativa que permitan valorar el logro de sus objetivos.
9. Aplicar y vigilar los lineamientos formativos y políticas en el desarrollo de las actividades docentes y prestación de servicios escolares.

10. Llevar a cabo el proceso de selección de personal docente con la finalidad de que se garantice la calidad en su desempeño, vigilando de manera permanente el cumplimiento de requisitos de contratación establecidos por el colegio.
11. Participar en la elaboración de la plantilla docente en la fecha asignada para tal efecto, con base en las necesidades del plantel y los planes de estudio vigente.
12. Supervisar el área de control escolar, que garantice la correcta aplicación el reglamento del plantel y el manual de procedimientos vigente.
13. Organizar y supervisar el proceso de inscripción y reinscripción de los alumnos para asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas con la finalidad de brindar la mejor atención al alumnado.
14. Organizar y supervisar los cursos de inducción tanto de alumnos como de docentes de nuevo ingreso.
15. Organizar y supervisar los concursos académicos, culturales, deportivos y recreativos al interior del plantel.
16. Coordinar y supervisar el adecuado funcionamiento de la biblioteca, laboratorios y talleres del plantel.
17. Elaborar adecuadamente los horarios de grupos y docentes con base en los requerimientos del plantel, efectuado los ajustes necesarios cuando se amerite.
18. Entregar de manera oportuna toda la información requerida por la dirección del plantel.
19. Organizar, supervisar y promover el programa de titulación que garantice la participación del alumno en ésta actividad.
20. Mantener comunicación permanente con todas las áreas del plantel para promover y facilitar un ambiente de trabajo armónico.
21. Desarrollar las comisiones que la dirección del plantel le confiera, manteniendo, informada sobre su desarrollo y ejecución.
22. Desarrollar las actividades inherentes al área.

c) Orientación

Objetivo:

Propiciar la formación pedagógica y vocacional de alumno, coadyuvando en su desarrollo integral.

Funciones:

1. Aplicar el programa vigente de orientación educativa.
2. Participar en la revisión, actualización y evaluación del programa de orientación educativa.
3. Otorgar asesoría psicopedagógica individual o grupal a los alumnos que los soliciten requieran.
4. Establecer una estrecha vinculación con los docentes, alumnos y padres de familia, para propiciar un mejoramiento en los programas que se generen en el interior del colegio, complementando su formación integral.
5. Conocer, aplicar e interpretar exámenes psicométricos para la elaboración e diagnósticos.
6. Promover y aplicar estrategias que incidan en la disminución de la deserción y reprobación de la población escolar.
7. Fomentar las acciones que permitan el respeto y la convivencia entre los miembros de la comunidad escolar.
8. Cumplir con las comisiones que se le asignen, informando a su jefe inmediato superior.
9. Desarrollar las demás actividades inherentes a su puesto.

d)Docentes

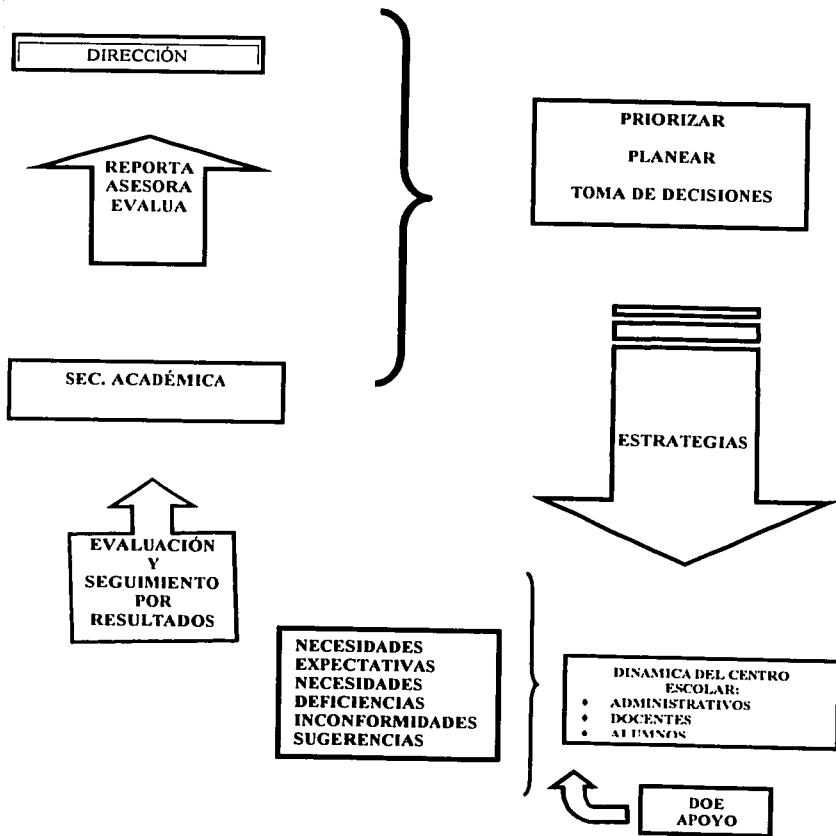
Objetivo:

Formar estudiantes capaces de llegar al ámbito laboral con los conocimientos necesarios para la contratación en el empleo y superación cultural; así como para continuar estudios a escala superior.

Funciones:

1. Planear, organizar, dirigir, impartir, vigilar y evaluar los estudios del nivel medio superior, así como promover e impulsar la investigación de acuerdo a las características del nivel medio superior de carácter tecnológico; promover y realizar la vinculación, difusión cultural y extensión del colegio.
2. Desempeñar los servicios docentes en el plantel de su adscripción.
3. Proporcionar con la debida oportunidad a los secretarios académico y administrativo los documentos que acreditan su preparación; en el momento en que éstos le sean requeridos.
4. Asistir a cursos y reuniones convocadas por la dirección general o el plantel.
5. Elaborar y aplicar las evaluaciones en los días, horas y el lugar que establezca el colegio, y entregar en los tiempos fijados las listas de calificaciones.
6. No incurrir en actitudes impropias como: el cobro a compañeros o alumnos por actividades propias de su competencia, presentarse a laborar en estado de embriaguez, la sustracción de equipo propiedad del colegio, faltar al trabajo sin causa justificada.

La siguiente figura nos muestra gráficamente las fuentes y los filtros que sigue el flujo de información para la toma de decisiones en la organización del CECyTEM:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Áreas de apoyo

a) Secretaría administrativa

Objetivo:

Programar, coordinar, controlar y atender las actividades relacionadas con el manejo de los recursos humanos, materiales y financieros; con base en las normativas vigentes para apoyar a la consecución de las metas, objetivos, y programas del plantel.

Funciones:

1. Vigilar y coordinar en conjunto con la dirección del plantel, que se lleven a cabo las actividades necesarias para apoyar el cumplimiento de los programas que permitan la administración del plantel de manera eficaz y eficiente.
2. Aplicar las políticas, normas y procedimientos administrativos establecidos por la dirección del plantel, bajo la supervisión de la dirección de administración y finanzas.
3. Controlar los ingresos y egresos del plantel sujetándose a las políticas y lineamientos vigentes, controlando y resguardando los documentos comprobatorios.
4. Supervisar el buen uso de los bienes inmuebles y materiales del plantel.
5. Controlar y actualizar el inventario de bienes muebles e inmuebles, manteniendo vigente la información de los movimientos, transferencia y demás cambios con sus respectivos resguardos y/o comprobantes.
6. Suministrar y controlar de manera oportuna los materiales de trabajo necesarios para el buen desarrollo de las actividades académicas y administrativas del plantel; De acuerdo con el presupuesto asignado.

7. Aplicar las políticas, normas y procedimientos establecidos para el reclutamiento, selección, inducción y remuneración del personal docente y administrativo del plantel, así como lo conducente a las relaciones laborales.
8. Diseñar el programa general de capacitación del personal plantel que permita su desarrollo.
9. Controlar y actualizar los expediente del personal docente y administrativo del plantel.
10. Controlar el manejo del fondo fijo de manera que permita contar siempre con recursos disponibles para cubrir necesidades inmediatas el plantel.
11. Vigilar y controlar la cuenta bancaria del plantel reportando los resultados de dichas actividades.
12. Prever, bajo las normas vigentes, la adquisición y/o suministro de bienes y/o servicios que se requieran.
13. Elaborar e implementar el programa de mantenimiento y conservación de los bienes muebles el plantel con el fin de mantenerlo en servicio.
14. Coordinar y participar en el desarrollo del programa de protección civil del plantel.
15. Informar y acordar periódicamente con el director del plantel el desarrollo y avance de los programas de trabajo de ésta unidad administrativa.
16. Desempeñar las funciones y comisiones que la dirección del plantel le confiera y mantenerla informada sobre su desarrollo y ejecución.
17. Desarrollar las demás funciones al área de su competencia.

b) Departamento de titulación y vinculación

Objetivo:

Fomentar el programa de titulación vigente en la comunidad escolar, que le permitirá obtener el documento que le acredite como técnico profesional. Establecer convenios con las diversas instituciones que faciliten o proporcionen la

vinculación del plantel con el sector productivo a través del apoyo, cooperación, intercambio, en el desarrollo de programas de interés mutuo.

Funciones:

1. Coordinar, controlar, regular y aplicar los diferentes procedimientos de titulación con base en los lineamientos establecidos.
2. Difundir entre el estudiantado las diferentes opciones de titulación y procedimientos de cada uno de ellas.
3. Promover, de manera coordinada con el área de titulación, el enlace con instituciones públicas, privadas y sociales, para participar en programas que sirvan como opción de titulación.
4. Desempeñar las comisiones y funciones que su jefe inmediato le asigne.
5. Desarrollar las demás funciones inherentes al área de su competencia.
6. Promover y gestionar programas de cooperación y de apoyo, intercambio y desarrollo con instituciones diversas.
7. Formalizar conjuntamente con la dirección del plantel las acciones resultantes de la gestoría realizada.
8. Coordinar conjuntamente con la secretaria académica las actividades de los servicios extracurriculares a fin de lograr los objetivos propuestos.
9. Facilitar en enlace entre la secretaria académica y los recursos necesarios para la consecución de los objetivos planteados en los programas de capacitación y actualización del plantel.
10. Promover la bolsa de trabajo en la región que permita la incorporación de los alumnos al sector laboral según su especialidad.
11. Promover los espacios para la realización del servicio social y/o prácticas profesionales en el cumplimiento de la normatividad vigente.
12. Propiciar la participación del sector productivo en la revisión y actualización de los planes y programas de estudios que permitan su concordancia con la realidad económica social.

13. Planear visitas escolares al sector de la producción y de servicios que coadyuven al logro de los objetivos planteados en los programas de estudio.
14. Promover y tramitar el seguro facultativo de los alumnos del plantel.
15. Promover los programas de servicios a la comunidad afines a las especialidades y infraestructura del plantel.
16. Desempeñar las comisiones y funciones que le encomienden las autoridades correspondientes, informando sobre su desarrollo y ejecución.
17. Acordar e informar con regularidad a la dirección del plantel a cerca del desarrollo y avance de sus actividades.
18. Desarrollar todas las demás funciones inherentes a su área de competencia.

c) Departamento de control escolar

Objetivo:

Registrar y emitir los documentos que avalen los resultados del proceso académico de los alumnos del plantel, conformado así el historial de cada uno de ellos, desde su ingreso hasta finalizar su estancia.

Funciones:

1. Planear, organizar y controlar las actividades del control escolar con base en la normalidad vigente.
2. Controlar y resguardar en forma adecuada la información y documentación oficial bajo su custodia.
3. Aplicar adecuadamente el sistema de control escolar bajo los lineamientos establecidos por al colegio.
4. Respalda en medios magnéticos toda la información contenida en el sistema de control escolar que garantice su veracidad y acceso oportuno.
5. Cumplir con las actividades señaladas en el calendario escolar autorizado por el consejo académico.

6. Promover y publicar en forma adecuada y oportuna la información de interés para la comunidad escolar.
7. Elaborar las estadísticas básicas derivadas de los docentes y alumnos.
8. proporcionar en tiempo y forma la información requerida por las autoridades correspondientes.
9. Capturar y emitir los resultados de las evaluaciones de los exámenes parciales, finales y extraordinarios.
10. Participar en las reuniones de trabajo convocadas por las autoridades del colegio.
11. Integrar, controlar y actualizar los expedientes de los alumnos con la documentación señalada en el manual de procedimientos de control escolar.
12. Desarrollar las demás funciones inherentes a su cargo.

d) Laboratorios

Objetivo:

Mantener en óptimas condiciones los accesorios, materiales, equipo e instalaciones para su adecuada utilización.

Funciones:

1. Verificar el buen funcionamiento del equipo y mobiliario, efectuando reportes periódicos del mismo.
2. Controlar reactivos, sustancias, materiales y equipo supervisando el uso adecuado del mismo.
3. Efectuar el inventario de reactivos y materiales, con la finalidad de mantener existencias mínimas.
4. Verificar el cumplimiento de los horarios asignados a prácticas de laboratorio, informado a la secretaria académica de su desarrollo.
5. Realizar la estadística de la utilización de laboratorio.

6. Verificar el cumplimiento del reglamento de laboratorio.
7. Cumplir con las comisiones que se le asignen, informando a su jefe inmediato.
8. Desarrollar las demás actividades inherentes a su área

e) Talleres

Objetivos

Controlar, coordinar y proporcionar el material y equipo existente en los talleres y que sea requerido para la impartición del taller correspondiente.

Funciones :

1. Controlar las existencias, entradas y salida de materiales de consumo general.
2. Planear, organizar y controlar el mantenimiento del equipo.
3. Vigilar la aplicación la aplicación de las medidas de higiene y seguridad.
4. Verificar el cumplimiento del reglamento interno del taller.
5. Supervisar el funcionamiento de las instalaciones propias del taller informado oportunamente a quien corresponda del estado del mismo.
6. Registrar y controlar la bitácora de la maquinaria y/o equipo.
7. Conservar y actualizar los planos de distribución del equipo.
8. Solicitar en tiempo y forma los materiales que se requieran para el adecuado funcionamiento del taller.
9. Conservar, controlar y en su caso proporcionar los manuales de operación de la maquinaria y/o equipo.
10. Implementar un programa de control de residuos y deshechos generados en los talleres.
11. Desarrollar las demás funciones inherentes a su a reas de competencia.

g) Biblioteca

Objetivo:

Proporcionar un óptimo servicio a los usuarios de la biblioteca mediante la conservación y manejo adecuado del acervo bibliográfico.

Funciones

1. Registrar y clasificar oportunamente, en el sistema vigente, el ingreso del acervo bibliográfico al plantel.
2. Promover acciones para incrementar el acervo bibliográfico.
3. Controlar la utilización de los materiales asignados a la misma.
4. Realizar periódicamente el inventario de los recursos con que cuenta la biblioteca y reportarlo a la secretaría académica.
5. Elaborar la estadística de la utilización de la bibliografía y/o materiales utilizados.
6. Verificar el cumplimiento del reglamento de biblioteca.
7. Conservar y mantener en condiciones óptimas el acervo bibliográfico.
8. Cumplir con las comisiones que se le asignen, informado a su jefe inmediato.
9. Desarrollar las demás actividades inherentes su ámbito de acción.

2. EL PLANTEL CUAUTITLÁN IZCALLI

Los siguientes datos corresponden a la información encontrada en el informe de Dirección del plantel, correspondiente al periodo 1999-2000.

A. CARACTERÍSTICAS GENERALES

a) *Plantilla de personal por área funcional:*

AREA	PUESTO	NUMERO DE PERSONAS
Dirección	- Director - Auxiliar de dirección.	2
Secretaría administrativa	- Secretario administrativo. - Mecanógrafa	2
Secretaría académica	- Secretario académico. - Mecanógrafa	2
Departamento de vinculación y titulación	- Jefe de vinculación y titulación	1
Departamento control escolar	- Jefe de control escolar. - Auxiliar	2
Departamento de orientación educativa	- Orientadoras	3
Taller de computación	- Encargado de talleres	1
Laboratorio	- Encargado de laboratorio	1
Servicios generales	- Jefe de mantenimiento - Auxiliares	5
Vigilancia	- Vigilante	2
Total de administrativos		19
Docentes		49

b) *Infraestructura del plantel*

Condición	Almacén	Oficinas administrativas	Canchas deportivas	Biblioteca	Laboratorio	Centro de computo	Auditorio	aulas
Adaptada						1	1	
Ex profeso	2	5	1	1	2	1		19

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

c) **Capacidad total:** 1800 alumnos.

Población actual: 998 alumnos.

Existe capacidad aún para: 802

d) **Acervo bibliográfico:** 1445 ejemplares.

e) **Especialidades de bachillerato tecnológico que brinda el plantel**

Especialidad técnica	Area
Laboratorista químico	Químico biológicas
Computación fiscal contable	Ciencias económico administrativas

f) **Distribución de la matrícula escolar:**

En Agosto del 2000 Total de alumnos de primer ingreso: 487 de 600 que se estimaban.

Distribución

ESPECIALIDAD	NÚMERO DE ALUMNOS
CFC	366
LQ	121

Reinscripciones

ESPECIALIDAD	NÚMERO DE ALUMNOS	SEMESTRE
CFC	367	Tercero y Quinto
LQ	124	Tercero y Quinto.

Distribución por turnos:

- 16 grupos en matutino
- 12 grupos en vespertino
- Total: 28 grupos.

7. Servicios estudiantiles

- Taller de teatro
- Taller de danza
- Club de deportes

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

B. RENDIMIENTO ACADÉMICO DEL PLANTEL

a) *Eficiencia terminal:*

El plantel Cuautitlán Izcalli principia operaciones en septiembre de 1995. Al momento han egresado tres generaciones de alumnos. La matrícula inicial fue de 158 alumnos, de los cuales egresaron de sexto semestre 69. La eficiencia terminal en el periodo 95-I a 97-II fue del 43%.

A continuación presentamos los índices correspondientes al resto de las generaciones que han egresado al momento:

Periodo	Ingresó	Egresó	Eficiencia terminal
95 - I a 97- II	158	69	43%
96 - I a 98- II	338	133	39%
97 - I a 99- II	549	206	37%
98 - I a 2000 - II	588	250 (5° sem.)	42%

Como se aprecia, las cifras nos indican que el aumento en la población estudiantil tiene una relación inversa con el índice de eficiencia terminal, el cual no alcanza, al menos, el cincuenta por ciento de quienes inician sus estudios de bachillerato. Los datos nos arrojan un balance negativo sobre el rendimiento global de la institución, por lo que quedan aún por determinar las causas de esta situación, a fin de atender el problema en los aspectos que están dentro del área de influencia de la institución.

Cabe agregar que el último dato corresponde al porcentaje de alumnos que cursan actualmente el 5° Semestre, el cual aún no concluye y que aún les falta uno más, de incrementarse la cifra de bajas en 15 alumnos (6%), habrá decrecido nuevamente el índice de eficiencia terminal en un punto con respecto a la generación anterior, lo que nos indica que la situación es sumamente riesgosa.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

b) Índice de bajas:

Respecto al período que va de septiembre de 1999 a agosto del 2000, se inició con una población total de 992 alumnos, distribuidos en dos turnos y en ambas especialidades, al finalizar el año lectivo se reinscribieron 501 alumnos, 206 egresaron por terminación de estudios y el resto no pudo continuar debido a que causo baja por aplicación de reglamento, en el caso último hablamos de una cifra de 267 alumnos, es decir, el 27%. Las cifras revelan el hecho de haber perdido mas de la cuarta parte de la población en dos semestres por causas que al momento no ha sido determinadas, aun que se manifiestan como de índole académico, en tanto que el único registro observable es el que nos muestra que los alumnos no acreditan poseer los conocimientos necesarios para justificar su permanencia.

C. AREAS DE OPORTUNIDAD EN LA ORGANIZACIÓN DEL CECyTEM

a) Diagnóstico general de la organización

El análisis de la organización formal del plantel Cuautitlán Izcalli, así como los datos sobre su constitución real nos permite visualizar algunas deficiencias que necesitan ser atendidas de manera inmediata. En general se aprecia un déficit en el rendimiento con respecto a las expectativas; el éxito en los resultados finales se encuentra 6 puntos por debajo del rendimiento promedio en el sistema de CECyT's del Estado de México¹ y 12 menos respecto a la eficiencia terminal del bachillerato del Instituto Politécnico Nacional². Esta situación nos indica que, los procesos intermedios de alguna manera presentan fallas o bien desajustes que obstaculizan el logro de resultados de mayor vastedad. Cabe señalar que en este momento se desconoce cuál es el nivel de participación de cada área en los resultados

¹ Roberto Laureles Solano Director general del sistema CECyTEM, Comentarios al informe de Dirección, noviembre de 1999.

obtenidos y los problemas específicos que enfrentan. En lo que debemos estar claros es que, la responsabilidad sobre la calidad el servicio en términos generales es compartida por cada uno de distintos niveles de la organización y que cada uno influye desde su particular zona de trabajo, e mayor o menor medida, por lo tanto no puede quedar exento del resultante.

Los datos también nos muestran la dificultad que se tiene para detectar oportunamente las problemáticas que inciden sobre el Proceso de enseñanza – aprendizaje(PEA) y que se traduce en una ausencia de efectividad de las estrategias instrumentadas por parte de la escuela orientados a la reducción de los índices de aprovechamiento y/o el incremento del número de bajas por año. La falta de información diagnóstica reduce sensiblemente el área de influencia de la institución sobre dicha gama de dificultades, en tanto que, al no conocer la naturaleza de las problemáticas, tampoco es posible determinar, entre todas, cuáles puede atender desde sus posibilidades y menos aun establecer rutas de acción, con dicho fin. Podría afirmarse que existen serias irregularidades (o ausencia total) en los planes en caminados a dicho propósito; o bien, que entre las disposiciones, la instrumentación de éstas y la problemática real existe un distanciamiento considerable, lo cual explica su bajo impacto de mejora.

El propósito de toda institución que aspira a ser competitiva es el mejorar continuamente sus procesos y con ello sus resultados. Mejorar la calidad en el producto final de la organización es una meta que compromete la participación de una gama de actores tan amplia como sea el número de personas involucradas con la institución desde los distintos roles. Como cada interesado participa de manera distinta, lograr el nivel de colaboración óptimo nos lleva primero, a que comprendamos cada una de las tareas y evaluemos su impacto en la organización, con lo que tendremos elementos suficientes para graduar, de acuerdo a los niveles de responsabilidad, la cantidad de atención, supervisión y asesoría que

² IPN, Liderazgo educativo, gestión 1995-2000(documento), en la Jornada, diario, 30 de noviembre del 2000. Pp. 4.

requiere cada parte de la estructura institucional; con el propósito de utilizar los recursos racionalmente, estableciendo una diferenciación entre las áreas, tareas y funciones básicas y aquellas que por su naturaleza, cumplen una labor de asistencia, útil pero, no trascendental respecto de los resultados finales.

En las instituciones escolares, existe un objeto de trabajo, una actividad central en torno de la cual ocurren otras complementarias. En el centro de dicha actividad está la docencia la cual se define por la interacción entre el profesor y el alumno en situación de aula, cuya finalidad es la enseñanza y el aprendizaje. Sin embargo, al mismo tiempo, desarrollar las tareas que constituyen el objeto de la institución implica la participación consciente, de una serie de actores que provocan en el alumnado experiencias educativas de distinto contenido e impacto, que va de lo científico puro a los valores y actitudes. Por lo anterior no sólo es menester que se conozca la vida al interior de las aulas, es necesario incorporar a resto de la institución en actividades que promuevan y fortalezcan la cultura organizacional que el alumno percibe y con la cual se forma cotidianamente.

Como apuntamos, la actividad de E-A constituye la esencia de la escuela; sin asumir que es responsabilidad exclusiva del profesorado el estado que guardan las instituciones educativas, si reconocemos que constituye el eje central de la vida escolar, por lo anterior, hoy más que nunca "...es necesario plantearse una reconceptualización del quehacer del docente desde los ejes constitutivos de su trabajo"³. Que conozcamos con profundidad la realidad de la tarea de aula es una condición insalvable, no para evidenciar las deficiencias del docente, cosa que de nada ayuda y si daña enormemente el prestigio de la institución, del gremio y del sistema en su conjunto; Conocerla, "...nos permitirá, primero, comprenderla antes que juzgarla y entender que, no es posible ajustarla a un modelo de magisterio idealizado, que como todo lo humano, obedece a las

³ Rockwell Elsie. Desde la perspectiva del trabajo docente. Centro de investigación y de Estudios avanzados del IPN. México, 1987. Pp. 2.

condiciones del contexto social, político, económico,⁴ y por lo tanto, para evitar variaciones en cuanto al desempeño de fondo, es necesario establecer principios básicos de actuación, que funjan no como una hoja de instrucciones, sino como un referente, que muestre las aspiraciones institucionales y que le permita al colaborador actuar con autonomía sin desatender la efectividad.

La docencia es una labor compleja que involucra un tejido de conocimientos y habilidades sobre áreas específicas del saber que se entremezclan con lo pedagógico y los referentes personales de maestros y alumnos. En las instituciones del bachillerato, el trabajador docente se forma mediante la práctica, no existe en la mayoría de la comunidad magisterial un respaldo sólido a los saberes pedagógicos, el ejercicio de su labor está basado en mucho de sentido común y su experiencia personal de alumno.

En consecuencia, hemos de encontrar que cada clase tiene una gran carga artesanal, por llamarla de algún modo por la expresión de ingenio en que llegan a convertirse. Sin embargo, este hecho no exime al docente de incurrir, tal vez sin dolo, en situaciones que resultan poco favorables para el aprendizaje efectivo y que, en la medida de lo posible, es necesario corregir y prevenir en lo futuro ya que, durante el trabajo docente, se trasminen mucho más datos de los contenidos en el programa en turno, nos referimos a la forma de transmitir dichos conocimientos, los hábitos de trabajo, las formas de interrelacionarnos con los alumnos y los propios compañeros; etc. lo que vendría a constituir la cotidianidad oculta del salón de clase. Por lo tanto, para lograr definir las acciones que nos lleven a obtener un incremento significativo del rendimiento general del centro escolar no podríamos tomar otro punto de partida que el diagnóstico basado en una observación profunda de la realidad del aula, de las necesidades y expectativas del alumnado, de las carencias y problemáticas del docente; posteriormente, será más

⁴ Ibidem. Pp. 43.

sencillo definir las formas de participación coadyuvante del resto de las áreas organizacionales.

Por ser el punto medular de la actividad de la institución educativa, la realidad de aula debiera ser la preocupación central de las tareas de previsión y planeación. Una vez que se logremos determinar las deficiencias de este servicio será posible que establezcamos las causas y que éstas se consideren en el diseño de las políticas generales. En otras palabras, si el ejercicio de la docencia es para el cliente (alumno y padres de familia) la imagen representativa del servicio que presta la institución; es necesario conocer cuáles son los atributos y deficiencias que notan los destinatarios finales e iniciar un seguimiento de las mismas, hasta llegar a sus causas últimas, que bien podrían encontrarse en los maestros, en las áreas auxiliares(talleres, laboratorios, control escolar, etc.), en las decisiones tomadas por las autoridades o en una combinación de todos los factores. Es decir, para incorporar a la institución en un proceso de mejora continua es imprescindible el espíritu de autocrítica, una total apertura a las opiniones y, por su puesto, que se implementen las acciones necesarias para rescatar toda la información que la comunidad puede aportar a los encargados de diseñar las estrategias de solución.

Obviamente, replantear las políticas institucionales y las formas de operación no es tarea sencilla, aún en las organizaciones más jóvenes; para lograr tal fin se requiere de un compromiso real de la dirección y los puestos medios y que logren transmitirlo al resto de los colaboradores.

Debe quedar claro que, antes que la atención a las dificultades del plantel, es necesario establecer los mecanismos que nos lleven a conocer la raíz del problema, las fuentes primarias y no sólo aquellos eventos sintomáticos de la misma. Bajo ésta lógica, la pregunta que intentamos responder en la presente tesis no apunta a encontrar la definición sobre cuál es el origen y la estrategia para solucionar cada problemática del plantel Cuautitlán Izcalli. Más bien nos interesa

dotar a la institución de aquel recurso que le permita contar con un diagnóstico permanente de sí misma, diseñar objetivos realistas que le lleven a conocer el nivel de rendimiento, no por volumen de resultados, sino por la efectividad de los procesos, de manera tal que se logren fijar objetivos realistas, aún cuando no sean los óptimos; establecer marcos de referencia objetivos, es decir, medir el rendimiento por resultados generales, nos lleva a asignar calificaciones injustas, a atribuir que del 100% alumnos que ingresan deben egresar la misma cantidad y que de no ocurrir así, la totalidad de las causas de esta situación se encuentran dentro del plantel, soslayando las problemáticas que se generan desde el entorno social.

Si logramos determinar cuales son las causas de la reprobación y deserción escolar y de las deficiencias en los servicios internos del plantel se estará en posibilidades de plantear problemas concretos y de obtener estrategias de solución viables. A partir de establecer marcos de referencia que se originen en la realidad. Consideraremos pues, aquellas dificultades que pueden ser atendidas desde nuestra particular área de acción, desde nuestros recursos y tomaremos conocimiento de aquellas que quedan fuera de nuestra influencia, las primeras serán nuestro punto de partida para diseñar nuestra meta, mientras que el resto formarán parte los límites de responsabilidad de la organización. En otras palabras, no todos los resultados son responsabilidad de la institución y por lo tanto, no está en sus manos la instrumentación de todos los remedios, por tanto, un objetivo tan absoluto como el lograr un 100% de los egresos es irreal, injusto y más que incentivar el redoblamiento de los esfuerzos causa una sensación de trabajamos infructuosamente contra un obstáculo insalvable.

El primer paso, entonces consiste en dotarnos del instrumento que nos lleve a conocer con detalle las problemáticas. La estrategia que surja de lo anterior nos debe llevar a eliminar progresivamente las prácticas del sistema que inciden negativamente en la calidad de vida y el rendimiento de los alumnos a través del establecimiento de políticas de corrección, prevención y mejora continua en cada uno de los procesos relacionados, directa o indirectamente, con PEA, a tal grado

que se disminuya el trabajo discrecional de las áreas y se orienten por un ejercicio responsable de la autonomía que cada una tiene conferida.

b) Secretaría Académica, Departamento de Orientación Educativa (DOE) y Dirección: áreas básicas en el mejoramiento del PEA

● ***Secretaría académica:***

En el plantel Cuautitlán Izcalli la organización formal posee 3 áreas específicas relacionadas con la parte ejecutora del PEA, es decir, la Docencia: El DOE, cuya función es la consultoría psicopedagógica a padres, alumnos y docentes. La Secretaría Académica, encargada de supervisar y asistir al docente y por último la de Dirección, cuyo rol es definitivo para unificar objetivos, para todos los participantes. La última función, supone que la Dirección posea un conocimiento pleno y actualizado del avance o retroceso del plantel y las causas que provocan tal o cual estado de cosas, sin embargo, producto de una serie de eventos, que se generan desde el diseño de los puestos, tanto la Secretaría Académica, como el DOE se convierten en obstáculos para que tal situación llegue a ocurrir, dada su escasa "agilidad" para propiciar la circulación pertinente de los datos, necesaria para responder oportunamente a problemáticas urgentes. En lo siguiente observaremos cómo es que ocurre.

Uno de los principios básicos en el diseño de puestos consiste en partir de la capacidad física normal en un sujeto para la asignación de tareas y responsabilidades. La Secretaría Académica, es ocupada por un titular y auxiliada por una mecanógrafa. Tiene asignada una labor de coordinación de los servicios al alumno(docencia, DOE, Control escolar, Talleres y laboratorios), que al mismo tiempo implica funciones de control, supervisión, y asesoría en la solución de las fallas y mejoramiento del servicio. Dichas actividades implican una relación directa con 56 personas, entre administrativos y docentes, lo cual hace suponer que existe un volumen de información, sobre las deficiencias y calidad en el servicio,

importante y valiosa que se deja de aprovechar adecuadamente, en tanto que, en la descripción del puesto no apreciamos recomendación alguna en cuanto al tratamiento que ha de recibir estos datos, cómo podrían ser utilizados, etc.

Por otro lado, está la inviabilidad que la capacidad física de una sola persona logre evaluar de manera eficaz a un número tan amplio de sujetos, lo cual nos lleva a pensar que cada área tiene un rango bastante amplio de discrecionalidad en el manejo de sus propios asuntos; con todo no deja de ser de gran valía la medición para diseñar estrategias de solución sobre los problemas detectados, pero en este caso en concreto podemos cuestionar, no sólo la validez de ésta medición, sino la pertinencia de las soluciones, ya que, es muy probable que en caso de conocer de una falla, no exista la posibilidad de atender en los términos correctos que requiere, o bien que se atiendan algunas y se deje de soslayo a otras. En consecuencia, existe en la Secretaría Académica una subdetección de necesidades y un acaparamiento excesivo de información sobre el desempeño docente que deriva en una deficiencia en cuanto a la atención oportuna y eficaz de las problemáticas relacionadas con el PEA.

☉ *El departamento de orientación educativa:*

El DOE tiene por objetivo coadyuvar desde el aspecto psicopedagógico al desarrollo integral del educado. Sin embargo, atender a una población estudiantil, actualmente constituida por de 998 alumnos, de manera individual, a través de entrevistas de tipo clínico o de asesoría, grupal, con sus padres de familia y/o profesores(49), facilitar la comunicación, sancionar las indisciplinas, el diseñar y aplicar estrategias encaminadas a involucrar a las áreas responsables en la tarea de elevar los índices de aprendizaje y disminuir la deserción requiere cambios en el departamento, por ejemplo: De un mayor número de personal; de una redefinición de los objetivos inherentes al área; además, de un replanteamiento de las estrategias de modo que se de prioridad a actividades de impacto general dentro de la institución y por último, que se le dé una mayor libertad que le permita ejercer

todas sus potencialidades para lograr convertirse en un eje de los procesos de mejora continua de la institución.

Dentro de las ventajas que lo hacen un instrumento potencialmente útil para lograr un incremento en la calidad de los servicios escolares está la imagen de popularidad que ostenta. Es ya de uso y costumbre que el DOE sea depositario de consultas de maestros, alumnos y padres todas hablando, más o menos directamente de su percepción sobre el grado de satisfacción que han logrado con el servicio y las dificultades que encuentran, en sus personas o en el resto de la comunidad, para incorporarse con efectividad a sus tareas. Es decir, el DOE es por su naturaleza un termómetro natural del clima organizacional, bien utilizado nos proveerá igual del desempeño técnico o de forma de cada área del plantel pero, también, de la cultura laboral que se muestra en cada una de las acciones.

Desde su diseño, en el "Manual de la Organización del CECyTEM", el puesto del orientador pierde parte de su capacidad de respuesta se ve limitado para innovar. Tiene funciones que propician que, pese a ser un receptor de las problemáticas, adolezca de instrucciones precisas sobre la finalidad que tendrán los datos que puede allegarse, por lo tanto en el plano formal y real, no existe un método de manejo de información, como no sea una "Bitácora de casos", que no es otra cosa que un listado sin mayor trascendencia; en dichas circunstancias, su trabajo no va más allá de la atención de situaciones contingentes o de coyuntura, soslayando la detección, desde sus fuentes reales, de las deficiencias y el diseño de estrategias de mayor trascendencia sobre la marcha y los resultados finales del sistema.

Por otro lado, dado su carácter de asesor, es necesario marcar aún más las líneas de comunicación con la Dirección del plantel, de tal forma que, sin triangulaciones pueda establecer e informar sobre diagnósticos sobre los procesos en cada área, sobre las que no tiene injerencia directa pero, de las cuales posee información fehaciente, que se origina en su contacto con los clientes de éstas,

alumnos padres y maestros. Una vez que el panorama sobre la calidad de la institución esta determinada es posible dictar las políticas generales de actuación, establecer los objetivos generales por área que a su vez devengan en una definición e instrumentación de las líneas de actuación correspondientes.

● **La Dirección:**

Esta área tiene asignadas responsabilidades de gestión, que requieren un manejo de datos, que permanentemente se actualice, acerca del estado que guardan las actividades dentro del plantel. Por ejemplo:

- ◆ La toma de decisiones efectiva frente a los problemas del plantel, partiendo de las sugerencias del resto de los colaboradores.
- ◆ La gestión y /ó que apoyen el proceso de enseñanza aprendizaje.
- ◆ Establecimiento de las estrategias que estimulen la participación optima del personal, así como realizar las observaciones en caso de incurrir en alguna falta.

Para cumplir con el objetivo del puesto, se requiere poseer la capacidad de allegarse información de primera mano. Los datos deben hablar el resultado inmediato de las actividades desempeñadas por cada área a fin de medir la brecha de desempeño, es decir, la diferencia entre los logros y lo prospectado en un principio. Se vuelve una prioridad contar un titular familiarizado con los problemas pero, también con las soluciones viables, pertinentes y creativas; con capacidad creciente para redefinir el rumbo de las acciones y asegurar una plena coordinación entre los objetivos y las acciones de cada área con los institucionales.

Lo anterior obliga al titular del puesto a ejercer una labor de liderazgo, que le permita estar muy informado y, por tanto, anticiparse a las circunstancias, de manera pertinente y eficaz, en rubros de docencia, alumnado y padres de familia. Esto hace necesario que exista un mecanismo que le provea con oportunidad y

veracidad de dichos datos, que, además, le asesore sobre las mejores opciones de solución por su alcance y trascendencia. Sin embargo, la información de fuentes oficiales sobre los actores principales en la actividad fundamental de la organización docente llega mediatizada; a través de la secretaria académica y el departamento de orientación educativa, los cuales a su vez presentan dificultad para captar y sistematizar dichas referencias, como ya se ha mencionado. Cabe señalar que no se descarta la entrevista directa, pero contando con que la población del plantel es de 1066 sujetos, entre alumnos, docentes y administrativos, resulta dicha estrategia insuficiente, aunque loable, para dar atención y seguimiento a los problemas planteados. Otra opción que debe considerarse es la del rumor, seguramente existe pero, recordemos que en más de las veces, la información que aporta es de uso preliminar y carente de un sólido fundamento, por lo tanto con muchas probabilidades de ser descartada.

Gracias a la flexibilidad que distingue a Manual de organización del sistema del CECyTEM, derivada de las atribuciones que confiere a los planteles y en particular al área de Dirección; podemos plantear con un alto grado de viabilidad, por lo menos desde el punto de vista formal, una serie de modificaciones al diseño del Departamento de Orientación Educativa que posibilite cumplir las siguientes proyecciones en cada área que mencionamos a continuación:

En la Dirección:

- La dirección tendrá conocimiento de las distintas fuentes de origen de las problemáticas comunes en el plantel, lo cual le da la posibilidad de establecer un rango de influencia realista, haciendo una división entre los problemas cuya atención deberá ser parte de los objetivos institucionales y los que por su naturaleza, únicamente nos dan la posibilidad de considerarlas en el diseño de metas realistas, ambiciosas, pero no desmesuradas.

- Delimitar la naturaleza de las causas de los problemas de la institución y definir sobre cuáles tiene una injerencia directa.
- Una comunicación más eficiente y oportuna entre las áreas enfocadas a la atención del alumno, que derive en una coordinación más puntual de las acciones que individualmente instrumenten.
- Atender oportunamente y dar seguimiento a las situaciones contingentes que reporten alumnos, padres y profesores, de manera permitan el diseño de estrategias de solución correctivas y, en su caso, preventivas dentro de los márgenes de alcance de la institución.
- Eliminar el distanciamiento entre las estrategias de solución y las problemáticas que se pretenden atender en el alumnado y profesorado, estableciendo vínculos estrechos entre quienes toman las decisiones y quienes se benefician de su ejecución
- Una institución orientada por el servicio de calidad total, enfocado a la atención integral del cliente.
- Una institución con un mayor rendimiento interno y externo, que satisfaga a los integrantes, a los clientes y a la sociedad en general.

En la Secretaría académica:

- ⇒ Un secretaria Académica informada del redimiendo de los profesores,
- ⇒ Promoción de un programa de la formación docente basado en las necesidades reales del magisterio.

- ⇒ En Secretaría Académica, una liberación progresiva de las actividades dedicadas a la atención de situaciones contingentes intercambiarán por la planeación de acciones que se traduzcan en soluciones de fondo. Que requerirán de principio mayor compromiso y esfuerzo, pero, que gradualmente se convertirán en parte del desempeño efectivo de cada área.
- ⇒ Un control fehaciente del rendimiento individual de los docentes.
- ⇒ Eliminación de la saturación de datos inconexos relacionados con el desempeño docente.

En el Departamento de Orientación educativa:

- ✓ En cuanto al DOE, tendremos un mayor número de responsabilidades, las necesarias para aprovecharlo óptimamente en todas sus potencialidades.
- ✓ Un DOE con capacidad para recibir, a través de la atención personalizada de alumnos, padres y docentes, quejas individuales y construir soluciones generales.
- ✓ Un DOE con capacidad asesora en el ámbito directivo.
- ✓ Un DOE con perfil de investigación de campo y diseño de estrategias.
- ✓ Un DOE facilitador de los procesos de mejora continua y aseguramiento de la calidad total.

Una vez familiarizados con las fortalezas y debilidades de la organización del CECyTEM, Planteo Cuautitlán Izcalli, estamos en condiciones de emprender el diseño de la estrategia que haga posible cumplimentar con las perspectivas anteriores y su instrumentación, será tema del cuarto capítulo.

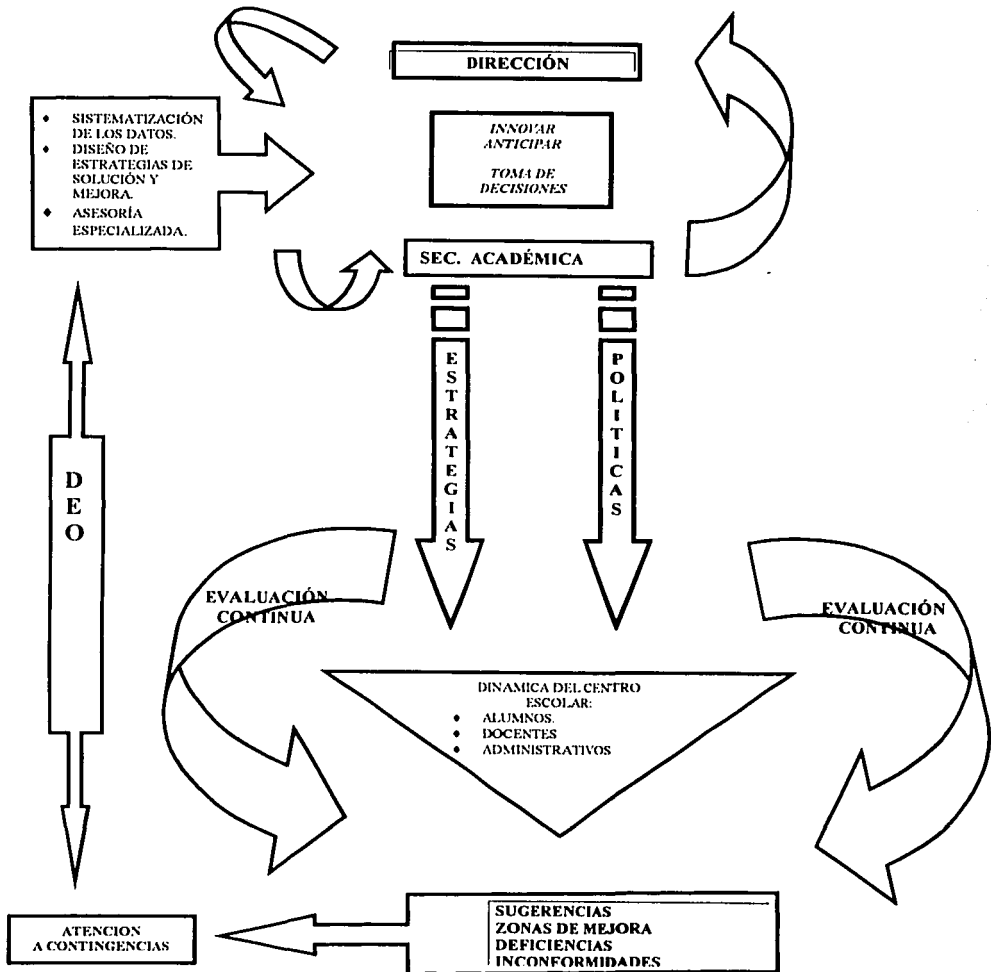
CAPÍTULO IV

**PROGRAMA PERMANENTE DE CALIDAD TOTAL EN LOS SERVICIOS
INTERNOS DEL CECyTEM,
PROCATSI
PLANTEL CUAUTITLÁN IZCALLI.**

1. PRESENTACIÓN

El Presente capítulo tiene como misión fundamental ofrecer la estrategia que le permita a la administración del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México iniciarse en una dinámica de mejora continua, vinculado los procesos de previsión, planeación y toma de decisiones con los principios de la teoría de la calidad total. Esto significa: Determinar las áreas de oportunidad prioritarias, organizar los recursos necesarios y las actividades pertinentes para orientar permanentemente los procesos de la vida institucional hacia el establecimiento de políticas y procedimientos de los cuales derive una auténtica identificación de la comunidad con su institución, por lo satisfactorio de su estancia en el plantel, de su rendimiento personal en las actividades que competen y por su conformidad con los servicios internos. Cabe mencionar que la base de todo el proceso inicia en la previsión ejecutada sobre la base de las necesidades rescatadas de la figura del cliente externo, representa en las personas del alumno y los padres de familia, complementadas(en igual orden de importancia) con los requerimientos de los clientes internos(colaboradores de la institución.)

En términos sobrios y partiendo de dos planeamientos: la oferta de Crosby, según la cual reducir las pérdidas originadas en la no-calidad en el desempeño de las organizaciones nos llevaría a elevar hasta en un 80% los resultados actuales; esto aunado a que logremos incidir sobre las deficiencias del plantel atribuidas a su administración, las cuales comprenderían el 85% del total; nos es posible prospectar que en tres años(máximo cinco), a partir de que inicie la operación del **PROCATSI**, la institución logrará incrementar sus niveles de eficiencia terminal en no menos del cincuenta por ciento, sobre el volumen de ingresos. Ello ha de derivarse de la dinámica que se observa en la siguiente gráfica:



Para hacer funcionar el programa que a continuación podremos apreciar es necesario no perder de vista que dos factores cruciales, que esta inspirado en la filosofía de los sistemas de calidad total y que el eje central de su dinámica está en la relación del DEO con la Dirección y la Secretaría Académica; donde el primero funge como "caja de resonancia" y asesor en la atención de las deficiencias del plantel, mientras los segundos se encargarán del diseño las políticas institucionales y de propiciar la instrumentación de estrategias coherentes con las mismas.

El programa comulga con los planteamientos expresados el artículo "The Counselor as Reinforce", de Richard C. Nelson¹. El texto presenta una serie de argumentos que demuestran la necesidad de relacionar de manera más estrecha al orientador con la organización en su conjunto, en tanto que los alumnos tiene un contacto permanente con cada una de las áreas a lo largo de su estancia, es debido a este hecho que recibir asesoría y evaluación a cerca de su rendimiento puede ayudar a los encargados a afinar aquellos detalles que les lleven a incrementar la calidad de su desempeño y el grado de satisfacción que logran en sus clientes con éste.

Si bien el autor es prolífico en ideas sobre el impacto positivo del DEO como generador de procesos de mejora, deja vacante el espacio de la estrategia. En parte las aportaciones de Rodríguez Espinar² resultan complementarias con la idea anterior cuando nos habla de convertir al DEO en un agente cambio que promueva una planeación de los trabajos institucionales en cuyo centro se coloque al alumnado, su idea responde la necesidad de cambiar lo que considera hasta ahora ha sido la labor orientadora, definiéndola en los siguientes términos: Su tarea ha sido una negra pintura en las que los servicios de ayuda se han convertido en aliados de un sistema de imposición al individuo, ya que más que ajustarles a sí

¹ NELSON Richard C. The Counselor as Reinforce. En la Revista The school Counselor, National Association of Student Personal Administrators(NASPA). Vol. 28, No. 3, spring, 1991. Pp. 69-75

² RODRÍGUEZ Espinar Sebastián, Factores de rendimiento escolar. Oikos Tau, España 1982. Pp. 18-20

mimos, lo que persigue es el mayor ajuste a la institución escolar. Hemos de reconocer aquí que la definición del orientador como verdadero defensor de los alumnos es algo generalmente desconocido; cita a Parsosn : "Los individuos e instituciones interactúan continuamente entre sí; el desarrollo de cada uno influye en el otro y el ritmo de sus vibraciones produce la música de su progreso"... Es obvio señalar que dentro de la orientación vocacional no tiene sentido plantear la controversia: cambio individual frente a cambio en el sistema, porque sería ridículo plantear un proceso de orientación vocacional sin tener en cuenta las condiciones económicas y sociales del sistema.

Un aspecto más en esta nueva visión y dinámica del DOE es la que se refiere la necesidad de involucrar todas las opiniones en la búsqueda en el diagnóstico y tratamiento de las problemáticas del sistema, de tal manera que el remedio no sea una versión modificada de las imposiciones de la administración tradicional, es decir, estamos hablando de la necesidad de vincular sistemáticamente la detección de necesidades con la planeación institucional y en dicha tarea la figura del Asesor pedagógico juega un rol determinante, como ejecutor del programa de calidad total enfocado a los servicios internos.

2. Propuesta para la reestructuración de las Funciones y atribuciones del Departamento de Orientación Educativa(DOE)

Dicha propuesta responde a las deficiencias detectadas en la estructura organizacional, las cuales fueron expuestas en el capítulo anterior y que se pueden englobar en la siguiente enumeración:

- ✓ Ausencia de mecanismos de comunicación formal efectivos entre la dirección y la base operativa.
- ✓ Una sobre carga de obligaciones de planeación y control en el área académica.

- ✓ La deficiente evaluación del desempeño en las distintas áreas de la institución.
- ✓ Una detección de las necesidades que subsisten entre la comunidad (incluyendo a los alumnos) y que, idealmente, debiera ser base de la planeación y la toma de decisiones.
- ✓ Dificultad para captar entre la comunidad aquellas formas de trabajo que se caracterizan por su efectividad; a fin de sistematizar dicho conocimiento y transmitirlo al resto de los colaboradores.
- ✓ Por último, la ausencia de principios de actuación y metas institucionales que cohesionen las aspiraciones de la comunidad y sirvan de base a sus distintas actuaciones.

Tomando en cuenta que el DOE tiene una participación fundamental como facilitador en los procesos de previsión, control y mejora continua, es necesario adecuar sus actuaciones a fin de ponerlo en condiciones de potenciar toda la utilidad que representa a la organización. Por lo tanto, será competencia de DOE desarrollar las siguientes funciones y las actividades que deriven de las mismas:

ASESOR PEDAGÓGICO

1. El establecimiento de mecanismos de comunicación constante con las áreas de Dirección y Secretaría Académica.
2. El desarrollo de actividades de investigación libre en las áreas del plantel que, de acuerdo a las circunstancias, se consideren pertinentes; derivando así en el diseño de estrategias de solución a cerca de las problemáticas presentes en la comunidad del plantel.

3. El brindar asesoría en materia Pedagógica a las autoridades del plantel durante la toma de decisiones.
4. El diseño y establecimiento de estrategias de comunicación con docentes, alumnos y padres de familia a fin de desarrollar diagnósticos del desempeño y el diseño de estrategias de solución a las problemáticas del clima institucional.
5. El mantener un control estadístico de las problemáticas detectadas a través de las distintas formas de interacción con la comunidad del plantel y los padres de familia, a fin de establecer generalizaciones de los problemas de sistema.

ORIENTADOR EDUCATIVO

1. El brindar el servicio permanente de atención personalizada a quienes, en la comunidad del plantel, así lo soliciten y/o requieran, para lo cual se tendrá un servicio de oficina, cuya política de trabajo será de "puertas abiertas", a fin de mantener acercamiento constante con la dinámica del colegio .
2. Mantener el servicio de asesoría psicopedagógica a aquellos alumnos que la soliciten y/o la requieran, en temas de orientación vocacional y profesiográfica.
3. En casos necesarios, establecer diagnósticos, que permitan la adecuada canalización de los sujetos, a través de la aplicación de evaluaciones psicométricas.
4. El considerar dentro de las prioridades el diseño y establecimiento de programas encaminados a subsanar las deficiencias detectadas entre la comunidad del plantel.

5. Propiciar la participación de la comunidad en los programas internos orientados a coadyuvar en la consecución servicios integrales y de calidad orientados al alumno.

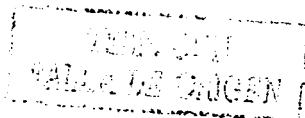
3. DISEÑO DE PUESTO DEL "ASESOR PEDAGÓGICO"

A) DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. INSTITUCIÓN:	Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México.
2. NOMBRE DEL PUESTO:	Asesor Pedagógico
3. PUESTOS SIMILARES:	Orientador educativo
4. UBICACIÓN:	Departamento de Orientación Educativa
5. JEFE INMEDIATO:	Director
6. REPORTA ADEMÁS A:	Secretaría Académica.
7. CONTACTOS PERMANENTES CON:	INTERNOS.- Con todas las áreas que sea necesario en el desempeño de las funciones que tiene asignadas. EXTERNOS.- Padres de familia.
8. PUESTOS INMEDIATOS INFERIORES:	No existen.
9. PUESTOS INMEDIATOS SUPERIORES:	Dirección
10. NÚMERO DE EMPLEADOS EN EL PUESTO:	- 2
11. JORNADA NORMAL DE TRABAJO:	8 horas por día.

B) DESCRIPCIÓN GENERAL DEL TRABAJO A DESEMPEÑAR:

El Asesor Pedagógico es un investigador - asesor, que se vale de la entrevista personal, la observación y la encuesta (fundamentalmente) para recabar información que le lleve a conocer de las deficiencias del sistema institucional del



plantel Cuautitlán Izcalli. Como misión fundamental su actividad le ha de permitir estar en condiciones de generar estrategias que involucren la participación de la comunidad y de sus intereses en general para la solución de las problemáticas detectadas en relación con el proceso de enseñanza - aprendizaje y los servicios internos en general, las cuales serán propuestas a la Dirección y Secretaría Académica, a fin de se evalúen y en su caso se instrumenten; así mismo, participa en el seguimiento y evaluación de las mismas. Es un generador de procesos de mejora continua; es el instrumento principal en el reconocimiento de los problemas contingentes que cotidianamente se generan en la vida escolar; ha de utilizar dichos registros en la elaboración de diagnósticos de los problemas de sistema que se origina por la repetición sintomática de los primeros.

Por lo tanto requiere de una comprensión del PEA como un fenómeno complejo, que se involucra con situaciones que van más allá de la relación maestro alumno mediatizada por los contenidos; Una gran capacidad de análisis y síntesis, de comunicación, establecimiento relaciones interpersonales, sentido de servicio, objetividad en sus apreciaciones y asertividad en sus juicios, creatividad la atención.

C) DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

a) Actividades diarias y constantes

1. Entrevistas con alumnos, docentes, administrativos y padres de familia (como herramienta de investigación), para conocer y canalizar al área correspondiente, sólo en caso estrictamente necesario atender en lo posible, las inquietudes y problemáticas derivadas del trabajo cotidiano de la organización y sus clientes.
2. Llevar registro de los asuntos tratados en las entrevistas y mantener un control estadístico, elaborando categorías en las cuales se agruparán las problemáticas, lo cual permitirá establecer generalizaciones en su atención.

3. Considerar la necesidad de establecer estrategias de solución a las problemáticas detectadas.

b)Actividades periódicas

1. Diseñar, aplicar e interpretar instrumentos de investigación, relacionándolos con el seguimiento estadístico de los problemas contingentes.

2. Bimestralmente, elaborar un informe y análisis de las categorías que representan problemas que por su frecuencia, constituyen deficiencias del sistema y deben ser atendidas con acciones más elaboradas que la simple entrevista.

3. Sostener juntas bimestrales con las autoridades del plantel a fin de hacerles conocer el resultado del análisis de las deficiencias del sistema y plantearles posibles rutas de acción para solventarlas.

4. Durante el semestre escolar y al finalizar el mismo, ha de participar, de manera directa como asesor de quienes han de asumir la instrumentación de las actividades diseñadas para la atención de las deficiencias detectadas. Dichas actividades pueden ser:

- ⊕ Presentaciones
- ⊕ Juntas
- ⊕ Exposiciones
- ⊕ Diseño de cursos

5. Evaluar el resultado de las estrategias antes citadas.

c) Conocimientos necesarios

Formación profesional: Licenciado en Pedagogía.

Habilidades: Manejo de técnicas de investigación(entrevista, diseño de cuestionarios, encuestas, análisis estadístico de datos), presentaciones ante grupos de adolescentes y adultos.

d) Desempeño:

Tiempo después del cual se considera que el trabajador se ha familiarizado con el puesto: de tres semanas a un mes.

e) Criterio:

1. El A.P debe organizar diariamente su trabajo, de modo que sin desatender los aspectos rutinarios, pueda responder a las exigencias de los imprevistos, donde la mayoría de los problemas pueden ser calificados de importantes, difíciles y trascendentes.
2. El A.P deberá asesorar y canalizar la toma de decisiones a las áreas pertinentes, para resolver o bien dar atención preliminar a situaciones contingentes, limitando su rango de acción participaciones conciliatorias, excluyendo las opciones coactivas.
3. EL A.P no debe perder de vista que su trabajo incide sobre el resto del funcionamiento en la institución, por lo tanto soporta una gran responsabilidad.

Ejemplos:

- * Tomará conocimiento y registro de las quejas del alumnado sobre cualquier área del plantel, no puede sancionar de ninguna manera. Informará a la autoridad correspondiente.
- * Debe conocer y llevar un control estadístico los actos contra la disciplina del colegio que cometen los alumnos, docentes o administrativos, toca a las instancias correspondientes aplicar la medida correspondiente de acuerdo al caso.
- * Puede dar opinión de especialista sobre las problemáticas detectadas, las políticas y estrategias para atenderlas, no puede decidir sobre las acciones a tomar.
- * Puede solicitar información, que le sea necesaria, sobre cualquier área del plantel, pero no tiene autoridad ni responsabilidad sobre el trabajo que desempeñan quien en ella laboran.
- * Como registro de trabajo es posible utilizar formatos iguales o similares al que mostramos a continuación:

SUGERENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DEL CECyTEM			
Nos interesa conocer su opinión a cerca de los servicios internos del colegio. El manejo de la información que nos proporcione será estrictamente confidencial.			
1. - Nombre.		Tel.	
2. - Puesto u ocupación en el plantel.			
4. - Área sobre la que desea opinar			
a) Alumnado	b) Docentes.	c) Administrativos.	d) Mantenimient
5. - Aprecia que el desempeño en el área que hoy es motivo de su visita es:			
a) Cortesía.	b) Eficiencia.	c) Oportunidad.	
• Excelente	• Excelente	• Excelente	
• Aceptable	• Aceptable	• Aceptable	
• Inaceptable	• Inaceptable	• Inaceptable	
DESCRIBA AMPLIAMENTE EL MOTIVO DE SU VISITA:			

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.- DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS, ACTIVIDADES Y TIEMPOS DEL PROCATSI

Las actividades que componen el plan de trabajo que a continuación se describe, tienen la intención fundamental de establecer un instrumento de investigación, que le permita a los órganos de decisión y a la comunidad en general del CECyTEM Plantel Cuautitlán Izcalli:

- a) Que conozcan las problemáticas que afectan el rendimiento de los diversos actores en los procesos inherentes a la institución, pero que, concurren en un solo punto: "El proceso de enseñanza aprendizaje".
- b) Que el plantel determine el universo de problemáticas que constituyen su realidad a tal grado que pueda seleccionar aquellas susceptibles de atenderse desde sus posibilidades.
- c) Que el plantel posea la información necesaria para plantearse objetivos de rendimiento realistas, aún que tal vez no óptimos.
- d) Involucrar a la institución en su conjunto en procesos basados en la filosofía de la calidad total que propicien un mayor nivel de satisfacción de cada participante con su trabajo, con la atención que recibe de sus compañeros y con los resultados organizacionales.
- e) Diseñar y lograr la participación comprometida de cada miembro en la toma de decisiones y con las estrategias que se instrumenten, derivadas de las mismas.

A)META INSTITUCIONAL:

"Al finalizar un periodo de tres años a partir de la instauración del programa de calidad total; el plantel tendrá la capacidad de auto diagnosticar sus problemáticas, atenderlas mediante estrategias preventivas, en lo fundamental y correctivas en menor medida, así como instrumentar procesos de mejora continua en todas las áreas funcionales en un ambiente de relaciones de horizontalidad, incluyente y democrática, en el cual el eje central de las actividades sean las personas en su sentido holístico."

B)OBJETIVO INSTITUCIONAL:

Al cumplir cuatro años, a partir de la fecha de instauración del PROCATSI, el plantel Cuautitlán Izcalli habrá logrado que la calidad de vida y el grado de conformidad con los servicios internos del plantel de su comunidad estudiantil, docente y administrativa se refleje en un índice de eficiencia terminal superior al 50%.

FASE I

"INSTAURACIÓN DEL PROGRAMA"

● Actividades extensivas y complementarias del resto del programa.

a) Objetivos:

1. - El DOE mantendrá un sondeo permanente de las inquietudes de la comunidad del plantel y padres de familia a través de entrevistas personales, enfocándose en la atención de problemas contingentes.
2. - El DOE establecerá un control estadístico de la incidencia de las problemáticas detectadas a través de la comunicación con la comunidad del plantel y padres de familia.

b) Descripción:

Complementario a las actividades que se describen a continuación, se mantendrá vigente el servicio permanente de "puertas abiertas", cuya intención principal consiste en mantener un apoyo permanente de entrevistas con administrativos, docentes, alumnos y padres de familia para conocer sus inquietudes y sugerencias sobre los servicios internos del plantel y asuntos relacionados con los mismos. El sistema de operación habrá de permitir un contacto directo con el asesor pedagógico en las condiciones que mejor se ajusten a las posibilidades del solicitante.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE LA FASE I

a) Objetivo:

El DEO, al finalizar la presente fase, habrá logrado que la comunidad del plantel se familiarice con los argumentos que justifican el proyecto, objetivos y metodología del mismo.

b) Actividades:

1. Presentación del programa a:
 - Alumnos
 - Docentes
 - Administrativos
 - Padres de familia.
2. Campaña de promoción entre la comunidad del plantel.
 - ❖ Elaboración de carteles.
3. Evaluación de la actividad.
 - ✓ Diseño, Aplicación de encuesta de evaluación.
 - ✓ Presentación de resultados.

✓ Búsqueda de mejoras al programa.

c) Tiempo estimado para la fase I : Tres meses.

d) Descripción: La presente actividad tiene como propósito central familiarizar a la comunidad del CECyTEM con el PROCATSI y el Asesor Pedagógico, de manera que se comprendan cuáles son los objetivos que se persiguen con su instrumentación; de ésta manera se persigue que disminuya el nivel de temor que provoca todo cambio y conseguir la colaboración del plantel en su conjunto con la buena marcha del proyecto, a través de sugerencias que expresen sus expectativas sobre el programa.

FASE II

“ DEFINICIÓN DEL PERFIL REAL DEL ALUMNO EN EL PLANTEL ”

a) Objetivo:

El DOE, al finalizar la presente fase, habrá proporcionado a la comunidad docente y administrativa del plantel información sobre las características generales y problemáticas comunes de la población estudiantil a quien atiende cotidianamente. En cuatro áreas específicas: a) académica b) personal c) familiar d) social, a fin de permitirle formarse expectativas reales sobre el rendimiento del alumnado.

b) Actividades:

1. Se Promocionará el objetivo de la encuesta con la finalidad de lograr la cooperación de los alumnos.
2. Diseño, aplicación e interpretación de la encuesta.
3. Presentación del los resultados y su análisis a la comunidad docente y administrativa.

c) Tiempo estimado fase II: Tres meses.

d) Descripción: Las actividades que incluyen esta fase permitirán que la comunidad del CECyTEM, docente y administrativa, tome conocimiento de las características que definen a la población de alumnos que atienden, de tal forma que posean las bases suficientes para adecuar las formas de trabajo a las características de quien recibirá el servicio que ofertan.

FASE III

ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES EN LOS SERVICIOS INTERNOS DEL PLANTEL.

a) Objetivo:

1. El DOE, al finalizar la presente fase, habrá elaborado un diagnóstico de la calidad en el desempeño de los servicios internos del plantel, en los aspectos técnicos y de actitud a través de una consulta entre la comunidad estudiantil.
2. El DOE, habrá logrado un diagnóstico del grado de conformidad de la comunidad con los servicios internos del plantel, en su calidad de clientes internos.
2. El DOE, al finalizar la presente fase, habrá proporcionado al profesorado y administrativos la información necesaria para conocer la percepción que guarda la comunidad estudiantil y el resto de los participantes a cerca de los aspectos técnicos y de actitudes en los servicios que se brindan dentro del plantel.

b) Actividades:

1. Promoción del objetivo de la encuesta entre la comunidad del plantel.

2. Diseño, aplicación e interpretación de la encuesta sobre eficiencia y satisfacción en los servicios internos, dirigida a la comunidad estudiantil.
3. Presentación a la comunidad docente y administrativa de los resultados y diagnóstico de áreas de oportunidad en los servicios internos del plantel.
4. Consulta de estrategias de solución entre la comunidad docente y administrativa.

c) Tiempo estimado fase III: Tres meses.

FASE IV

CAPACITACIÓN EN CALIDAD TOTAL ENFOCADA A LOS SERVICIOS INTERNOS

a) Objetivos:

1. El DOE habrá diseñado un curso introductorio, que permita a la comunidad docente reconocer la estructura institucional como un sistema abierto, su importancia en relación con el medio social, cultural, económico, político y cultural.
2. El DOE, al momento de iniciar la presente fase, habrá diseñado un curso de introducción a la calidad total en los servicios, dirigido a la comunidad docente y administrativa.
3. El DOE, al finalizar la presente fase, habrá capacitado en los principios generales de los Calidad Total en los servicios, a la comunidad docente y administrativa del plantel.
4. El personal docente y administrativo se habrá capacitado en los principios básicos de los sistemas de calidad total en los servicios.

5. La comunidad docente y administrativa, al finalizar la presente fase, habrá diseñado, con la participación de todos los integrantes, los principios fundamentales de la filosofía y el enunciado de la misión institucional.

b) Actividades

1. Diseño del programa y manual del curso de calidad total en los servicios.
2. Promoción de la actividad entre la comunidad del plantel.
3. Instrumentación del curso.
4. Evaluación del curso.

c) Tiempo estimado para la fase IV : Tres meses

d) Descripción: La fase IV tiene un objetivo muy ambicioso, el que se logre introducir al personal del colegio con los principios de la filosofía de la calidad total, de tal manera que se pueda derivar hacia prácticas concretas basadas en esta filosofía: como la elaboración del enunciado de la misión, el establecimientos de los principios institucionales, etc.

FASE IV

**ATENCIÓN A LAS PROBLEMÁTICAS Y PLANTEAMIENTO DE LOS NUEVOS
OBJETIVOS**

a) Objetivos:

1. El DOE, al finalizar la presente fase, habrá establecido un diagnóstico de las problemáticas que inciden en la calidad de los procesos y resultados finales del plantel.

2. El DOE habrá delimitado el área de influencia del plantel sobre el universo de zonas de oportunidad detectadas.
3. El DOE habrá establecido un orden prioritario entre las problemáticas del área de influencia del plantel, de acuerdo a la urgencia que signifiquen y disponibilidad de recursos existente para atenderlas.
4. El DEO, colaboración con la Dirección y el personal docente y administrativo fijarán los nuevos objetivos y las metas institucionales a mediano y largo plazo, en relación con el desempeño de cada área y del colegio en general.
5. El DEO mantendrá un seguimiento de las acciones tomadas.

b) Actividades:

1. El trabajo consistirá en establecer un diagnóstico general del estado que guardan los servicios internos del plantel, el tipo de población que conviven en su interior y la generación o diseño de estrategias que permitan ajustar los procesos de trabajo a los objetivos y recursos del plantel. Lo anterior ha de permitirle al DEO y a las autoridades del plantel establecer márgenes de acción, en función de las prioridades del plantel y los recursos disponibles al momento.
2. Diseño de estrategias basadas en los principios de la calidad total para tender las problemáticas prioritarias por área: alumnos, docentes, administrativos y padres de familia.
3. Instrumentación y evaluación de las actividades desarrolladas.

CONCLUSIONES

La investigación que concluye ha cubierto los objetivos planteados en su inicio, sin embargo, a la luz de la experiencia, han surgido nuevos que quedan por cumplir: Esto es, que la información y las reflexiones aquí vertidas se conviertan en el pretexto de nuevas experiencias académicas y profesionales para los compañeros Pedagogos; de igual forma, es una aspiración personal que su contenido sea una modesta contribución a los esfuerzos por generar una nueva cultura de trabajo en la particularidad de los centros docentes, que nos lleve a recuperar la imagen de prestigio y respeto entre quienes, desde distintos sectores de la sociedad, recurren a este servicio; tomando como base que el cambio significativo sólo es posible entre quienes logran delimitar su área de influencia y trabajan sobre ésta, a través de acciones sobrias pero significativas, cuya suma necesariamente ha de redundar en logros mucho más visibles y de mayor impacto.

El proceso de construcción del conocimiento es una experiencia que invariablemente nos convierte en personas distintas, desde se inicio y hasta su conclusión. El ser humano es el único animal capaz de crear cultura, ésto obedece al hecho de que cada aprendizaje se acumula, se procesa; con su creación y recreación nos da la pauta para iniciar nuevos experimentos; tal fenómeno es posible gracias a que poseemos memoria histórica, la cual nos ayuda a mejorar aquellas actitudes, ideas, costumbres, etc. que en su momento fueron loables, útiles o simplemente populares, pero que deben cambiar para estar en posibilidades de responder con ventaja a las exigencias de un mundo cada vez más complejo y competitivo.

Otra diferencia entre el aprendizaje humano y el animal consiste en la cualidad que tenemos de transmitir ese conocimiento. Cualquier perro de ciudad, por ejemplo, puede aprender a cruzar con gran habilidad una avenida llena de autos,

sin embargo, jamás podría transmitirla a sus cachorros para asegurar que ésta les salvase la vida. El conocimiento también cumple una función preventiva, nos alerta contra los errores cometidos por otros compañeros ya sea por accidente, por omisión, por desidia, etc. porque ofrece no sólo la visión del yerro, acompañando a ésta, da opciones destinadas a quien tome la decisión de enmendarlo.

A continuación quisiera transmitir a los lectores algunos de los aprendizajes más significativos para mi persona, que se fueron gestando durante el proceso de elaboración de la tesis que hoy presento:

Como Pedagogo, una cuestión que me resulta inquietante hasta ahora, es un hecho del cual me percaté durante mi estancia como estudiante en la carrera. La formación del Pedagogo como administrador de centros escolares no es una aspiración prioritaria del trabajo docente entre quienes laboran en la carrera y aún menos entre quienes fuimos entonces alumnos. Términos como liderazgo, toma de decisiones, diseño de estrategias, comunicación organizacional, etc., aplicados a la actividad educativa, nos suenan extraños, totalmente ajenos al discurso cotidiano del aula. Podría afirmar que en Pedagogía aun no concebimos la potencialidad de nuestra carrera para convertirnos en agentes del diseño y control del trabajo operativo, es decir, de la alta dirección en las organizaciones escolares.

No se puede negar que es parte de la cultura profesional que el pedagogo enfoque su interés en las áreas tradicionales de investigación, docencia y orientación. En este sentido, creo que es urgente cambiar los patrones de pensamiento entre los pedagogos en formación y entre quienes somos egresados para que podamos iniciar un proceso de reprogramación en el que se den las condiciones para generar y aprovechar en su totalidad las oportunidades que potencialmente nuestra carrera nos brinda.

En el ámbito académico, un Pedagogo genera un alta expectativa de efectividad en cualquier área del centro escolar donde se ocupe. Sin embargo, considero que la carrera da prioridad a las áreas de investigación, psicotécnica y de educación permanente por lo que se ha soslayado una franja de saberes de igual valía: "La administración" que de hecho existe dentro de las preespecializaciones pero, no con el impulso que amerita; por lo tanto, para conquistar una parcela laboral que nos corresponde por definición es necesario complementar nuestra formación de pedagogos con la teoría administrativa. La administración integral en el ámbito educativo, como objeto de análisis, es una temática que va más allá de la planeación curricular y que debe considerarse con mayor énfasis dentro del plan de estudios de la carrera para promover su oferta a través de la currícula, complementando la misma con actividades de acercamiento a través del servicio social y las prácticas profesionales.

Puedo sostener que la población aspirante no considera necesario acercarse a dichos contenidos por desconocimiento, es decir, no lo considera necesario en tanto que carece de los elementos que le permitan formular un juicio sustentado sobre los mismos. Basta con hacer una breve visita a la generalidad de las aulas para constatar que en su dinámica cotidiana la administración educativa es un tema débilmente tocado por la comunidad de docentes y alumnos. Debido a esta situación, el profesional de la Pedagogía no toma en consideración que, por las características de nuestro perfil, las posibilidades desempeñarnos con éxito en funciones de dirección resultan sumamente amplias, en tanto que la carrera nos dota de un a serie de ventajas, como la profunda comprensión del fenómeno educativo, la familiaridad con que abordamos la multitud de factores que inciden en su desarrollo, de corte psicológico, didáctico, de diseño curricular, socioeducativo, etc. y una vastedad de conocimientos que nos ponen a la vanguardia respecto a otros profesionales. Nuestro objetivo central en la carrera debiera ser que el pedagogo se familiarice con esta área de acción abriendo una gama de nuevas

expectativas de desempeño profesional a la licenciatura, desde su interior y frente al mercado de trabajo.

Pese a que lo que pudiésemos argumentar ahora, no podemos perder de vista la realidad de nuestro sistema educativo nacional. Tomar a cargo la dirección de una institución docente es una oportunidad susceptible de ser ocupada prácticamente por cualquier profesional. Independientemente de la especialidad de quien ostente el cargo de director, es necesario hacerle consciente que está tomando una responsabilidad de gran magnitud y cuya esencia es el servicio social, el trabajo por y para las personas, que su misión es propiciar que el fenómeno educativo se produzca con toda su energía y que su importancia deriva del impacto efectivo que logre imprimir sobre los resultados de la institución. Por lo dicho; considero fundamental que se sopesa la exigencia de capacitar al aspirante a dicho puesto de forma continua y progresiva en cada uno de los recovecos que envuelve la administración de centros escolares, con lo cual se evitarán actuaciones de buena fe pero plagadas de improvisación y empirismo.

Otro campo de operaciones para el Pedagogo lo representa la evaluación de centros escolares y la asesoría pedagógica a las autoridades. Aprovechando el auge de los procesos por calidad total, no resulta sumamente viable incorporarnos al proceso administrativo en las fases de previsión, planeación y control. Es recomendable que los juicios sobre cualquier cuestión sean emitidos por quien tiene la formación profesional y las herramientas para comprender profundamente y mejorar el del fenómeno que pretende analizar. Es cierto que la experiencia de ser evaluado resulta intimidante para algunos, como individuos o instituciones, sin embargo es un medio insustituible para obtener una imagen clara de dónde estamos y qué somos como organización desde la perspectiva de quienes se congratulan o padecen con nuestros servicios; a la par, nos da bases sólidas para fijamos las metas, estrategias y acciones que resulten coherentes con el destino al que se aspira como institución.

A quienes administran centros escolares, quisiera compartirles una idea. En el diseño de los procesos es necesario tomar en cuenta el aspecto humano, aquel al que obedecen los factores de calidad que nos posibilitan dotar al servicio de los atributos implícitos o explícitos que aseguran la plena satisfacción del beneficiario directo o indirecto.

Por otro lado, la responsabilidad de rescatar la imagen deteriorada de los servicios educativos del sector público está en manos de quienes en laboran en éste, no debiéramos dejar pasar el tiempo, mientras observamos como crece el descontento de alumnos, padres de familia, instituciones académicas y empresariales, con los resultados que, generación tras generación, se obtienen en las instituciones educativas.

Es necesario hacer una profunda reflexión sobre el estado que guarda nuestro sistema educativo nacional que nos lleve a establecer cuáles son las fallas y aciertos, cuál es la participación de los distintos niveles organizacionales en la generación de las fortalezas y debilidades por que, si bien existen fallas, cabe hacer un reconocimiento a las personas e instituciones cuyos logros sorprenden por la combinación entre la austeridad de los recursos, el entusiasmo y compromiso de su gente con lo notable de sus resultados.

Como profesionales de la educación, es obligación nuestra fomentar un cambio de paradigmas entre quienes laboramos en este rubro del quehacer humano. La educación no debe ser más un coto de poder para quienes la conciben como un trabajo de segunda categoría. Se vuelve entonces una prioridad iniciar un cambio radical de nuestra cultura laboral. Ningún administrador debiera olvidar que cuando el propósito es la mejora continua en las instituciones, ninguna tradición laboral o de grupo puede ser considerada inamovible; por lo tanto dependerá de sus habilidades de líder, de su poder negociación, persuasión e incluso de coacción, el que pueda

generar entre su personal el interés por las bondades y eliminar los miedos que provoca cualquier alteración a los esquemas tradicionales de trabajo. Una reflexión surge de la revisión de un texto ya citado anteriormente, en el que Beno Sander¹ nos habla de la importancia de concebir a los centros escolares como sistemas integrales en los cuales conviven distintas dimensiones desde las cuales se origina y explica su realidad. Me queda claro, después de consultarlo que la dimensión económica, la dimensión pedagógica, la dimensión política y la dimensión cultural son elementos codependientes entre sí y en relación con los sistemas que les circundan, lo cual implica que el priorizar sólo una, o bien soslayar alguna, da como resultado modelos educativos parcializados que sesgan la aspiración última de la labor educativa, crear a partir de ésta seres formados integralmente, con la capacidad de enfrentar su realidad en cada una de las esferas que esta involucra, con actitud crítica, creativa y prepositiva, aptos en la resolución de problemas, responsables en la toma de decisiones, y sobre todo, con el potencial para construir una cultura nacional en laque todo lo anterior se vivencie las formas de organización de las comunidades.

En torno a la importancia de la organización y comunicación entre los individuos. Una idea nos debe quedar clara después de revisar la presente tesis y ésta es que, las grandes obras de la humanidad siempre se han logrado a través del trabajo en equipo basado una combinación puntual entre la organización especializada de las tareas y los sentimientos de identificación, donde el sentido de pertenencia, la comunicación, la participación incluyente y democrática entre los integrantes juegan un papel fundamental en esta mezcla, la cual sólo puede ser producto de las experiencias tangibles de reconocimiento de sus personas como seres individuales, integrales, con necesidades físicas y psicológicas pero, al mismo tiempo, seres gregarios que necesitan del pertenecer a un grupo y apreciar que su actividad es fuente de satisfacciones para sí y para quienes les rodean.

¹ SANDER Benno, Gestión y administración de los sistemas educacionales: problemas y tendencias. Revista perspectivas, vol. XIX, no. 2, 1989. Pág. . 246-247.

Por otro lado, las aportaciones al bienestar de la sociedad no se miden por su fastuosidad, sino por su trascendencia, aunque en ocasiones ambos factores converjan; en este sentido, no podemos esperar hasta que la mejora de la imagen institucional se produzca a través de las de las acciones del sistema, nuestro deber consiste en gestionar una suma de cambios pequeños que impacten en la calidad de vida nuestra organización y de quienes se benefician de ella y, que secundariamente, los éxitos grandes o pequeños se conviertan en una cadena de buenos ejemplos entre las instituciones. Si logramos cambiar los esquemas de pensamiento de la posición dependiente y pasiva a hacia actitudes de autocrítica y mejora continua, estaremos en posibilidad de aspirar a empresas más ambiciosas, donde las instituciones no sólo busquen la conformidad de los clientes con el servicio, sino el genuino interés por que desde la administración pública se procure la preservación y mejoramiento del Sistema Educativo Nacional público. Hablamos de una relación simbiótica entre servidores públicos y sociedad, en donde a través de los procesos se gesticone una nueva cultura, en la cual la prosperidad de las instituciones públicas signifique el bienestar de la comunidad y viceversa.

Es momento de iniciar la construcción de un proyecto que nos lleve a la consolidación del espíritu del artículo tercero constitucional, de lograr una educación que logre el pleno desarrollo de los individuos, no concebidos como entes mecánicos que han de incorporarse en procesos cuyos objetivos son planeados por intereses muy lejanos a su voluntad, sino como sujetos que han adquirido la cultura necesaria para ser entes propositivos ante su realidad, seres que generen las circunstancias, mas que las padezcan, en palabras de Benno Sander, definiremos a la educación como el proceso que " tiene por objeto construir y difundir el conocimiento, construir el conocimiento implica libertad, la conciencia la participación colectiva, difundir el conocimiento implica comprometerse moralmente con la equidad y la justicia social, de modo que el conocimiento así constituido pueda beneficiar concretamente a los participantes en el sistema educativo y en la sociedad en general . A partir de ello las instituciones educativas son entidades sociales en las que es posible construir una

democracia como forma política de fomentar una buena calidad de la vida humana colectiva"².

² SANDER Benno op.cit. Pág. 54

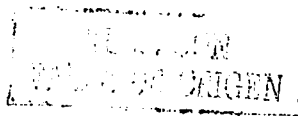
BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

1. ACLE Tomasini Alfredo, Planeación estratégica y control total de la calidad, Grijalbo, 6ª. Edición, México 1995.
2. Administración y calidad en las organizaciones educativas(diplomado en administración educativa, modulo II) ITESEM, Campus Toluca, México 1996.
3. ARIAS Galicia Fernando, Administración de recursos humanos. Trillas 3ª. Edición, México 1994.
4. BRAVERMAN Harry, Trabajo y Capital Monopolista. Editorial Nuestro tiempo, 8ª. Edición, México, 1987.
5. CABILDO Miguel y Scherer María Ibarra, Refractario a grupos, partidos, líderes y caudillos. El Movimiento universitario suma de individuos. Proceso semanario, No. 1173, México 17 de mayo de 1999.
6. CASTAÑEDA Luis, Excelencia en el trabajo, ediciones Poder, 2ª. Edición , México, 1997.
7. CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos humanos, Mc. Graw Hill, México.
8. CHIAVENATO Idalberto, Introducción a la Teoría general de la administración, México, Mc. Graw Hill, 3ª. Edición. México, 1989.
9. Curso Internacional sobre planeamiento y administración de instituciones de educación superior(conferencias) Tomo I, TRISTÁ Pérez. B. Velásquez FERNÁNDEZ A.R. El campo de la Administración Académica, Universidad de la Habana, Cuba, junio de 1992.
10. FLIPPO Edwin. Principios de administración de personal, Mc. Graw Hill, México, 1982.
11. GÓMEZ Antón Francisco, Educación e ineficacia. Universidad de Navarra, Pamplona, 1974.
12. GÓMEZ Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, Mc. Graw Hill, 8ª. Edición, México, 1994.
13. Grupo Calinter. S.C. Sistema de calidad para escuelas normales del Estado de México, SECyCBS, 1995. Pp.6-7.



14. Informe de Dirección del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México. Plantel Cuautitlán Izcalli. 1999- 2000.
15. IPN, Liderazgo educativo, gestión 1995-2000(documento), en la Jornada, diario, 30 de noviembre del 2000.
16. JIMÉNEZ Aburto, Administración por calidad. CECSA, México 1992.
17. KAUFMAN Roger, Guía practica para la planeación en la organización, Trillas México 1987.
18. KAUFMAN Roger, Planificación de sistemas educativos, ideas prácticas y concretas, Trillas, 2ª. Edición, México 1990.
19. KOONTZ Harold et. Al. Elementos de administración, Mc. Graw Hill, 2ª. Edición, México 1985.
20. KURZAVOV G. Problemas fundamentales del materialismo dialéctico, Ediciones Palomares, México.
21. LARIS Casillas Javier, Administración integral. CECSA, México, 1980.
22. Manual de inducción del docente, Sistema del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México. 1999.
23. Manual de organización. Sistema del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México. 1998.
24. NELSON Richard C. The Counselor as Reinforce., En la Revista The school Counselor, National Association of Student Personal Administrators(NASPA). Vol. 28, No. 3, spring, 1991.
25. NORIEGA Juan, Muñoz Alberto, Programa de Dirección, Colección guía escolar, Editorial Escuela española, Madrid, 1996.
26. OWEN Robert. La escuela como organización. Santillana Madrid, 1989..
27. Reglamento del Colegio de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de México. 1994.
28. REYES Ponce Agustín, Análisis de puestos, Limusa, 5ª. Edición, México 1974.
29. REYES Ponce, Administración de empresas, Teoría y práctica(tomo I y II) Limusa, 2ª. Edición, México, 1990.
30. ROCKWELL Elsie, Desde la perspectiva del trabajo docente. Centro de investigación y de Estudios avanzados del IPN. México, 1987.



31. RODRÍGUEZ Espinar Sebastián Factores de rendimiento escolar. Oikos Tau, España 1982.
32. RUE Leslie, Teoría y Práctica de administración, Mc. Graw Hill, México 1992.
33. SANDER Benno, Gestión y Administración de los sistemas educativos: problemas y tendencias, revista Perspectivas, vol. XIX , no. 2, 1989.
34. TAVERA Escobar Francisco, Reflexiones para la dirección de empresas, IPN, México 1994.
35. TYLER W. Organización escolar, Editorial. Morata, Madrid, 1991.
36. WALTON Mary, Cómo administrar por el método de Deming, Norma, México, 1991.
37. WERTHER William B. Keith Davis, Administración de personal y recursos humanos. Mc, Graw Hill, 3ª. Edición. México 1997.

