

875202



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

*"LA FUNCIONALIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN
DEPENDE DEL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL"*

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

AURORA PATRICIA JARDÓN GUTIÉRREZ

Director de Tesis:
L.A.E. José Arnulfo Gutiérrez
Rodríguez

Revisor de Tesis:
L.A.E. Violeta Infanzón Vázquez

COATZACOALCOS, VER.

2005

0346403



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.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

RECONOCIMIENTOS

A DIOS

Por darme el don de la sabiduría y amor para enfrentarme a la vida. Tu palabra es una lámpara para mi pie y una luz para mi vereda.

(Salmos 119: 105)

A MI PADRE

Gracias por todo tu apoyo.

Te quiero mucho.

A MI MADRE Y DELFI:

Por todo su apoyo y dedicación.

Gracias por educarme como lo hicieron. Los quiero mucho.

A MIS HERMANOS

Israel y Rodrigo.

Por compartir su vida conmigo y ser uno de los motores en mi vida.

Los quiero mucho.

A ANGEL

Por estar conmigo hoy y
apoyarme. Gracias hermoso.

A MIS AMIGOS

Lic. Graciela, C. Amanda, Lic. Cecilia,
Paty, Lizeth, Alexandra, Judith, Fernanda,
Deyanira, Yesenia, Cecilia, Lázaro, Noé,
Román y Benjamín, gracias por su apoyo y
amistad incondicional.

A MI ASESOR

Lic. Ma. De Jesús Thomas
Gómez y a la Lic. Violeta
Infanzón Vázquez, por su
dedicación ya poyo.

INDICE

Introducción	1
 Capítulo 1. Metodología de la Investigación	
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Justificación.....	4
1.3. Objetivos.....	4
13.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4. Hipótesis.....	5
1.4.1 Hipótesis de trabajo.....	5
1.4.2 Hipótesis nula.....	5
1.5. Variables.....	5
1.5.1 Variable independiente.....	5
1.5.2 Variable dependiente.....	5
1.6 Definición de variables.....	6
1.6.1 Definición conceptual.....	6
1.6.2 Definición operacional.....	6
1.7 Tipo de estudio.....	6
1.8 Diseño.....	7
1.8.1 Según su ámbito.....	7
1.8.2 Según el período.....	7

1.9 Población y muestra	7
1.9.1 Población	7
1.9.2 Muestra	7
1.10 Instrumento de medición	8
1.11 Recopilación de datos	8
1.12 Proceso	8
1.13 Procedimiento	8
1.13.1 Selección del instrumento de medición.....	8
1.13.3 Recopilación de resultados	9
1.13.4 Análisis de resultados	9
1.13.5 Conclusiones	9
1.14 Análisis de datos	9
1.15 Importancia del estudio	9
1.16 Limitaciones del estudio	10
1.17 Recurso humano	10
1.18 Recurso material	11
1.19 Presupuesto	11

Capítulo II. Marco Teórico

2.1 Importancia de las organizaciones	12
2.2 Principios de organización	13
2.3. Organizaciones sanas	16
2.4 La organización: aquello que la hace sana	17
2.5 Diseño y estructura organizacional	20
2.5.1 Estructura funcional.....	21
2.5.2 Síntomas de deficiencia estructural	23
2.6 Forma de evaluar la estructura orgánica	25
2.7 Organización escolar	35
2.8 La estructura organizacional educativa	38
2.9 Técnicas administrativas	41

2.10 Funciones del personal en una institución educativa	45
--	----

Capítulo III. Integración de las funciones como un proceso continuo de organización

3.1 Integración de las funciones como un proceso continuo de organización	48
3.2 El marco de la organización.....	57
3.3 Defectos comunes en la organización.....	61
3.4 Factores que afectan las funciones en una organización	63
3.5 El proceso de motivación.....	65
3.6 Importancia de los directivos al crear un ambiente positivo de trabajo.....	67
3.7 Comunicación.....	68
3.7.1 El flujo de comunicación en la organización.....	70
3.8 Cultura organizacional.....	73
3.9 Importancia de la organización en el trabajo.....	76
3.9.1 Elementos que deben considerarse al realizar un trabajo.....	77
3.10 proceso de crecimiento de las organizaciones.....	79
3.11 Diseño de puestos de los empleados.....	81

Capítulo IV. Caso Práctico

4.1 Antecedentes de la escuela normal.....	86
4.2 Procedimiento de la guía operacional.....	92
4.3 Análisis de los resultados	94
4.4 Soluciones	95
4.4.1 Evaluación del personal	96

Capítulo V. Conclusiones y Sugerencias

5.1 Conclusiones	96
5.2 Sugerencias	99

ANEXOS	105
BIBLIOGRAFIA.....	143

INTRODUCCIÓN

El diseño de una estructura organizacional en una institución educativa debe estar proyectado para ayudar a la institución a realizar sus objetivos y lograr los fines para los cuales fue creada. El éxito va a depender del grado de coordinación eficaz y de los factores de la institución, ya sean humanos, estructurales y económicos.

El grado de eficiencia, coordinación y control de estos factores dependerá del buen o mal funcionamiento del cuerpo administrativo, ya que a través de éstos se llevará a cabo la funcionalidad en la institución, teniendo esto como consecuencia el logro de los objetivos y las políticas, las cuales deberán cumplir con el bienestar y mejoramiento de la sociedad y en nuestro caso de los maestros, los alumnos, la enseñanza y la comunidad en general.

El propósito de este trabajo de investigación es determinar la importancia que tiene para una escuela normal y para su personal el diseño de su estructura organizacional, contribuir al definir cada puesto y a la creación de un entorno favorable que ofrecerá estabilidad y una coordinación eficaz entre las divisiones y departamentos, logrando así una buena funcionalidad dentro de la institución, las cuales definen las tareas por realizar, tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible para el desarrollo de un ambiente de trabajo positivo.

En el primer capítulo, se expondrá la metodología de la investigación en que se basó la presente tesis; planteamiento del problema, objetivos e hipótesis, instrumentos de medición a utilizar, definición de variables, límites de la investigación, así como el recurso humano utilizado en dicha investigación.

En el segundo capítulo, se presenta el marco teórico referente a la organización, que es una organización sana, la realización, factores y forma de evaluar el diseño de la estructura, síntomas de deficiencia estructural, así como la definición y funcionamiento de una organización escolar, la cual es el objeto de estudio de esta investigación.

En el tercer capítulo, se explica ampliamente la integración de las funciones como un proceso continuo de organización, donde se hace referencia a la importancia que tiene la función del personal, así como los factores a que se enfrenta, como la motivación, el ambiente de trabajo, la comunicación, la cultura organizacional.

En el cuarto capítulo es el caso práctico, aquí se mencionan características de la institución estudiada, los antecedentes, funciones, compromisos principales, objetivos, servicios que ofrece, etcétera, y por último la guía operacional que se le aplicó a los directivos como herramienta de evaluación de sus funciones, analizando los resultados de la misma y las posibles soluciones a las deficiencias encontradas.

En el quinto capítulo, se dan las conclusiones, las sugerencias y propuestas originadas de los resultados dados al final de la investigación realizada.

Y por último se presenta la bibliografía utilizada, así como las gráficas de la guía operacional y los anexos correspondientes a dicha investigación.

CAPÍTULO I

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la investigación realizada durante 3 meses en la escuela normal dedicada a la formación de licenciados en educación primaria y preescolar ubicada en la ciudad de Coatzacoalcos Veracruz, se observó que la estructura organizacional no corresponde a la realidad, ya que el organigrama actual se copio de una escuela normal pública, la cual esta regida por las normas y estatutos que marca la ley.

Por lo tanto la administración de la escuela normal estudiada debe diseñar una estructura organizacional de acuerdo a los compromisos adquiridos administrativos, tiene la obligación legal y social de cumplir con los requisitos y normas que marque la S.E.C. (Secretaria de Educación y Cultura) y hacer una clasificación de funciones entre los departamentos en cuanto habilidades importantes del personal, crear canales más amplios de comunicación para el ajuste continuo de los problemas y dar mayor flexibilidad en algunas políticas creadas para asegurar la coordinación de todos, tomando en cuenta el tamaño de la organización y así cumplir los retos y satisfacer las necesidades del alumnado en general.

Entonces: ¿La funcionalidad de la escuela normal depende del diseño de la estructura organizacional?

1.2 JUSTIFICACIÓN

En virtud de que la escuela normal proporcione servicios de educación a nivel profesional a 215 alumnos que realizan prácticas docentes desde el primer semestre en las escuelas primarias y jardines de niños, es importante que se efectúen cambios en la estructura organizacional que van desde modificaciones en el contenido de funciones particulares hasta la actitud de quienes las tienen a su cargo.

De ahí es por que distribuir responsabilidades bien definidas correspondientes a cada división funcional y a su personal, ya que cuando se organiza, se definen programas, proyectos, tareas y se delegan atribuciones y responsabilidades, además se formula normas, procedimientos y técnicas de trabajo que establecen relaciones formales de jerarquías administrativo-técnicas, las cuales lograrán el éxito y avance de la institución normal, por lo que se requiere del diseño de la estructura organizacional, para un mejor control e integración de las funciones del personal administrativo y como consecuencia ofrecer mayor calidad en el servicio otorgado a los alumnos, logrando así que la escuela normal sea reconocida en el ramo de la educación.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General:

Determinar cuales son los elementos del diseño de la estructura organizacional que forman a la funcionalidad de la escuela normal para el logro de los objetivos.

1.3.2 Objetivos específicos:

- Evaluar el sistema de organización actual en la escuela normal.
- Identificar la forma en que deben establecerse las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficacia y eficiencia.
- Reimplantar las funciones realizadas en la escuela normal.
- Diseñar la nueva estructura organizacional.
- Analizar la relación que existe entre el diseño de la estructura organizacional y la adecuada funcionalidad de los departamentos administrativos de la escuela normal.

1.4 HIPÓTESIS

1.4.1 Hipótesis de trabajo:

Del diseño de la estructura organizacional se obtendrá una mejor funcionalidad que influya de manera positiva en los departamentos administrativos de la escuela normal, para lograr los objetivos y alcanzar los fines encaminados a la formación de profesionales en la educación.

1.4.2 Hipótesis nula:

Es inexistente la relación entre el diseño de la estructura organización y la funcionalidad de los departamentos administrativos de la escuela normal.

1.5 VARIABLES

Las variables que contiene la presente investigación son las siguientes:

1.5.1 Variable independiente: Diseño de la estructura organizacional

1.5.2 Variable dependiente: Funcionalidad

1.6 DEFINICIÓN DE VARIABLES

1.6.1 Definición conceptual:

Diseño de la estructura organizacional. Es el proceso para decidir cual es la forma adecuada de dividir y coordinar las actividades de la organización, a la luz de las metas y del plan estratégico de la misma, así como las circunstancias del entorno en el cual se pone en práctica dicho plan logrando la satisfacción del personal.

Funcionalidad: Es el conjunto de funciones que se realizan en una organización, integrándose de tal manera que actúen estableciendo la continuidad y la mejor utilización de los recursos disponibles.

1.6.2 Definición operacional:

El diseño de la estructura organizacional es la forma en que se desempeñan las funciones del personal administrativo.

La funcionalidad que se ejerce en la escuela normal estudiada se midió a través de una guía para el diagnóstico operacional y así conocer el nivel de eficiencia con que se esta operando la misma.

1.7 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de investigación que se llevo a cabo para dicha investigación fue de tipo descriptiva transversal, ya que se analizó la relación que existe entre las variables ya definidas.

1.8 DISEÑO

1.8.1 Según su ámbito:

Es un estudio de campo, ya que se realizaron entrevistas con el director general de la escuela normal para obtener información sobre los antecedentes, detección de necesidades dentro de la fuerza laboral y además conocer la problemática actual en cuanto a la realización de las actividades administrativas, también se aplicaron análisis de puestos al personal administrativo, con el fin de obtener información sobre las funciones que desempeñan y sus objetivos personales, saber como se encontraban las relaciones laborales y además conocer algunas sugerencias dadas para un mejor desempeño.

1.8.2 Según el período:

Es un estudio transversal porque la investigación del fenómeno se efectuó en un periodo de tiempo de tres meses.

1.9 POBLACION Y MUESTRA

1.9.1 Población

Para efectos de la presente investigación, se consideraron únicamente a las personas responsables de cada departamento, al director general, subdirectores y administradores.

1.9.2 MUESTRA

No se determinó por medio de la fórmula de la muestra debida al número de personas entrevistadas.

1.10 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

La guía utilizada para el diagnóstico operacional se realizó con el fin de conocer el nivel de eficiencia con que se está operando en la institución educativa analizada, así como las principales deficiencias que limitan dicha operación. Esta guía consta de cuatro áreas y sus respectivos factores, la cual estará en el apartado de anexos.

1.11 RECOPIACION DE DATOS

Los datos fueron recopilados en el medio donde ocurre el fenómeno de estudio; los datos obtenidos se seleccionaron mediante un sistema de ponderación ya establecido.

1.12 PROCESO

A continuación se enumeran los pasos generales a seguir durante la investigación.

- a) Selección del instrumento de medición.
- b) Recopilación de resultados.
- c) Análisis de los resultados.
- d) Conclusiones de las variables estudiadas.

1.13 PROCEDIMIENTO

1.13.1 Selección del instrumento de medición.

Se seleccionó la guía por ser un instrumento económico y sencillo que facilitara y precisara su análisis y además permitirá recopilar la información sin contratiempos.

1.13.2 Recopilación de resultados

Se acudió a la escuela en un horario establecido para aplicar el instrumento de medición a las personas responsables de cada departamento y obtener la información requerida para proceder a la tabulación de los resultados.

1.13.3 Análisis de resultados

Después de tabular y darle la calificación correspondiente a cada respuesta, se realizó un sistema de ponderación en el cual se llevó a cabo el análisis y evaluación de la información obtenida.

1.13.4 Conclusiones de las variables estudiadas

Se emitirá una conclusión general de la investigación.

1.14 ANÁLISIS DE DATOS

En los resultados obtenidos de la investigación, el método de análisis de datos utilizados tuvo la finalidad de ponderar una calificación numérica con el propósito de facilitar la comparación de los factores entre sí y precisar los de mayor importancia.

1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La importancia de esta investigación radica en los beneficios y mejoras que se pueden implantar para desarrollar un ambiente de trabajo positivo, estableciendo el diseño de la estructura organizacional de manera adecuada para que se lleven a cabo las funciones correspondientes a cada área y se logre la eficiencia a través del personal.

1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En cuanto a los obstáculos que dificultaron el proceso de investigación se mencionan los siguientes:

- ✓ Rechazo hacia el investigador por parte del personal administrativo en el momento de aplicarse los análisis de puestos en la escuela normal estudiada.
- ✓ Apatía por parte del personal administrativo al ser cuestionado sobre la estructura actual de la escuela normal.
- ✓ El personal administrativo sentía inseguridad laboral por la presencia del investigador, ya que se pensaba que con toda la información recabada se podría tomar la decisión de despedir a algún miembro de la escuela.

1.17 RECURSO HUMANO

Durante el proceso de investigación se tomó en cuenta la participación del personal administrativo, a los cuales se les aplicó el análisis de puestos, (ver anexo 1), la secretaria facilitó información para llevar dicha investigación, también participó la persona interesada en obtener la información y el asesor:

- 1 Director general
- 1 Secretaria
 - 1 Director de Licenciatura en Preescolar
 - 1 Director de Licenciatura en Primaria
 - 1 Administradora
 - 1 Encargado del centro de computo
 - 1 Prefecto

1.18 RECURSO MATERIAL

El material tangible que se utilizó para realizar la investigación es el siguiente:

CANTIDAD	PRODUCTO
1	Computadora Compaq
1	Impresora HP
5	Lápices
220	Hojas blancas
2	Gomas
5	Fólder
1	Caja de discos de 3 1/2
2	Marcadores
2	Plumas negras

1.19 PRESUPUESTO

A continuación se detalla el costo del material usado en esta investigación.

CANTIDAD	PRODUCTO	COSTO
1	Computadora Compaq	\$ 14,750.00
1	Impresora HP	995.00
5	Lápices	6.00
220	Hojas blancas	95.00
2	Gomas	5.00
5	Fólder	5.00
1	Caja de discos de 3 1/2	60.00
2	Marcadores	35.00
2	Plumas negras	<u>25.00</u>
Total		\$ 15,976.00

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones son importantes por ser entidades sociales dirigidas a metas diseñadas con una estructura deliberada o planeada y con sistemas de actividades coordinadas y vinculadas con el ambiente externo, estas existen cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que le ayudan a alcanzar metas.

Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del ambiente externo.

Las razones del por que las organizaciones son importantes para la sociedad son: ⁽¹⁾

1. Reúnen los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados.
2. Produce bienes y servicios con eficiencia.
3. Facilita la innovación.
4. Utiliza fabricación moderna y tecnología basada en computadora.
5. Se adapta e influye en un ambiente cambiante.

⁽¹⁾ Daft L., Richard. *Teoría y Diseño Organizacional*, 6ª.ed., México, Edit. Thomson, 2000, p.12.

6. Crea valor para los propietarios, clientes y empleados.
7. Acomoda los desafíos constantes, la motivación y coordinación de los empleados.

2.2 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

Como el ingeniero que diseña su puente para satisfacer necesidades especiales, el planeador de la organización, al diseñar la estructura de una compañía, aplica principios, puesto que muchos años de experiencia le han enseñado que si se siguen ciertos lineamientos, sea cual sea el tamaño de la empresa, el resultado será una buena organización.

Se dan a continuación algunos de estos principios básicos: ⁽²⁾

De acuerdo con los propósitos de la Organización: El propósito de una organización es ayudar a que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

1. **Principio de unidad de objetivos:** Una estructura organizacional es eficaz si permite que el personal contribuya al cumplimiento de los objetivos empresariales.
2. **Principio de eficiencia organizacional:** Una organización es eficiente si está estructurada para contribuir al cumplimiento de los objetivos empresariales con un mínimo de consecuencias o costos indeseables.

Causa de la organización: La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de administración. Si esta limitación no existiera, una empresa no organizada podría contar únicamente con un administrador.

⁽²⁾ Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, *Administración, Una perspectiva global*, 11ª. ed., México, Editorial Mc Graw Hill, 1998, p. 361

3. **Principio de tramo de control:** en cualquier puesto administrativo hay un límite del número de personas que un individuo puede administrar eficazmente, aunque el número exacto dependerá del impacto de las variables subyacentes.

Estructura de la Organización: autoridad: La autoridad es el cimiento de la estructura en la organización, el hilo que la hace posible, el medio por el cual pueden asignarse grupos de actividades a un administrador y promover la coordinación de las unidades organizacionales. Es el instrumento que permite al administrador crear las condiciones óptimas para el desempeño individual.

4. **Principio escalar:** Cuanto más sea la línea de autoridad del máximo puesto administrativo de una empresa a cada puesto subordinado, cuanto más clara será la responsabilidad de toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.
5. **Principio de delegación por resultados esperados:** La autoridad delegada a todos y a cada uno de los administradores debe ser la adecuada para garantizar su capacidad de cumplir los resultados esperados.
6. **Principio de responsabilidad absoluta:** La responsabilidad de los subordinados con sus superiores es absoluta, en tanto que los superiores no pueden eludir la responsabilidad sobre las actividades organizacionales de sus subordinados.
7. **Principio de paridad de autoridad y responsabilidad:** La responsabilidad sobre las acciones no debe ser mayor ni menor que la delegada por la autoridad correspondiente.
8. **Principio de unidad de mando:** Entre más completos sean los reportes de un individuo con un solo superior, menor será el problema de instrucciones contradictorias y mayor la sensación de responsabilidad personal sobre los resultados.

9. **Principio de nivel de autoridad:** Para mantener la delegación deseada, es necesario que las decisiones bajo la autoridad de cada administrador sean tomadas por éste, no remitidas a los niveles superiores de la estructura organizacional.

Estructura de la organización: departamentalización de las actividades: La organización supone el diseño de un marco departamental.

10. **Principio de definición funcional:** Cuanto más clara sea la definición de los resultados que se esperan de un puesto o departamento, de las actividades por realizar y de la autoridad organizacional delegada y cuanto mayor sea la comprensión de las relaciones de autoridad e información con otros puestos, serán más adecuadas las contribuciones del individuo responsable al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Proceso de organización: Los diversos principios acerca de la delegación de autoridad y de la departamentalización son fundamentales sobre el proceso de la organización, pues se refieren a las fases de los dos aspectos primarios de la organización: la autoridad y la agrupación de las actividades.

11. **Principio de equilibrio:** En toda estructura es necesario el equilibrio. La aplicación de principios o técnicas deberá ser equilibrado para garantizar la eficacia general de la estructura en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Este principio es común en todas las áreas de las ciencias y en todas las funciones de los administradores.
12. **Principio de flexibilidad:** Mientras más medidas se tomen en beneficio de la flexibilidad de una estructura organizacional, ésta podrá cumplir más adecuadamente su propósito.
13. **Principio de facilitación del liderazgo:** Entre más permitan una estructura organizacional y la delegación de autoridad que los administradores diseñen y

conserven condiciones propicias para el alto desempeño, mas contribución a favor de las habilidades de liderazgo de los administradores.

2.3 ORGANIZACIONES SANAS

Una organización sana, es aquella que tiene un fuerte sentido de su propia identidad y de su misión, pero que además tiene la capacidad de adaptarse con facilidad al cambio.⁽³⁾

El individuo dentro de la organización es muy importante, ya que pasan gran parte de su vida en el trabajo, el gerente debe estar consciente de que el sitio de trabajo provoca un profundo afecto en la mente de los individuos. Para ayudar a desarrollar un medio ambiente positivo en la organización, el gerente deberá entender al individuo dentro del contexto de la organización. Cuando se contrata a una persona es poco apropiado pensar en el empleado como unos brazos alquilados. En lugar de esto hay que pensar que cada empleado es único, con sus propias creencias, sentimientos, ideas y emociones. El comportamiento del empleado en el lugar de trabajo se determina por un cierto número de factores, su medio ambiente físico y social, su estructura psicológica, sus deseos y metas, sus experiencias pasadas y por lo tanto, el ambiente físico y social, así como las necesidades de cada individuo.

Algunos administradores sostienen que no es suficiente constituir una estructura de organización que describa supuestamente los requisitos conductuales de cada uno de sus miembros.

La estructura de la organización traza las relaciones que pueden existir entre los diversos puestos de la misma; en contraste, algunas organizaciones se componen de relaciones reales, que se producen cuando quienes ocupan esos puestos interactúan sobre una base personal.

⁽³⁾ Jack. Fordyce y Weil, Raymond, *Métodos de Desarrollo Organizacional para Ejecutivos*, Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976, p.6

En los organigramas se encuentra implícita la suposición de que quienes ocuparán puestos, realizarán su trabajo y sostendrán relaciones objetivas con los demás; sin embargo, sería inocente que alguien esperara que las personas en el trabajo dentro de una proximidad constante, no desarrollaran sentimientos hacia otras.

Una de las funciones de una organización es proporcionar el contexto dentro del que pueden satisfacerse esas necesidades humanas. Algunas organizaciones unen a sus miembros socialmente, así mismo sirve para mantener normas de conducta de los miembros. Si bien es cierto que la organización condiciona y moldea las actitudes y que es un vehículo para la satisfacción personal y la productividad, el gerente deberá ajustar los sentimientos personales de los grupos a los planes.

En muchas ocasiones, tanto la gerencia como los empleados restan importancia a los valores humanos tales como la habilidad en el oficio y los sentimientos personales profundos hacia otros, para operar de acuerdo con el dinero que se les pague, seguridad en el empleo y prestaciones, sin embargo, es lamentable que esta situación haya sido tan elaborada por personas que no pueden tener ninguna empatía con los trabajadores de los niveles inferiores de las organizaciones de negocios; cuando emiten juicios sobre ambientes sanos, hablan simplemente por ellas mismas y no es probable que su conjunto de valores vaya de acuerdo con aquellos emitidos por los trabajadores industriales.

2.4 LA ORGANIZACIÓN: AQUELLO QUE LA HACE SANA

El pensamiento administrativo actual en relación con la salud de una organización puede simplificarse excesivamente y, a veces, resultar falso. No es correcto suponer que los productos de la organización, tales como el bajo ausentismo, los índices bajos de rotación de personal, los índices bajos de quejas y la alta producción sean siempre indicadores válidos de la salud de una organización. En tanto sea necesario utilizar en la organización controles administrativos, los empleados empezarán a experimentar dependencia, subordinación, sumisión y otras indicaciones de falta de madurez psicológica.

En muchos casos, los empleados maduros, si desean permanecer psicológicamente sanos, tendrán que adaptarse, volviéndose apáticos, indiferentes y enajenados; no obstante, éstos pierden su necesidad de madurez y el gerente llega a ser él mismo menos maduro, debido a que se ve obligado a tratar con empleados inmaduros, utilizando conductas carentes de madurez, como aquellas que dan más importancia al dinero y no a los valores humanos, y no pasará mucho tiempo antes de que la organización pierda sus bases de vitalidad y salud.

Por consiguiente a los empleados les agrada la gerencia, no por que los gerentes son especialmente hábiles como líderes o tengan relaciones profundamente satisfactorias con ellos, por el contrario, su amor hacia la gerencia tendrá relación con el hecho de que les pagaron buenos salarios, les proporcionaron empleos seguros y los molestaron poco, sin tener ninguna idea respecto a los sentimientos de la gerencia hacia ellos, ya que mucho se ha dicho que las organizaciones se forman con estructuras típicas de organización, el liderazgo autoritario, los programas administrativos y lo que se denomina programas de relaciones pseudo humanas.

Algunas organizaciones, tienen la forma de una pirámide, lo que coloca a los empleados en una situación de trabajo en la que tienden a utilizar pocas capacidades que vayan más allá de las menos importantes y superficiales. En los niveles inferiores, la naturaleza del trabajo se hace cada vez más rutinaria, o sea, de naturaleza de producción en masa. En alguna situación, los empleados psicológicamente sanos tienden a experimentar frustraciones, puesto que no logran ni siquiera una expresión mínima de su personalidad, y sentimientos de fracaso, porque ven pocas posibilidades de experimentar conflictos puesto que se sienten indecisos entre el deseo de escapar de ese ambiente y el temor de perder un empleo provechoso. Como respuesta a las frustraciones, los conflictos y los fracasos, los empleados psicológicamente sanos reaccionan con conductas tales como ausentismo, rotación de personal, peticiones de transferencias, movilidad ascendente, actividades sindicales, hincapié en el dinero y poco realce de las recompensas humanas, holgazanería, establecimiento de ritmos fijos, apatía e indiferencia.

A su vez, la gerencia reacciona a esas actividades de los empleados reforzando su actitud directiva, haciendo más estrechos los controles, y acumulando en otras formas las fallas provocadas por la estructura de la organización.

Algunas características de las organizaciones enfermas y de las sanas son: ⁽⁴⁾

1. Poca inversión personal en los objetivos organizacionales, excepto en los altos niveles.	1. Los objetivos son ampliamente compartidos por los miembros y hay un flujo de energía fuerte y consistente hacia estos objetivos.
2. Factores extraños complican la solución de problemas. El <i>status</i> y la situación en el organigrama son más importantes que la solución del problema. Hay un interés excesivo por la gerencia como si ésta fuera un cliente. Las personas tratan a los demás, especialmente a los jefes, en una forma cortés y formal, que encubre los asuntos. La inconformidad es mal vista.	2. La solución de problemas es altamente pragmática, es decir, se solucionan con la experiencia. Al atacar los problemas, las personas trabajan informalmente, no se preocupan por el <i>status</i> , por su territorio, ni por preguntarse qué va a pensar la alta gerencia. Al jefe frecuentemente se le confronta. Se tolera bastante el comportamiento no conformista.
3. Las personas en los altos niveles tratan de controlar el mayor número posible de decisiones. Se convierten en cuellos de botella y toman decisiones sin la información y consejo adecuados. Las personas se quejan de las decisiones irracionales de la gerencia.	3. La responsabilidad en la toma de decisiones está determinada por factores tales como habilidad, sentido de responsabilidad, disponibilidad de información, carga de trabajo, tiempo y requerimientos de desarrollo profesional y gerencial. El nivel organizacional como tal no es considerado un factor determinante.
4. Las opiniones de las personas en los niveles bajos de la organización no se respetan fuera de los estrechos límites de sus trabajos.	4. Las opiniones de las personas en los niveles bajos de la organización son respetadas.
5. Las necesidades y sentimientos personales son asuntos secundarios.	5. El rango de problemas tratados incluye las necesidades personales y las relaciones humanas.
6. Las personas Se sienten atadas a sus puestos; se sienten aburridas pero restringidas	6. Las personas muestran buena disposición y deseo de participar porque así lo desean. Son optimistas.

⁽⁴⁾ *Ibidem*, p. 8

por las necesidades de seguridad. Su comportamiento en juntas de personal, es dócil y desinteresado. No hay mucha alegría. Sus buenos ratos los pasan en otros lugares.	El lugar de trabajo es importante y placentero.
7. El gerente es un "papá" que da recetas a la organización.	7. El liderazgo es flexible, cambiando de estilo y de personas de acuerdo con la situación.
8. La mala actuación pasa desapercibida o se maneja arbitrariamente.	8. La mala actuación es confrontada y se busca una solución conjunta.
9. Las estructura, las políticas y los procedimientos de la organización abruma a la misma. Las personas se refugian en ellos y juegan con las estructuras de la organización.	9. La estructura, los procedimientos y las políticas de la organización están diseñados para ayudar a las personas a llevar a cabo su trabajo y para proteger la salud organizacional a largo plazo; no para asignar deberes a cada burócrata. Además, es posible modificar con facilidad tales políticas, procedimientos y estructura.
10. La innovación no está generalizada dentro de las organizaciones sino en las manos de unos cuantos.	10. La organización misma se adapta rápidamente a las oportunidades u otros cambios en su mercado, debido a que cada par de ojos está observando y cada cabeza está anticipando el futuro.

2.5 DISEÑO Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El diseño de la estructura de la organización se refleja en el organigrama. Éste es la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos debajo en una organización.⁽⁹⁾

Algunos componentes para la definición del diseño en la estructura de la organización, son las que designan las relaciones formales de reporte, el número de niveles en la estructura jerárquica y el tramo de control de gerentes y supervisores, ya que el diseño de la estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en

⁽⁹⁾ Ibidem, p. 202

departamentos y de éstos dentro de la misma, también incluye el diseño de sistemas para asegurarse la comunicación, coordinación e integración efectivas de esfuerzos en todos los departamentos.

El diseño estructural esta influido por el entorno, los objetivos y las estrategias, la tecnología y el tamaño. Un entorno, puede ser estable o inestable, los objetivos y las estrategias de la administración pueden hacer hincapié en la eficiencia interna o en la adaptación a los mercados externos, la estructura suele reflejar la estrategia organizacional y un cambio en un producto o en una estrategia de mercado conduce a menudo aun cambio estructural, una vez que se formula la estrategia para obtener una ventaja en el mercado, los líderes diseñan o rediseñan la estructura a fin de coordinar las actividades organizacionales, de modo que se alcance mejor esa ventaja, las tecnologías de producción pueden ser rutinarias o no rutinarias y el tamaño de una organización puede ser grande o pequeño, cada variable influye en el diseño estructural correcto.

2.5.1 ESTRUCTURA FUNCIONAL

Al evaluar el sistema de organización, así como la forma en que se consideran las jerarquías, funciones, obligaciones y responsabilidades que se requieren para su mayor eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes y programas es importante considerar la estructura orgánica y funcional para que se lleve a cabo la funcionalidad en la organización.

Estructura orgánica y funcional:

Estructura	Características
Carencia de estructura orgánica y funcional.	Se considera que la organización no cuenta con la representación gráfica dela estructura orgánica y funcional que limita al personal en el alcance de los planes y programas de trabajo fijados.

Estructura orgánica y funcional deficiente.	Se considera que la organización cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma inadecuada y e imprecisa, que perjudica al personal y retrasa los planes y programas de trabajo establecidos.
Estructura orgánica y funcional elemental.	Se considera que la organización cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional mínima.
Estructura orgánica y funcional adecuada.	Se considera que la organización cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma aceptable, que permite la ubicación del personal y la obtención de los planes y programas de trabajo establecidos.
Estructura orgánica y funcional excelente.	Se considera que la organización cuenta con la representación gráfica de la estructura orgánica y funcional en forma excepcional, que establece la ubicación del personal y define, con exactitud, los niveles de autoridad y responsabilidad, obteniendo su máxima eficiencia y eficacia en el logro de los planes y programas de trabajo fijados.

En una estructura funcional, las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización. Esta estructura es estable y la tecnología es relativamente rutinaria, con baja interdependencia entre los departamentos funcionales. Los objetivos de las organizaciones se refieren a la eficiencia interna y a la especialización técnica. El tamaño va de pequeño a mediano. Cada una de estas características se asocia con poca necesidad de coordinación horizontal.

El ambiente es estable, la tecnología rutinaria, la eficiencia interna y el tamaño pequeño significan que la jerarquía vertical puede controlar y coordinar la organización, en ésta, los empleados están comprometidos a alcanzar las metas operativas de sus departamentos funcionales. La planeación y presupuestación es por función y refleja el costo de los recursos utilizados en cada departamento. La autoridad formal y la influencia están en manos de altos ejecutivos de los departamentos funcionales.

Una ventaja de la estructura funcional es que promueve la economía de escala dentro de las funciones. La economía de escala significa que todos los empleados se localizan en el mismo lugar y pueden compartir las instalaciones. La estructura funcional también promueve un desarrollo profundo de las habilidades de los empleados. Éstos se ven expuestos a una amplia variedad de actividades funcionales dentro de su departamento. La estructura funcional es la mejor para las organizaciones pequeñas a medianas.

La debilidad principal de la estructura funcional es una respuesta lenta a los cambios ambientales que requieren coordinación de los departamentos. Si el entorno cambia o la tecnología no es rutinaria e interdependiente, la jerarquía vertical se sobrecarga, las decisiones pendientes se apilan y los altos ejecutivos no reaccionan con suficiente rapidez. Otra desventaja de la estructura funcional, es que la innovación es lenta a causa de una mala coordinación y cada empleado tiene una visión limitada de las metas globales.

En la actualidad, hay una tendencia hacia estructuras más horizontales y planas, a causa del ambiente incierto. La estructura funcional obliga a las decisiones a recorrer todo el camino hacia la cima, antes de que se pueda resolver un problema que afecta a diversas funciones.

2.5.2 SÍNTOMAS DE DEFICIENCIA ESTRUCTURAL

Cada forma de estructura, representa una herramienta que puede ayudar a los ejecutivos a que una organización sea más efectiva, lo que depende de su situación.

Los directivos principales evalúan cada cierto tiempo la estructura organizacional para determinar si es adecuada a las necesidades cambiantes de la organización. Muchas organizaciones prueban una estructura organizacional, luego se reorganizan en otra con el fin de encontrar el ajuste correcto entre los reportes internos y las necesidades del entorno externo.

Como regla general, cuanto la estructura organizacional no corresponde a las necesidades de la empresa, aparecen uno o más de los siguientes síntomas de deficiencia estructural: ⁽¹¹⁾

❖ *La toma de decisiones se demora o carece de calidad.* Las personas que toman las decisiones pueden estar sobrecargadas porque la jerarquía les envía demasiados problemas y decisiones. La delegación de autoridad puede ser insuficiente. Otra causa posible de la mala calidad es que la información no llega a las personas correctas. Los enlaces de información, ya sean en dirección vertical y horizontal, pueden ser inadecuados para asegurar la calidad de las decisiones.

❖ *La organización no responde en forma innovadora aun entorno cambiante.* Una razón de la carencia de sentido innovador es que los departamentos no están coordinados en sentido horizontal. Hay que coordinar la identificación de necesidades de los clientes a cargo del departamento adecuado, la estructura organizacional también tiene que especificar la responsabilidad departamental, que incluye la supervisión del entorno y la innovación.

❖ *Es evidente que hay mucho conflicto.* La estructura organizacional debe permitir que los objetivos departamentales en conflicto se conviertan en un conjunto de metas para toda la organización. Cuando los departamentos actúan con propósitos encontrados o están bajo presión para alcanzar las metas departamentales a costa de los objetivos organizacionales, es frecuente que la estructura tenga la culpa.

⁽¹¹⁾ Ibidem, p.232

2.6 FORMA DE EVALUAR LA ESTRUCTURA ORGÁNICA

Para poder evaluar la estructura de una organización se dan estos pasos, una manera sencilla de visualizar la estructura.

- a) A golpe de vista. Esto significa darse cuenta cuáles son los defectos que saltan a la vista. Es la forma más simple de evaluar una estructura.
- b) Efectuar preguntas informales explorativas. Para ello se necesita preguntar a alguien que conozca suficientemente la organización de la compañía.
- c) Establecer comparaciones con la organización de otra empresa similar de la que se tenga conocimiento.
- d) Si tenemos conocimiento de algunos problemas, debemos pensar en la mejor forma de resolverlos. Para eso se requiere saber a qué se dedica la empresa y cuál sería la estructura ideal para ella, y una vez hecho esto, comparar la estructura actual con la idea.
- e) Calcular razones o ratios comparativos.
- f) Un defecto muy usual es no revisar periódicamente el esquema de la estructura.

Con el fin de facilitar la transformación que ha planeado la organización tiene que evaluar y en ocasiones revisar su estructura existente. A forma estructural correcta para una organización puede ser una fuente de ventaja competitiva sustentable; una estructura subóptima suele ser una considerable debilidad competitiva. Además, el éxito o el fracaso de una transformación depende, en gran medida, de la estructura de la organización. En resumen, las cuestiones clave que tiene que abordar una empresa para concluir satisfactoriamente una transformación son:

1. ¿Qué estructura necesita para practicar del modo más eficaz el juego que hemos elegido?

2. ¿Cómo podemos crear eficazmente esta estructura necesaria?

Para responder con eficacia a la primera pregunta, es necesario que la administración comprenda qué es estructura, es decir, los conceptos fundamentales que se hallan detrás de cómo organizar y practicar un juego dado, y las fortalezas y limitaciones de las diversas forma de estructura que se podrían adoptar para contribuir a que la compañía gane el juego que ha elegido. En otras palabras, se requiere que la administración de la empresa comprenda algunos aspectos técnicos del diseño y rediseño de la estructura. Responder a la segunda pregunta implica crear un plan para transformar la estructura de la organización, de lo que es hoy en día a lo que necesita ser para apoyar la transformación.

Una manera útil de meditar en la estructura es considerar el enfoque general de la organización, las fortalezas y las limitaciones de nuestra propia compañía y la naturaleza de nuestra competencia.

Cualquier estructura puede funcionar si comprendemos estos tres principios y adaptamos a ellos nuestra estructura, también tomar en cuenta comprender y manejar con eficacia cuatro principios importantes de diseño de las estructuras de organización para que una empresa concluya con éxito su transformación.

Principio 1: No hay ninguna estructura que sea la mejor

Un principio fundamental que impulsa el proceso de diseño es que no hay ningún modo que sea el mejor para organizar un determinado equipo. Ello se debe a que cada organización tiene su propia personalidad (o cultura), su propio conjunto de personal y su propia historia. Cualquier estructura de reorganización puede apoyar con eficacia una determinada transformación si se diseña y dirige de manera apropiada.

Principio 2: Hay tres componentes de la estructura

Consideramos que la estructura consta de tres componentes que es preciso diseñar y dirigir como un sistema, si la estructura ha de ejecutarse con éxito.

- El primer componente es lo que denominamos la macro estructura. Esta consta de los cuadros del organigrama y como están conectados. La macro estructura proporciona una guía sobre como están vinculadas diferentes funciones y posiciones.

- El segundo componente es lo que se denomina micro estructura, consiste en como se definen los roles y las responsabilidades de cada miembro de la organización, la micro estructura no sólo consiste en la tecnología que se utiliza para desarrollar las actividades, sino también la manera en que se comunican y utilizan estas descripciones de roles dentro de la organización como guía para el comportamiento. En alguna organización, un problema fundamental es que no hay descripciones escritas de los puestos, en otros, puede existir tal descripción, pero rara vez las utilizan quienes ocupan posiciones como herramienta para guiar el comportamiento, por que:
 1. Son anticuadas.
 2. Son algo que sólo interesa a Recursos Humanos.
 3. Están escritas de un modo tan ineficaz que quien ocupa el puesto considera que la información es de poco o nulo valor.

Para ser de valor, quienes ocupan los puestos tienen que utilizar dichas descripciones como guías para su comportamiento.

- El tercer componente de la estructura de la organización es lo que denominamos sistemas de apoyo. Éstos abarcan los sistemas de operación de la organización, su proceso de desarrollo de la administración, sus sistemas de administración del

desempeño y su cultura corporativa. Una estructura no funcionará con eficacia en ausencia de sistemas de apoyo diseñados apropiadamente.

Principio 3: Hay ciertas cuestiones estratégicas del diseño de una organización que se tiene que abordar

Al diseñar su estructura, una organización debe resolver seis cuestiones determinantes no sólo para la organización en general, sino también para sus subunidades individuales. Las cuestiones clave que se han de resolver al diseñar una estructura de organización son:

1. ¿Cuál es la forma óptima que se requiere para apoyar la transformación planeada?
2. ¿Cómo se debe estructurar la organización a fin de tener la mejor probabilidad o la óptima para satisfacer las necesidades del cliente?
3. ¿Cuál es la estructura más sencilla que nos ayudará a alcanzar los objetivos de nuestro plan de transformación?
4. ¿Cómo podemos estructurar la firma para fomentar la actividad emprendedora o al menos proteger a los emprendedores que están en la organización?
5. ¿Cómo podemos estructurar la compañía para fomentar la responsabilidad individual y colectiva?
6. ¿Cuál es el tamaño óptimo de la organización?

Una función clave de la estructura es facilitar el centro de atención de responsabilidad por los resultados en las organizaciones. A unidades específicas de la organización se les da responsabilidad por funciones asignadas o por el apoyo de grupos de clientes. Esto se basa en la premisa de que la responsabilidad por los resultados facilita la motivación. Por consiguiente, a las unidades de organización en ocasiones se les llaman centros de responsabilidad.

El tamaño de la organización es una cuestión o problema fundamental en la dirección de las organizaciones, ya que cuanto mayor llega a ser una organización, mucho

más compleja y, por consiguiente, más difícil de dirigir. Esto ocurre debido a la cantidad de interacciones del personal, la cantidad de interacciones del personal, la cantidad de personal por sí misma y la cantidad de intereses compitiendo que se desarrollan.

En ocasiones un tamaño grande representa una ventaja necesaria o indiscutible y una de las decisiones estratégicas de largo plazo determinante que debe tomar una organización se refiere a su tamaño óptimo.

Una de las formas básicas de organización es la llamada estructura funcional. En ésta, todas las funciones clave de operación reportan a un solo ejecutivo (por lo común, el presidente o un gerente general), quien es responsable de coordinarlas. La estructura funcional de una organización se puede utilizar en algunas organizaciones pequeñas, ésta estructura fortalezas y limitaciones, y no es apropiada en todas las circunstancias. En una estructura funcional, el personal tiende a estar, como lo implica la propia palabra, concentrado funcionalmente. Se concentra en cuestiones tales como tecnología, investigación y desarrollo, mercadotecnia, ventas, manufactura y administración. Esto es una fortaleza puesto que el personal puede desarrollar una gran experiencia funcional. Sin embargo, la debilidad de este enfoque es que las perspectivas del personal son influidas de manera inevitable por la función a la que reportan. En esta estructura, el tiempo de los ejecutivos normalmente se reduce por que el jefe de la organización tiene que dedicar gran atención a garantizar que las diversas funciones trabajen juntas con eficacia a fin de alcanzar las metas de la organización.

El arte de diseñar una estructura abarca utilizar la creación de una variedad de opciones estructurales entre las cuales una organización puede seleccionar la mejor estructura. Al desarrollar estas opciones, las organizaciones que afrontan cada tipo de transformación tienen diferentes desafíos o cuestiones que deben abordar en los niveles macro, micro y de sistemas de apoyo. Al mismo tiempo, la organización necesita garantizar que ellos, al formalizar su estructura, mantengan los aspectos positivos de su cultura empresarial.

Al realizar el rediseño de la estructura, se debe examinar en qué medida la estructura actual satisface las exigencias estructurales que se identificaron durante la revisión de la organización y en que medida ayuda a la organización a hacer frente a las cuestiones estratégicas del diseño organizacional.

Esta revisión tiene el propósito de ayudar a la compañía a responder la pregunta: ¿Tenemos ya la estructura apropiada que nos ayude a alcanzar los objetivos que se desarrollaran en nuestro plan de transformación?

Por lo que la dirección debe preparar el organigrama actual, y las descripciones actualizadas de los puestos, como mínimo de todos los puestos de la dirección.

Formular estructuras opcionales para apoyar la transformación, aunque es importante que los que intervienen en diseñar diversas estructuras opcionales comprendan los principios estructurales mencionados anteriormente y para generar estas estructuras opcionales se debe primeramente identificar las funciones clave que debe tener la organización para satisfacer de manera adecuada esas exigencias y abordar estas cuestiones, determinar si se deben combinar algunas de éstas para minimizar el grado en que la organización llega a estar con un exceso de funciones a expensas de trabajar unidas para satisfacer las necesidades de los clientes, desarrollar una relación final clave que se han de incluir en la estructura. Esta evaluación de opciones resulta en una relación de fortalezas y limitaciones de las diversas estructuras y permite valorar los costos y beneficios generales para adoptar cada estructura y también evaluar hasta qué punto cuenta con los recursos necesarios una estructura determinada, esto implicará valorar:

- a. La cantidad de personas con que cuenta la organización y que están disponibles para ocupar posiciones clave.
- b. Hasta que punto los gerentes y empleados poseen los conocimientos necesarios para ocupar posiciones claves y si la organización puede proporcionarlos o necesita contratar a persona para ocupar tales posiciones.

- c. Los sistemas que la organización tiene creados para apoyar la estructura.
- d. El efecto (positivo o negativo) que tendrá sobre la cultura de la empresa adoptar la estructura y si la cultura de la organización debe cambiar para apoyar la nueva estructura.

El paso final en este proceso de transformación estructural es identificar de qué manera una organización pasará de su estructura actual a una nueva u óptima. En síntesis, este paso implica desarrollar un plan de transformación estructural.

Algunas organizaciones han diseñado sus puestos sujetando a sus ocupantes a la monotonía y a las presiones, respaldada con frecuencia por controles rígidos, se ha encontrado que afecta adversamente la salud mental y física de los empleados. La forma en que la estructura de una organización esta diseñada determinará en gran parte que movimientos de puesto y de carrera están disponibles para los empleados que buscan la oportunidad de desarrollarse.

Estos son la poca motivación y moral, decisiones tardías e inapropiadas, conflicto y falta de coordinación, costos elevados y, generalmente, una pobre respuesta a las nuevas oportunidades y a los cambios externos. Las diferencias estructurales pueden representar una parte importante para que se agraven todos estos problemas.

✓ La motivación y la moral pueden estar deprimidas porque:

- a) Las decisiones parecen incongruentes y arbitrarias en ausencia de reglas estandarizadas.
- b) Las personas perciben que tienen poca responsabilidad, pocas oportunidades de logro y reconocimiento de su valor, por que hay delegación insuficiente de la toma de decisiones. Esto que esta unido a cortos tramos de control.

c) Hay falta de claridad respecto a lo que se espera de las personas y la forma en que se evalúa su desempeño. Esto puede deberse a una inadecuada descripción del puesto.

d) Las personas están sujetas a presiones competitivas desde diferentes partes de la organización debido a la ausencia de prioridades claramente definidas, reglas de decisiones o programas de trabajo.

e) Las personas están sobrecargadas por que sus sistemas de apoyo no son adecuados.

✓ La toma de decisiones puede quedar demorada y carente de calidad porque:

a) La información necesaria no es transmitida a tiempo a las personas adecuadas. Esto puede deberse a una jerarquía muy extendida.

b) Quienes toman las decisiones están demasiado segmentados en unidades separadas y existen provisiones inadecuadas para coordinarlos.

c) Quienes toman las decisiones están sobrecargados debido a una delegación insuficiente de su parte.

d) No hay procedimientos adecuados para evaluar los resultados de las decisiones similares de su parte.

✓ Puede haber conflictos y falta de coordinación porque:

a) Existen objetivos en conflicto que han sido estructurados en un solo grupo de objetivos y prioridades. La gente actúa con propósitos cruzados.

b) El personal está trabajando fuera de paso entre sí porque no se han unido en equipos o debido a que el mecanismo de enlace no ha sido formulado.

c) Al personal que en realidad desempeña el trabajo operacional y que está en contacto con las contingencias cambiantes no se le permite que participe en la planificación del trabajo.

✓ Una organización puede no responder en forma innovadora a las circunstancias cambiantes porque:

a) No ha establecido puestos especializados dedicados a pronosticar y explorar el entorno.

b) No hay seguridad de que la innovación y la planificación del cambio sean las principales actividades respaldadas por la alta administración, mediante los procedimientos adecuados para proporcionarles una prioridad adecuada, programación y recursos.

c) Existe una coordinación inadecuada entre la parte de una organización que se identifica con las cambiantes necesidades del mercado y el área que trabaja en las posibles soluciones tecnológicas.

✓ Los costos pueden estar subiendo con rapidez, en especial en el área administrativa, porque:

a) Hay exceso de procedimientos y de papeleo que distraen la atención del personal al trabajo productivo y que requieren personal adicional para administrarlos.

b) Pueden estar presentes algunos o todos los otros problemas organizacionales.

El desempeño de una organización está influido por muchos factores aparte de su estructura. Por ejemplo, la estructura de una organización puede ser efectiva al guiar a la gente a desempeñar las tareas correctas, en coordinar sus esfuerzos y en el procesamiento de la información, pero esta no reflejará en el desempeño general, si se siguen estrategias

que no están a tono con los objetivos deseados o con las condiciones que prevalezcan. Una organización no toma decisiones; su función sólo es proporcionar un marco de referencia, basado en criterios establecidos, dentro del cual pueden tomarse las decisiones en forma ordenada. Tampoco puede la mera estructura de una organización apoyar un patrón apropiado de comportamiento, si no hay la voluntad o la competencia ente los gerentes y empleados de conducirse en esa manera. Si falta habilidad o ambiente moral es malo, entonces otra estructura igualmente apropiada tendrá relativamente poco efecto.

No puede esperarse que la estructura de la organización resuelva los problemas políticos en una institución. Existen conflictos profundamente asentados en muchos campos respecto a los objetivos legítimos de las instituciones, y concernientes al correcto de los métodos por los cuales son regidas. Si los objetivos están en disputa entre el gerente y los empleados, entre el gerente y grupos fuera de la organización o entre los mismos gerentes, una estructura formal no puede, de por sí, resolver estas diferencias en una manera que integre las acciones de las personas en una forma efectiva.

Cuando mucho, podría diseñarse para proporcionar mecanismo, tales como reuniones para discutir en las que se ventilen los conflictos y que ofrezcan alguna oportunidad de conciliarlos. En realidad, cuando la prioridad de una organización a los objetivos que se persiguen no es considerada como legítima por sus empleados o miembros, la estructura probablemente llegará a ser considerada como un medio de control represivo o explotador y, por tanto, algo que debe ser resistido e incluso sabotado.

La misma estructura, con frecuencia, resulta víctima de la política, y ciertamente no se le permitirá que opere con eficacia, si no refleja las fuerzas políticas dentro de la organización.

2.7 ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Una organización escolar se entiende como el arreglo de los distintos elementos que intervienen en el hecho educativo, de acuerdo con los fines, las necesidades y las disponibilidades de la educación.⁽¹²⁾

Una organización escolar es un medio desde el punto de vista pedagógico-político, es decir, que trata acerca del estudio de las relaciones de la educación con la vida pública, especialmente la relación entre el Estado y la sociedad para realizar los grandes fines de la educación.

El organigrama que se presentará en el cuarto capítulo, facilita la identificación de los órganos constituidos de la institución. Cada uno de estos órganos cumple con una función que hace posible el logro de los objetivos. Se debe reevaluar la estructura para determinar hasta qué punto satisface las necesidades actuales de los clientes, fomenta la actividad emprendedora y minimiza la complejidad.

Crear organigramas más formalizados que proporcionen información a quienes poseen los cargos y a las unidades, sobre cómo se relaciona recíprocamente identificando así con claridad la forma que está adoptando la organización para alcanzar sus metas.

Desarrollar descripciones de puestos más formalizados (es decir, por escrito) y actualizar las descripciones existentes de las tareas de modo que reflejan lo que deben hacer quienes ocupen los puestos en la organización mucho mayor que ha llegado a ser ahora la compañía.

⁽¹²⁾ Lemus, Luis Arturo, *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*. México, Edit., Kapelusz, 1975. p.26

Establecer sistemas de operación de puestos más complejos, crear un enfoque más formalizado del desarrollo de la administración y de la administración del desempeño, y examinar cómo se desee dirigir la cultura de la compañía para apoyar del mejor modo la estructura que ha adoptado.

La administración escolar es la acción encargada de ejecutar y llevar a la práctica las disposiciones organizativas y legales de la educación. Administrar es controlar y dirigir la acción educativa. Es la dirección, el control y el gobierno de las actividades relacionadas con el proceso de la enseñanza y el aprendizaje.

La educación intencional y sistemática adopta cierta estructura determinada por las estratificaciones sociales; es decir, señala maneras de ser y proceder recogidas y reguladas por la organización escolar.

Dentro de la estructuración del sistema educativo se opera también el fenómeno conflictivo entre la unificación y la diferenciación. El sistema en sentido vertical es como un cono donde en su base están los estratos sociales inferiores constituidos por la gran masa de ciudadanos que apenas pueden llegar a las escalas iniciales de la educación, por lo que la función del sistema en este nivel es proporcionar un mínimo común básico de cultura general, con el propósito de favorecer la unidad social, así como para ofrecer los instrumentos indispensables para la lucha por la existencia.

Características especiales de la organización en la educación: ⁽¹³⁾

- a) La educación es fundamental para el bienestar de la sociedad y es única en el sentido de que es más decisiva que cualquier otra clase de actividades.

- b) La educación tiene trascendencia pública, la naturaleza de las relaciones de la educación con el público se nota, desde diferentes puntos de vista, muchas veces en conflicto.

⁽¹³⁾ *Ibidem*, p.32

c) La organización escolar es difícil a causa de la sensibilidad de su personal.

d) La función es compleja, desde el punto de vista técnico las funciones administrativas de otros sectores públicos son más complejas, pero, el hecho de incluir una diversidad de elementos humanos hace compleja la función. Las relaciones que operan en una organización educativa pueden ser: autoridades superiores con autoridades inferiores; autoridades de un nivel con otras del mismo nivel; autoridades con profesores o maestros; profesores o maestros con colegas; público con autoridades; públicos con profesores o maestros; profesores o maestros con alumnos; alumnos con alumnos; alumnos y maestros con padres de familia. Todas estas relaciones se establecen día a día en una gran variedad de situaciones.

e) La administración es difícil por la profesionalización de personal.

f) Es difícil evaluar la acción educativa.

g) La acción educativa es comprometida.

Una de las principales bases primordiales de una educación sistemática, esta en el desarrollo de las actividades educativas que ya exigiendo la creación de una serie de instituciones, departamentos, divisiones, secciones, direcciones, etc., que se van sumando como respuesta aislada y parcial a las exigencias de la extensión cultural.

Y uno de los elementos que integran el modelo administrativo de la organización educativa, es el trabajo que se realiza, el cual determina cuatro aspectos destacados: ⁽¹⁴⁾

1. Mejoramiento y extensión de los servicios educativos.
2. Obtención y mejoramiento del personal.

⁽¹⁴⁾ Lemus, Luis Arturo, op. Cit., nota 13, p. 37

3. Obtención y ampliación de recursos financieros.
4. Mantenimiento de efectivas relaciones con la comunidad.

2.8 LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EDUCATIVA

Al diseñar la estructura en una institución educativa, el supervisor o director tiene que distinguir entre las actividades que debe realizar él, y las que pueden ser ejecutadas por otras personas, ya sean docentes, alumnos o vecinos; debe delegar funciones, autoridad y responsabilidades, y no pretender hacerlo todo por sí mismo.

Las cualidades profesionales y personales de los miembros de una institución educativa permiten la delegación de muchas funciones y responsabilidades que hacen la labor más democrática y eficaz, interesándose el personal, en esta forma, por actuar con entusiasmo y muchas veces con sacrificio, al delegar autoridad se debe hacer de acuerdo con las aptitudes e intereses de cada individuo, he aquí la importancia del porque de una investigación de las aptitudes del personal.

En la institución donde hay una efectiva organización democrática, no es necesario la presencia del director o jefe para que la obra siga funcionando como es debido; si cada uno es responsable de su misión, el solo hecho de reconocerlo es suficiente para llevar a cabo los deberes. Demasiado control por parte del director tiende a destruir la iniciativa personal de los docentes, dando como resultado una uniformidad de administración, que no respeta las diferencias individuales.

Al realizar el diseño de la estructura, el director o supervisor debe hacerlo tomando en cuenta la labor que realizan los demás miembros del personal, y el tiempo de que disponen; asimismo éste diseño debe hacerse considerando las necesidades existentes en la institución y en el alumnado.

Entre los obstáculos que no han permitido un cambio total en la estructura administrativa y organizacional de los ministerios de Educación pueden mencionarse los siguientes: ⁽¹⁵⁾

- a) La actitud tradicional hacia el centralismo, tanto de los jefes como de los subalternos.
- b) Presencia de estratos tradicionales que se oponen al cambio, tanto en la administración pública en general, como en la administración educativa en particular.
- c) Falta de preparación del personal para comprender el cambio realizado.
- d) Carencia o falta de aplicación de un estatuto del empleado que garantice sus actuaciones y, por consiguiente, lo establezca en sus funciones.
- e) Carencia de una reglamentación adecuada que regule y coordine las actividades de las instituciones educativas y del personal. Esta reglamentación delimitaría las funciones y la jurisdicción del personal y las dependencias del ramo, con el propósito de evitar la separación de esfuerzos y los conflictos de jurisdicción.
- f) Falta de reglamentación interna en un organismo de los ministerios de Educación.
- g) Falta de manuales sobre administración, tanto de procedimientos y métodos de responsabilidades.

Aun cuando la estructura de muchas instituciones se considera teóricamente buena, para que sea efectiva deberá tomarse en cuenta la delegación de responsabilidad y autoridad y la delimitación de líneas de autoridad así como los campos de jurisdicción.

⁽¹⁵⁾ Ibidem, p.103

La eficacia con que funciona una institución educativa, depende en última instancia, del personal docente y de su organización. Un personal entusiasta, unificado, competente y armonioso es capaz de realizar milagros a favor de los estudiantes que están bajo su cuidado. El personal dentro de una institución adecuada, debe reunir las siguientes características: ⁽¹⁶⁾

- Estar concentrado en un solo establecimiento.

- Servir a un grupo de actividades afines o similares.

- Dedicar la mayor parte de su tiempo a la labor académica y, además, a la orientación y la guía de los estudiantes, así como a las actividades técnico-administrativas.

Ante lo mencionado, se debe ir lenta y progresivamente, en la concentración cuidadosa de los catedráticos dentro de los establecimientos, tratando de conjugar los intereses de los docentes, alumnos y autoridades educativas. Por consiguiente debe ir desapareciendo el sistema del maestro o autoridad ambulante, que desempeña diversas funciones en determinadas horas de trabajo.

En conclusión, la organización adecuada de los departamentos en una institución educativa es más aconsejable, cuando se agrupan bajo la responsabilidad y dirección de una persona idónea para todos los catedráticos de las materias, y los alumnos, con el objeto de desarrollar en forma conjunta, dirigida, coordinada y debidamente planeada, las actividades didácticas, culturales, sociales y de cualquier otra índole a que se refieren para el mejoramiento de la labor educativa general.

⁽¹⁶⁾ Ibidem, p.104

2.9 TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS

Dentro de las técnicas administrativas para fomentar la productividad, el análisis de puestos constituye el punto de partida para muchas de las funciones importantes de la organización, las cuales están en búsqueda permanente de la productividad y competitividad.

Las razones del porque es importante el análisis de puestos, es que el simple nombre del puesto no indica todas las labores que se efectúan, además responde a las necesidades de la empresa para organizar eficazmente los trabajos de ésta, ya que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Para poder realizar un análisis de puestos en una organización, se requiere del convencimiento y la aprobación de la gerencia, y para lograrlo es necesario presentar un plan donde se enlisten todos los beneficios directos e indirectos que necesariamente dará el análisis de puestos.

Para los altos directivos de una empresa, el análisis de puestos representa la posibilidad de saber con todo detalle en un momento dado las obligaciones y características de cada puesto en su organización.

Para los supervisores inmediatos al trabajador, el análisis de puestos le ayudará a conocer las labores encomendadas a su vigilancia, necesitando al análisis como instrumento que les dé con toda precisión y orden los elementos que integran cada puesto para exigir más apropiadamente las obligaciones que tienen los trabajadores.

Los mismos trabajadores realizarán mejor y con mayor facilidad su trabajo, si conocen con detalle cada una de las operaciones que lo forman y los requisitos necesarios e indispensables para hacerlo bien.

Con el fin de proporcionar el mejor empleo del tiempo y de otros recursos importantes de la organización el análisis de puestos se realiza para cubrir diversas necesidades: ⁽¹⁷⁾

- a) Reclutar a miembros potenciales.
- b) Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos para ocupar un puesto.
- c) Seleccionar mejor al ocupante de un puesto.
- d) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- e) Establecer planes de carrera.
- f) Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- g) Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.
- h) Eliminar duplicidades de trabajo.
- i) Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- j) Evitar riesgos de trabajo.
- k) Establecer sistemas de incentivos a la productividad.
- l) Determinar montos de fianzas y seguros.
- m) Establecer tipos de supervisión necesarias.
- n) Base para efectuar auditorías integrales.

El análisis de puestos, como ya mencionamos anteriormente, consiste en desmenuzar un todo con la finalidad de estudiar cada una de sus partes, así como las relaciones existentes entre cada una de ellas.

Por lo que en el análisis de puestos se estudian básicamente, las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevan a cabo e incluye los siguientes puntos: ⁽¹⁸⁾

⁽¹⁷⁾ Arias Galicia, Fernando. *Administración de Recursos Humanos, para el Alto Desempeño*. 1ª. Reimpresión, México, Edit. Trillas 2000, p. 385.

⁽¹⁸⁾ *Ibidem*, p. 386.

✓ *La identificación*, incluye los datos siguientes: nombre del puesto, ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato superior, nombre de los puestos que dependen de él, salario asignado, claves y otros datos importantes para poder localizarlo dentro de la estructura organizacional.

✓ *La descripción*, aquí se detalla las tareas efectuadas en ese puesto, consta de dos partes: descripción general, en esta se señalan las acciones principales, las cuales se desglosan en la descripción específica, en donde con frecuencia se sigue un ordenamiento de la importancia de cada tarea, la cronología de cada una, frecuencia, etapas del proceso administrativo tradicional, etcétera.

✓ *Los requerimientos*, aquí se mencionan los requisitos para desempeñar con éxito el puesto, al menos esta es la finalidad, en la práctica, sin embargo, se colocan en este inciso sólo aquellos aspectos fácilmente detectables; como el sexo, edad, nivel de estudios y otras facetas demográficas.

Para poder obtener toda esta información se necesita por supuesto la cooperación de los trabajadores, ya que sin ella será muy difícil realizar un buen análisis de puestos y sus beneficios serán muy limitados. Para ello, debe convencerse al personal sobre su finalidad y su utilidad.

La recopilación de información en el análisis de puestos está básicamente integrado por las siguientes interrogantes:

1. ¿Qué es lo que hace?
2. ¿Cómo lo hace?
3. ¿Con qué fin lo hace?
4. ¿Cuándo lo hace?
5. ¿Dónde lo hace?

Existen varias técnicas para recabar la información mencionada, por supuesto que cada una tiene sus ventajas y desventajas, estas técnicas son:⁽¹⁹⁾

a) Auto análisis. En esta técnica, el ocupante del puesto escribe las partes fundamentales del mismo, la descripción general y específica, y sus requerimientos, posteriormente el escrito será revisado, modificado y aprobado por su supervisor. Una desventaja de esta técnica, es que depende en gran medida de la facilidad de expresión y redacción del ocupante, aunque por otro lado, puede existir la tendencia de dar mucha importancia a los actos propios, además, si la persona tiene temor de ser despedida o si presenta pánico a recibir más trabajo por los resultados del análisis, puede incluir más actividades de las reales o por el contrario, puede incluir menos de las necesarias si piensa que el sueldo recibido no es justo.

b) Observación impresionista. Consiste en que la persona encargada de realizar el análisis de puestos, este observando al trabajador mientras éste desempeña sus labores. No realiza anotaciones ni registros, ya que de manera posterior redactará su informe. La desventaja que tiene, es de necesitar mucho tiempo y ser algunas veces incompleta, pues puede ocurrir que alguna tarea importante para el puesto no hubiera sido realizada durante la observación, por otro lado, la presencia de un observador puede alterar de manera drástica el flujo y el ritmo del trabajo.

c) Observación controlada. En esta técnica el analista prepara registros cuidadosos de las tareas ejecutadas en el puesto, también requiere mucho tiempo y puede, igualmente pasar por alto alguna tarea importante no efectuada en el tiempo de observación.

d) Cuestionario abierto. Se presenta al trabajador una serie de preguntas generales sobre su puesto. Si bien esta técnica es más dirigida que el auto análisis, presenta las mismas desventajas.

⁽¹⁹⁾ Ibidem, p. 389.

e) *Cuestionario de elección forzosa.* Se presentan varias opciones en cada pregunta al trabajador del puesto, a fin de indicar la que corresponda. Una desventaja, es que si se deseara abarcar todos los puestos de la empresa con el mismo cuestionario, éste puede resultar largo, pues abarca todas las posibilidades, por otro lado, para elaborar ese cuestionario y apegarlo a la realidad, será necesario efectuar análisis preliminares para observar e incluir todas las posibilidades.

f) *Entrevista libre.* En este caso, el analista conversa con el ocupante del puesto de una manera espontánea, teniendo en mente sólo completar las diversas partes del análisis.

g) *Entrevista estructurada.* Se basa también en una conversación, sin embargo, el analista lleva un guión, una serie de preguntas para plantearlas al trabajador.

h) *Entrevista estandarizada.* La conversación se lleva mediante una serie de preguntas semejantes presentadas a los trabajadores de los diversos puestos.

i) *Combinación de varios métodos.* A fin de obtener las ventajas y eliminar las desventajas de cada una de las técnicas, puede emplearse una combinación de ellas, por ejemplo, entrevista estructurada al mismo tiempo que observación controlada.

Un aspecto muy importante de tomarse en cuenta, es que cualquier técnica corre un riesgo, ya que los trabajadores y los supervisores pueden intentar dar una imagen deformada para proporcionar mayor realce al puesto, a fin de adquirir más importancia dentro de la empresa, o al contrario, disminuir las tareas a fin de recibir menores exigencias por parte de los superiores, por eso es importante combinar varias técnicas.

2.10 FUNCIONES DEL PERSONAL EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

Un buen análisis de puestos tendrá que basarse en descripciones de los distintos puestos, detallando las funciones y responsabilidades inseparables a los mismos. Los puestos afines se agruparán de acuerdo con un sistema lógico. Al preparar el análisis se

diferenciarán bien los requerimientos del puesto de las cualidades de la persona que lo ocupa. Se determinará la ubicación de un puesto en el esquema clasificativo de acuerdo con las obligaciones que le correspondan y las habilidades necesarias para satisfacerlas, y además conocer las calificaciones del que lo ocupa, por lo tanto, la moral de los empleados se mejorará suscitando en el personal un sentimiento de participación en el programa educativo y de investigación de la institución.

La realización del análisis en colegios y universidades antes que todo tiene que ver con el personal técnico, de oficinas y de servicios, ya que por medio de éste, se tendrá la responsabilidad de atender y seleccionar al personal, fijar las remuneraciones y ascensos de los mismos, planear los programas de beneficio al personal académico y no académico, así como llevar ciertos registros del mismo.

Los funcionarios de la institución necesitan entender bien la situación actual y las posibilidades futuras, así como la evolución de las funciones asignadas, los adelantos en el empleo de computadoras electrónicas, todo esto con el fin de que el personal entienda bien las ideas generales de las actividades a desarrollar en sus propios departamentos, contribuyan a alcanzar los fines y objetivos educativos de la institución en que prestan sus servicios, al mismo tiempo que mantienen la integridad de la institución.

Las principales divisiones de las funciones en la institución, son características de toda institución educativa, sin importar el tamaño y complejidad de sus objetivos, programas y organización.

Algunos de los principales puestos que deben integrar la estructura organizacional en una cualquier institución educativa, aparte de los directivos son:

1. Secretaria: Auxilia al Director de la Licenciatura en todas sus funciones administrativas, controlar citas y asuntos pendientes, debe conocer la organización y funcionamiento, proporcionar la información solicitada por los alumnos, desarrollar actividades administrativas de control, archivo, correspondencia, mecanografía,

llevar control de asistencias, retardos, ausencias, permisos, memorandas, etcétera, del personal que labora en la institución educativa.

2. Administradora: Debe dar a conocer la justificación del maestro en casos de enfermedad o de otra índole a la secretaria, solicitar el pago de supervisión de alumnos por la práctica docente que realizará el alumno en los jardines de niños, solicitar viáticos en casos que se necesiten en cuando se realicen viajes de cursos o entrega de documentación.
3. Jefe del Centro de Cómputo: Se encarga de la realización de diplomas o trabajos de impresión y asesoría en cuanto la elaboración de formatos, apoyar a los alumnos y maestros en dudas sobre el uso del equipo de cómputo o cuestiones de enseñanza y darle mantenimiento a todo el equipo de cómputo en la institución educativa.
4. Prefecto: Auxiliar de los directivos y maestros, debe estar informado sobre el comportamiento y cumplimiento de los alumnos con el uniforme escolar, estar pendiente de la hora de entrada y salida de los alumnos para que no pierdan clases, ayudar con el material didáctico en los casos que lo solicite un maestro, estar pendiente de los problemas que se presenten en el grupo o dentro del plantel en cuanto al comportamiento de los alumnos.
5. Intendencia: Asear las instalaciones, equipo y mobiliario localizados en el área a su cargo, efectuar movimientos de mobiliario y equipo cuando sea necesario, así como solicitar a su jefe inmediato, los artículos y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades, y mantenerlos en orden y buen estado.

CAPITULO III

3.1 INTEGRACIÓN DE LAS FUNCIONES COMO UN PROCESO CONTINUO DE ORGANIZACIÓN

Desde su origen, el hombre ha tenido que trabajar para poder satisfacer sus necesidades, esta actividad a dado origen a que surjan problemas referentes a las funciones de cada individuo que en conjunto realizan una actividad.

Para hablar de las funciones dentro de una organización, tenemos que remontarnos a los tiempos donde Federico W. Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función. ⁽¹⁾

Federico W. Taylor (1856-1915) nació en Germantown, Pensilvania. Una de sus obras que escribió fue *Los principios de Administración Científica*, la cual gira sus ideas

⁽¹⁾ Múch Galindo, Lourdes y García Martínez, *Fundamentos de Administración*, 8ª. Reimpresión, Edt. Trillas, México, D.F. p. 215

alrededor de la obtención de más rendimientos mediante la aplicación del mejor método para ejecutar el trabajo.

El principio de la división de un problema en sus partes es la base del método científico de investigación. Se dividen los hechos en sus partes elementales, estudiándose cada una. Un problema así, que parecía enorme, se va resolviendo en pequeños problemas parciales. Instituyó que siempre hay una forma de hacer las cosas, o sea, determinó:

- 1.Cuál es la forma más conveniente de ejecutar un trabajo.
2. Cuáles son las herramientas y máquinas más adecuadas.
3. Cuál es la tarea diaria razonable.

Henry Fayol, (1841-1925). Decía que gobernar es casi por completo administrar, pero que esto no era nada nuevo, sólo que todos los pasaban por alto, no lo tomaban en cuenta. La importancia o grado de la necesidad de la función administrativa disminuye a medida que el puesto jerárquico o el nivel de autoridad disminuye.

Funciones básicas de la empresa según Henry Fayol: ⁽²⁾

1. Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes y servicios.
2. Funciones comerciales relacionadas con la empresa y la venta de bienes y servicios.
3. Funciones financieras relacionadas con la búsqueda y la administración de capitales.
4. Funciones de seguridad relacionadas con la protección y la preservación de los bienes y personas.

⁽²⁾ Colunga Domita, Carlos. *Reglas para coordinar de FAYOL*, La administración del tercer milenio. Diccionario temático, Editorial panorama, México, D.F., 1996, p. 253

5. Funciones contables relacionadas con los inventarios, los reportes de balance, los costos y las estadísticas.

6. Funciones administrativas relacionadas con la integración, coordinación y sincronización de las otras cinco funciones.

Un ejemplo de las funciones mencionadas por Henry Fayol es la función de contabilidad, la cual es definida como un arte, el clasificar, compendiar y registrar en forma sistemática y en términos monetarios los hechos y operaciones que aunque en parte tengan carácter financiero, afectan la vida de la empresa tratando además de interpretar los resultados.

Se puede decir que las principales funciones de la contabilidad son cuatro:

- Concentrar y registrar el movimiento financiero de la empresa.
- Vigilar el movimiento de fondos y valores.
- Formar resúmenes periódicos para proporcionar informes, de la situación y de resultados, es decir, balances y estados periódicos de ingresos y gastos.
- En ocasiones, interpretaciones de estos informes. Este aspecto ya no es estrictamente contable, pero está en conexión con él.

La contabilidad en el conjunto total de las funciones de una es un medio y no un fin. Sirve al directivo proporcionándole información numérica de las operaciones, para que pueda tomar decisiones entre varias alternativas.

Reglas para coordinar de Henry Fayol: ⁽³⁾

⁽³⁾ Ibidem, p. 255

1. Elabore y ejecute el plan operativo en forma juiciosa.
2. Organice las facetas humanas y materiales de forma tal que sean consistentes con los objetivos, los recursos y las necesidades de la empresa.
3. Establezca una autoridad única, competente y enérgica.
4. Coordine todas las actividades y los esfuerzos
5. Fomente decisiones claras definidas y precisas
6. Establezca una selección eficiente para contar con administradores.
7. Defina las funciones.
8. Fomente la iniciativa y la responsabilidad
9. Recompense justa y convenientemente por los servicios prestados.
10. Sancione los errores y los descuidos.
11. Mantenga la disciplina.
12. Asegure la consistencia entre los intereses individuales y los de la organización.
13. Reconozca la unidad de mando.
14. Promueva la coordinación humana y material.
15. Instituya y efectúe controles.
16. Evite regulaciones, formalismos y papeleo.

Dentro de la organización las funciones son el agrupamiento de las principales unidades de trabajo, o sea la reunión lógica y armoniosa de actividades afines. La organización es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y sus subordinados. Puede pensarse en ella como en una estructura dentro de la cual se desarrolla el trabajo de los negocios, la dirección y las demás actividades.

Para que una institución funcione adecuadamente, se deben tener también tomar en cuenta las operaciones que se realizan en la misma, tomando él termino operaciones desde punto de vista administrativo, como la forma de realizar las funciones que se realizan en ésta.

Para entender de manera clara el papel de las funciones dentro de una organización, y ya mencionamos anteriormente, la organización es un proceso y una estructura modelo ideada para especializar y realizar el trabajo de la administración por medio de la asignación de autoridad, responsabilidad y establecimiento de canales de comunicación entre los grupos de trabajo para asegurar la coordinación y eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas.

La organización es la relación estructural entre los diversos factores de la empresa (capital, tierra y trabajo), es el marco donde se efectúan las operaciones de la empresa.

Esta estructura da una idea de orden, articulaciones, comunicaciones jerárquicas, sistemas y acciones armoniosos, pero con una particularidad: se desarrollan todas en forma dinámica, pues cubren trabajo humano, el cual produce nuevas situaciones, lo que da origen a una reorganización, la cual amerita el funcionamiento de las relaciones humanas.

La organización tiene confusiones en su terminología, por ejemplo, la palabra organización la usamos como partes diversas, como unidad funcional, es decir que todas sus partes están tratando de llegar al mismo fin, y porque cada parte logra cubrir su objetivo o función y las funciones se refieren a los procedimientos, las operaciones, al elemento

humano. La función más importante de un administrador es diseñar esa organización para que la gente trabaje toda con efectividad.

La división departamental y asignación de funciones se realizará entre más grande sea la empresa, ya que habrá más división de trabajo, más especialización y más departamentos; respecto a la estructura, y se debe analizar hasta qué grado debe mecanizarse el trabajo y hasta dónde puede ser manual.

Respecto a los métodos de trabajo dentro de la organización, se requiere el estudio detallado de las funciones y de las personas que las van a desarrollar, el número de personas y la división departamental; las formas y la papelería; conviene establecer reglas generales, en las que están incluidos los libros y registros y los instructivos que indican cómo se llenan y qué representan los saldos, o cómo se interpretan los datos de información general, asignación de funciones; manuales que pueden ser de dos clases; de información o reglamentación y de organización. El primero se refiere a la historia de la compañía, antecedentes, desenvolvimiento, títulos de los puestos de alto nivel y nombres de las personas que los desempeñan; generalmente incluyen un reglamento de observancia interior del personal; el manual de organización indica métodos y trámites necesarios para operar, relación interdepartamental, funciones específicas de cada cargo, límites de autoridad, trámites y documentos de carácter interno.

Cada persona en sus funciones hace algo concreto y definido, tiene cualidades específicas para que sean productivas esas labores, el trabajador necesita poseer ciertas aptitudes físicas así como habilidades y conocimientos, ya que se crean responsabilidades que tiene que cumplir, y además estará sujeto a un medio donde desarrolla su trabajo.

La controversia en una organización sobre las funciones que se presentaran cuando se realice el trabajo, exige un análisis cuidadoso de cada servicio en función de la aptitud requerida, de las relaciones entre departamentos, de la rotación de personal de servicio, del uso eficiente de equipo, de la normalización de organización y de otros factores que se encuentran en la misma.

Algunos requisitos para la planeación efectiva de las funciones en la organización son: ⁽⁴⁾

1. Determinar el trabajo que se ha de realizar, su naturaleza, cantidad, método y tiempo disponible.
2. Capacidad de trabajo (persona, maquinaria, y demás elementos laborales) con base en la experiencia y observación, aunadas a normas precisas.
3. En conclusión, el trabajo debe llevarse a cabo con base en las necesidades del mercado en relación con las actividades que han de iniciarse, continuarse o concluirse.

Dondequiera que trabaje un conjunto de personas, se necesita planeación y organización, determinar quién ha de realizar un trabajo, quién ha de supervisarlo, quién ha de mandar, etc.

En una organización se debe de tomar en cuenta: ⁽⁵⁾

- a) Proporcionar servicios lo más económicos y eficientes posible.
- b) Distribuir las labores y funciones de tal forma que cada quién sepa exactamente sus deberes.
- c) Que cada quién sepa cuál es su lugar en la empresa, sus relaciones con el resto del personal y con las demás funciones.
- d) Comunicar a la gerencia cómo cada función ha de servir a la empresa en total.

⁽⁴⁾ Cross, Michael, *Estructura Empresarial, como adaptarnos a los cambios*, 1ª. Ed. Fondo Editorial Legis, Colombia, 1991, p. 28

⁽⁵⁾ *Ibidem*, p. 15

e) Que haya un departamento de organización que asesore las decisiones de la dirección que afecten a la misma.

El principal objetivo de la organización es coordinar los elementos necesarios para hacer algo eficazmente (hombres, métodos, materiales, máquinas, dinero, mercados, etc.) por lo que se deduce que el director u organizador debe primordialmente:

- a) Organizar su personal para una producción eficiente.
- b) Organizar la función de oficina para que se coordine con las demás funciones de la empresa.
- c) No perder de vista el objetivo principal de la empresa, su fin económico y la satisfacción de autorrealización del personal.

Algunas funciones que caracterizan al directivo son: ⁽⁶⁾

- a) Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones para los otros niveles.
- b) Elaborar programas y determinar objetivos y prioridades a mediano y largo plazo.
- c) Planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar la función sustantiva o de apoyo de las unidades.
- d) Tomar decisiones en relación con las actividades esenciales de las unidades administrativas para corregir desviaciones.

⁽⁶⁾ Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*, 6ª. Ed., México, Edit. Prentice Hall, 1996, p. 130

e) Interrelacionar las acciones de la dirección general con otras unidades de la organización.

f) Mantener y conducir las relaciones públicas de la institución.

g) Prever el financiamiento de la institución.

h) Determinar políticas de desarrollo de personal y preparar al personal directivo.

i) Dirigir y vigilar la elaboración del presupuesto de su área.

Funciones que caracterizan al nivel operativo.

a) Precisar las metas a alcanzar en sus áreas de trabajo.

b) Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.

c) Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo.

d) Supervisar el desarrollo del personal a su cargo.

e) Evaluar la productividad y promover la eficiencia.

f) Proponer medidas y ajustes a sus actividades y elaborar informes para sus superiores.

g) Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas, así como estímulos para su personal.

La planeación de funciones en la organización se puede tomar en cuenta los siguientes aspectos: ⁽⁷⁾

<i>Planeación de Funciones</i>		
<i>Etapas</i>	<i>Procedimiento</i>	<i>Objetivo</i>
1. Determinación de funciones.	Seleccionando, aislando, desglosando y recogiendo información sobre las actividades de oficina.	Productividad
2. Agrupación de funciones coordinadas.	Clasificando, interpretando y estudiando las relaciones de las actividades.	Productividad
3. Asignación de funciones.	Señalándolas por escrito, fijándolas, estableciendo autoridad y poniéndolas en práctica (organigramas, manuales, instructivos, etc.)	Productividad
4. Evaluación de funciones.	Analizando y repasando cuidadosamente la importancia y el mejor lugar de organización para las actividades.	Productividad
5. Continuidad	Revisando y buscando constantemente mejorar los hombres y los procedimientos.	Productividad

3.2 EL MARCO DE LA ORGANIZACIÓN

El término organización se utiliza aquí para denominar un modelo de optimización de las funciones precisas en el ciclo de vida mediante la definición de elementos, estructuras, relaciones y asignación de funciones.

Enfoque de personas. Las organizaciones de personas se denominan sistemas socio económicos o socio técnicos. El estudio de dichos sistemas comprenden los aspectos personales de enriquecimiento de trabajo individual y la formación de grupos autónomos.

⁽⁷⁾ Sexton P., William. *Teorías de la Organización*, 3ª. Reimpresión, Edit. Trillas. México, 1987. p. 82

► Enriquecimiento del trabajo

El modelo de enriquecimiento del trabajo se basa en un conjunto de hipótesis sobre la conducta de los miembros de la organización: ⁽⁸⁾

- * La conducta de las personas es diferente por que también lo es su capacidad de trabajo. Como consecuencia, las teorías de organización deben tener en cuenta los procesos de homogeneización, es decir, de las mismas capacidades mediante la normalización de funciones y la educación.
- * Las necesidades de las personas difieren conforme a su entorno, el grupo social, el tiempo y las necesidades satisfechas en el presente.
- * La escala de valores de las personas difiere en cualidades, tiempo y cantidades. Las recompensas propuestas para conseguir los objetivos de la organización deben ajustarse a diferentes tipologías.
- * La conducta de las personas depende de las experiencias en casos análogos, las expectativas de éxito, y el coste percibido.
- * Como consecuencia de la diversidad de la escala de valores y la conducta en cada caso se producen situaciones de satisfacción o insatisfacción que motivan decisiones en términos emocionales en vez de racionales.
- * Dimensiones del núcleo del trabajo:
 - Variedad de habilidades que requieren el desempeño de la función, facilidad de identificar el resultado de la función como un todo controlable e impacto percibido de la realización de trabajo (en el miembro de la organización y en el receptor del trabajo realizado)

⁽⁸⁾ Hackman, Nadler, *Dirección de individuos, grupos y sistemas*, Edit. Thomson, México, D.F. 2000, p. 96.

- Grado de autonomía en los métodos de trabajo, horarios, disponibilidad de recursos de la organización y procesos utilizados.
- Retroalimentación o información que dispone el miembro de la organización sobre la calidad de su trabajo.

Enfoque en la estructura. Las teorías de organización enfocadas a la estructura suponen que el factor más importante en la organización es el modo en que se distribuyen los individuos para conseguir los objetivos de la empresa.

Entre las teorías estructurales de organización se destacan las teorías clásicas, ciencia de la dirección, organizaciones burocráticas, relaciones entre organización y gobernabilidad y las de flujo de control.

Las organizaciones que operan en diferentes sectores económicos o que tienen diferente base jurídica pueden tener similar estructura organizativa. En general, la estructura de la organización se puede describir mediante la lista de sus elementos, relaciones de control entre ellos (jerarquías) y comunicación formal e informal de información.

Es frecuente clasificar la estructura de la organización según las relaciones entre sus componentes. Esta clasificación considera dos casos:⁽⁹⁾

- Estructuras en donde cada componente depende de sólo otro componente de la organización (organizaciones jerárquicas)
- Estructuras en donde por lo menos un componente depende de más de uno de los restantes componentes (organización en red)

⁽⁹⁾ Reddin, Francis, *Eficiencia conforme al estilo de dirección*. Edit. Prentice Hall, México, D.F., p.79

Existen diversos criterios para organizar la empresa. Los métodos comúnmente utilizados comprenden combinaciones de los siguientes principios, utilizando un criterio o principio de organización única en cada nivel:⁽¹⁰⁾

- Organización funcional: los individuos se agrupan por categoría y tipo de función realizada.
- Organización por producto: típica en empresas diversificadas, cada línea de productos se considera la unidad a organizar.
- Organización por mercados: la organización geográfica, las orientadas a tamaño o sector del cliente, o las estructuras de tipo federal son ejemplos de esta categoría.

Existen dos niveles de detalles en el proceso de diseño. En el primer nivel el proceso se concentra en las funciones, mientras que el segundo determina los mecanismos de control:⁽¹¹⁾

- * Identificar las necesidades críticas de proceso de información. Usualmente se considera en esta categoría la información que afecta a más de una unidad organizativa.
- * Agrupar las funciones en subunidades, conforme a sus necesidades de información, de modo que las funciones con mayores necesidades de información cruzada pertenezcan a la misma unidad organizativa.
- * Analizar los requisitos de proceso de información en cada unidad, conforme el grado de incertidumbre derivado de las características del trabajo, sus componentes y el entorno.

⁽¹⁰⁾ Ibidem., p.85

⁽¹¹⁾ Ibidem, p. 93

- * Estructurar la subunidad, por la aplicación de este método.
- * Analizar las necesidades de información entre las subunidades, determinando el grado de diferenciación e interdependencia resultante de la descomposición en subunidades hasta este momento.
- * Agrupar subunidades y definir los mecanismos de control y coordinación.
- * Si existen varias subunidades que pueden ser a su vez agrupadas, organizar esta unidad de nivel superior, y analizar las necesidades de información entre estas unidades de nivel superior y agruparlas a su vez en unidad de nivel más alto.
- * Cambiar la estructura cuando sea preciso acomodar nuevas necesidades.

3.3 DEFECTOS COMUNES EN LA ORGANIZACIÓN

Como defectos más comunes que ocurren por falta de organización tienen los siguientes:⁽¹²⁾

1. Funciones desproporcionadas o desbalanceadas, es decir, conceder mayor o menor importancia a determinada función, sino que se debe conceder igual importancia a todas.
2. El que cada función sea tratado con negligencia, es decir, que no se cumplan sus objetivos como es debido.
3. Demasiados niveles jerárquicos que ocasionan confusión en las órdenes, elevan el costo, dificultan las comunicaciones, producen exceso de descentralización.

⁽¹²⁾ Partin, Jennings, *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973, p. 32

4. Falta de coordinación, llevando implícitas comunicaciones defectuosas.
5. Individuos con cualidades sobresalientes en puestos inferiores y a la inversa.
6. Dualidad de mando.

Organizar una empresa no es labor de un día, lograr que todo funcione perfectamente bien requiere tiempo y una constante revisión. Cuando se trata de una reorganización, los cambios pueden hacerse en tres formas.

1. Cambiar toda la estructura no recomendable.
2. Cambiar poco a poco, pero continuamente la organización, y
3. Una forma intermedia de ambas, por ejemplo, cambiar paulatinamente pero hasta cierto límite.

El diagnóstico operacional tiene por objeto proporcionar a los responsables de la dirección de las instituciones de educación superior, una guía para la auto evaluación que facilite conocer el nivel de eficiencia con que se está operando, así como las principales deficiencias que limitan dicha operación.

Probablemente el trabajo se repita y eleve el costo al iniciar la reorganización pero está calculando hacer este sacrificio con tal de obtener una mejor información y más eficiente dirección.

Un diagnóstico operacional es un instrumento para el conocimiento en forma sistemática de la institución. Permite jerarquizar sus diferencias, sus análisis y ponderación para formular los planes de acción. Las funciones operativas dentro de la organización se refieren al personal no administrativo incluye puestos de bajo nivel de habilidad, operar un torno, impartir clases, entre otros.

Las funciones administrativas, se refieren a la función distintiva del dirigente que consiste encausar, guiar y unificar los criterios en la búsqueda de objetivos comunes. El personal esta siempre en contacto con el director para fijar metas y alcanzarlas, elaborar un programa de trabajo, analizar y diseñar procedimientos de un sistema, definir las funciones de un nuevo puesto, supervisar el trabajo de sus subordinados y comparar resultados.

Para una buena administración académica es necesario una adecuada planeación, operante y efectiva por tanto debe partirse de un conocimiento claro y sistematizado de la realidad externa o interna de la escuela. Es una técnica para captar y analizar sistemáticamente la información que los funcionarios poseen de la institución.

La realidad externa nos sirve para conocer cuáles son los problemas y necesidades a satisfacer, cuáles los recursos disponibles y cuales las características del medio que pueden favorecer la acción y cual entorpecerla o frustrarla. La realidad interna nos ayuda a conocer con qué cuenta la institución para llevar a cabo sus tareas, qué problemas requieren solución y cuales son las principales ventajas de la institución susceptibles de aprovecharse.

3.4 FACTORES QUE AFECTAN LAS FUNCIONES EN UNA ORGANIZACIÓN

Los factores importantes que afectan en el funcionamiento de una organización son el desempeño del puesto de los empleados, la tecnología, la motivación, el sindicato laboral y la cultura organizacional.

El desempeño del puesto del empleado es un tema muy complejo ya que las personas son muy diferentes en cuanto sus habilidades, personalidad, intereses, ambiciones, niveles de energía, educación, capacitación y experiencia, varía mucho entre ellas.

Es importante considerar estas diferencias porque los procedimientos genéricos o universales para mejorar el desempeño en el puesto no son efectivos para todos los

empleados, en aquellas organizaciones donde existe un departamento de personal se reconocen dichas diferencias y se intentan seleccionar aquellos empleados que tienen la capacidad deseada para desarrollar mejorar sus habilidades.

En cuanto la tecnología las organizaciones deben buscar los adelantos tecnológicos así como los métodos de trabajo que la apoyan y ayudan en su trabajo con el fin reducir tiempos, costos, personal y obtener la información veraz y oportuna y así elevar el nivel de eficiencia.

La motivación es lo que impulsa a una persona a actuar de cierta manera. Maslow identificó 5 niveles de necesidades que impulsan a las personas actuar: las fisiológicas en el nivel mas bajo y la autorrealización en el nivel mas alto.

Las necesidades no satisfechas son motivadoras, porque estas hacen que las personas actúen, ya que conforme cada nivel inferior de necesidades queda satisfecha emerge como motivadoras las de nivel superior. Por ejemplo las necesidades fisiológicas y de seguridad están en gran parte satisfechas en los paquetes económicos de trabajo y las necesidades de nivel mas alto como las sociales, autoestima y autorrealización, muchas veces insatisfechas están para los empleados.

Si conocemos las necesidades de los empleados, se tendrá que diseñar un entorno de trabajo que aliente a elevar el nivel de eficiencia a través de remuneraciones condicionadas siempre y cuando el empleado visualice la eficiencia como un medio de satisfacer sus necesidades.

Al satisfacer las necesidades de los empleados la organización se ve favorecida ya que los empleados satisfechos son más probables que no falten a su trabajo, no abandonen su puesto para buscar otro y den un servicio de calidad. De aquí la importancia de diseñar puestos que proporcionen una gama amplia de las necesidades de los empleados.

Otro factor importante son los sindicatos laborales que existen en las organizaciones y los grupos de trabajo que pueden influir en los empleados para que sean productivos o no productivos. En este caso se deben conocer la influencia que tienen los grupos de trabajo con los empleados y desarrollar grupos de trabajo cooperativos seleccionando con cuidado los empleados que los conforman y guiando las normas de los grupos a través de una cooperación y comunicación efectiva.

Los sindicatos representan una fuerza poderosa para afectar la actitud de los trabajadores hacia su trabajo, no han confiado en las acciones de la administración para hacer más satisfactorio el trabajo, por lo tanto empleados como sindicatos no han cooperado en la implementación de las propuestas de modificación de diseño de los puestos.

También han negociado convenios de trabajo que contienen reglas laborales restrictivas, como las horas de trabajo, el tiempo extra, la antigüedad para ocupar puestos vacantes, el procedimiento de despidos, recontratación.

Una regla laboral inhibe a un empleado de un puesto para que desarrolle el trabajo correspondiente a otro puesto en un tiempo determinado o en este caso las reglas laborales limitan la flexibilidad de la administración. Actualmente para que las organizaciones compitan y sobrevivan deben aprovechar y aplicar toda la habilidad y energía de los empleados.

3.5 EL PROCESO DE MOTIVACIÓN

Para Sverdlik, la motivación en el trabajo es “ El proceso por el cual se moviliza la conducta y se sostiene en el interés de satisfacer las unidades individuales y lograr los objetivos organizacionales ”. ⁽¹²⁾

⁽¹²⁾ Daft L. Richard. *Teoría y Diseño Organizacional*, 6ª. Ed., México, Edit. Thomson, 1998, p. 36

Un análisis de tendencia sobre la motivación concluye que la motivación del trabajador no puede ser adecuadamente entendida sin relacionar el concepto de motivación con los intentos de los agentes organizacionales de motivar a las personas, tales intentos tienen lugar usualmente mediante el manejo de ciertas instrumentaciones contingentes a las acciones de los individuos.

La tarea de cualquier administrador es conseguir que su área funcional o toda la organización funcione adecuadamente para lograrlo, los subordinados deberán trabajar con eficiencia para lograr los resultados en la organización entre las conductas que aumentan la eficiencia está la puntualidad, obedecer ordenes y desplegar el esfuerzo en el trabajo. Las personas sopesan las alternativas, toman decisiones de acuerdo al las necesidades y escala de valores.

Los procesos de comportamiento son de mucha importancia para la organización, ya que sin el personal y el comportamiento que manifiestan, las organizaciones no podrían existir. La falta de motivación conduce a un desempeño ineficaz y elevados niveles de ausentismo y rotación del personal. La capacitación cuando se combina con un bajo nivel de motivación solo se lograra un pequeño incremento en el desempeño, cuando en la capacitación se combina con un elevado de motivación el desempeño o los resultados se elevan.

Cuando una persona es motivada en su comportamiento y esta persona tiene razones para hacer lo que hace y comportarse en la forma en que actúa su conducta tiene como propósito lograr los objetivos y planes de la organización y se centra en el deseo de satisfacer sus necesidades.

En la conducta y desempeño del individuo fluyen las variables organizacionales como son el diseño del puesto, el alcance del control y el estilo del jefe, en afiliaciones grupales de los procesos de tecnología.

Las necesidades insatisfechas son el punto de partida en la motivación ya que las personas tratan de reducir las diferencias en satisfacción de necesidades como son las fisiológicas, las de seguridad y sociales.

El esfuerzo desplegado implica elegir un curso de acción y producir una conducta hacia un objetivo

La etapa de recompensas o castigos se genera después de realizada la evaluación del desempeño y es lo que determinara cierto tipo de recompensa como incentivos, bonos, premios, o bien pueden ser castigos como llamadas de atención, suspensiones, y descuentos.

Y la ultima variable en la satisfacción, que va ser la complacencia por haber experimentado diversas actividades y recompensas.

3.6 IMPORTANCIA DE LOS DIRECTIVOS AL CREAR UN AMBIENTE POSITIVO DE TRABAJO

La administración incluye planificar cuidadosamente, y establecer una estructura organización, medir y corregir las actividades del personal, mediante el control por medio de la función de dirección, los directivos ayudan al personal a que puedan satisfacer sus propias necesidades, utilizar su potencial y contribuir a los objetivos organizacionales.

El director debe tener las siguientes cualidades, inteligente, culto, muy preparado, capacidad para sumir y delegar autoridad y responsabilidad. Habilidad de enseñar, don de gentes, sentido del humor, cortesía y diplomacia, dominio de las emociones, iniciativa, imaginación, recursos y confianza en sí mismo, sano juicio, habilidad en la conversación.

Naturalmente este es el ideal y no es posible encontrarlo; pero estamos seguros que una persona con humildad para ver el criterio de las demás personas y de las diversas situaciones, será un buen director, y esa deberá considerarse como cualidad primordial.

La función del director debido a sus responsabilidades funcionales cruzadas, tiene una participación importante en el diseño de la estructura de la organización.

Debe definir los conceptos organizativos de la empresa, es decir, el nivel adecuado en la organización en que deben tomarse las decisiones importantes, la forma rígida o flexible de operaciones y como serán los controles y las políticas en la empresa. Decidir la estructura organizativa en la cima tomando en consideración como fue en lo que espera cada departamento, como trabajaron en conjunto, cuando serán las relaciones necesarias del personal de línea y accesoria y que roles desempeñara el gerente general. Definir las relaciones inter funcionales, la gerencia general tiene la responsabilidad de coordinar las relaciones funcionales importantes.

La función principal del gerente general, en la distribución de recursos presenta tres características distintivas, ya que es la única persona que puede distribuir recursos en toda la empresa, es quien toma las decisiones en cuanto al equilibrio entre los proyectos y funciones claves que compitan para obtener recursos limitados, asume la responsabilidad de vigilar el manejo de los recursos requeridos para lograr del objetivo propuesto una vez que se ha tomado una decisión.

3.7 COMUNICACIÓN

Comunicar proviene del latín *comunicare*, que quiere decir transmitir. Se refiere a la transmisión de ideas con el objeto de ejercer por parte de los ejecutivos el derecho de mandar, utilizando las motivaciones para hacerse obedecer.⁽¹⁴⁾

Las comunicaciones pueden ser en sentido vertical ascendente y descendente y en sentido horizontal.⁽¹⁵⁾

- a) Comunicaciones verticales son las relaciones existentes entre ejecutivos y subordinados.

⁽¹⁴⁾ Much Galindo, Lourdes y García Martínez, *Fundamentos de Administración*, 8ª. Remplacemou, Edit. Trillas, México, D.F. p. 160

⁽¹⁵⁾ *Ibidem*, p. 161

En sentido descendente son órdenes, instrucciones o información.

En sentido ascendente son reportes, informes, quejas y sugerencias.

b) Comunicaciones horizontales, son las que se establecen entre ejecutivos de un mismo nivel jerárquico.

En las comunicaciones horizontales encontramos cuatro reglas:¹¹⁶⁾

1a. Procúrese la coordinación voluntaria.

2a. Delimitense previamente las áreas funcionales, para evitar conflictos, buscando que no invada funciones de A.

3a. Los conflictos deben solucionarse inmediatamente cuando se presentes, si no pudieron prevenirse.

4a. Aprovechese los conflictos para encontrar nuevos caminos de coordinación.

Los factores situacionales y organizacionales que influyen en el proceso de comunicación en el ambiente externo son de orden educativo, sociológico, legal-político y económico.

Un factor situacional es la distancia geográfica en donde una comunicación no es directa ya que por el tiempo una persona muy ocupada es probable que no disponga del tiempo para percibir y emitir la información de manera detallada.

Otro factor situacional que afecta la comunicación en una empresa son la estructura organizacional, los procesos administrativos y no administrativos y la tecnología.

¹¹⁶⁾ Ibidem, p. 162

3.7.1 EL FLUJO DE COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En una organización efectiva la comunicación debe fluir en varias direcciones, hacia abajo, hacia arriba y a todos lados ya que un administrador precisa de la información necesaria para la ejecución de las funciones y actividades administrativas se lleven a cabo.

Los tipos de flujos de información:⁽¹⁷⁾

Comunicación descendente: fluye de personas en los niveles superiores a personas en los niveles inferiores de la jerarquía organizacional.

Los medios empleados en esta comunicación descendente oral están las instrucciones, discursos, reuniones, el teléfono, y en comunicación descendente escrita los memos, cartas, manuales, folletos, procedimientos y presentaciones.

Comunicación ascendente: este tipo de comunicación circula de subordinados a superiores y continúa su ascenso por la jerarquía organizacional. Este flujo suele verse obstaculizado por administradores de la cadena de comunicación que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes toda la información cuando son motivos desfavorables.

La alta dirección debe conocer específicamente los datos de desempeño de producción, la información de comercialización, los datos noticieros, las opiniones de los empleados de los niveles inferiores.

Los medios más usuales son las sugerencias, los procedimientos de afiliación y conciliación, los objetivos, las reuniones grupales.

Para que este tipo de comunicación sea eficaz es necesario que existan condiciones en las que los subordinados se sientan libres de comunicarse.

⁽¹⁷⁾ Koontz, Harold y Wehrlich Heinz, *Administración, Una perspectiva global*, 11ª. Ed., México, Edit. Mc Graw Hill, 1998, p. 594

Comunicación cruzada: esta comunicación incluye el flujo horizontal de información entre personas iguales o similares niveles organizacionales.

El flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

Este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de la información para una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Ofrece una comunicación oral ya que va desde reuniones informales de equipo y de convivio en horas de comida.

En cuanto a la forma escrita de comunicación mantienen informado al personal de la empresa por medio del periódico, revistas editadas por la empresa, y los tableros de información. Actualmente las empresas hacen uso de la comunicación cruzada oral y escrita para un mejor flujo vertical de información.

Comunicación escrita: tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y protecciones legales, ya que un mensaje escrito, también promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir costos un ejemplo clásico es el uso de la red, en una empresa e Internet.

Las desventajas este tipo de comunicación, el mensaje escrito no sean claro y conciso en algunos casos y su retroalimentación no es inmediata por algún motivo.

Comunicación oral: puede ocurrir en un encuentro frente a frente entre dos personas o en la exposición de un administrador ante un publico numeroso, puede ser formal e informal.

La ventaja es que existe un rápido intercambio con retroalimentación inmediata, las personas pueden hacer preguntas y aclarar los puntos de vista, una reunión con el supervisor puede conceder al subordinado una sensación de importancia

Comunicación no verbal: lo que una persona dice puede verse como las expresiones faciales y los movimientos corporales.

Algunos problemas de comunicación que típicos que pueden existir en una organización son los siguientes: ⁽¹⁵⁾

- * Carenia de intercambio de información: Simplemente no hay la clase de intercambio de información entre departamentos para permitirle a usted coordinar sus actividades con otros efectivamente. La comunicación, de cualquier tipo, es imposible.

- * Uso desperdiciados en mecanismos de intercambio de información, cuando los mecanismos de intercambio de información se emplean en exceso, los efectos son o sobrecarga de información o dispersión de información. La resultante en cada caso es la integración reducida.

- * Carenia de acuerdo en las decisiones: los individuos se quejan constantemente sobre las decisiones.

- * Las unidades trabajan con propósitos opuestos: Generalmente, esto se debe a carencia de intercambio de información, diferencias políticas o falta de metas compartidas.

- * Falta de conciencia de quién tiene la autoridad de decisión: los individuos no son sensibles a las realidades de poder organizativas, las cuales pueden no ser paralelas a la carta de la organización.

(15) *Ibidem*, p. 599

* Líneas ambiguas en la autoridad de decisión: nadie está en claro sobre quien tiene la autoridad para una decisión particular. La desintegración y la inactividad son el resultado.

Algunas reglas para mejorar la comunicación son las siguientes: ⁽¹⁹⁾

1. Aclarar ideas antes de comunicar:

- Determinar y evaluar el verdadero propósito de cada mensaje
- Considerar el ambiente organizacional e individual
- Planear las comunicaciones asesorándose con la opinión de otros miembros de la organización
- Tener cuidado al comunicar con las actitudes, sobretodos, y el contenido básico del mensaje
- Aprovechar la oportunidad para emitir algo de valor o ayuda al receptor
- Seguir y evaluar la comunicación
- Oportunidad en cuanto a tiempo y lugar
- Apoyar la comunicación con las acciones propias del emisor
- Tratar no solo de ser comprendido sino de comprender escuchar con empatía.

3.8 CULTURA ORGANIZACIONAL.

Las decisiones sobre el diseño organizacional con frecuencia incluye el diagnostico de múltiples factores, entre ellos la cultura de la organización, el poder y los comportamientos políticos y el diseño de trabajo. El diseño organizacional representa los resultados de un proceso de toma de decisiones que incluyen fuerzas ambientales, factores tecnológicos y elecciones estratégicas. En forma específica, el diseño debe: ⁽²⁰⁾

1. Facilitar el flujo de información y de toma de decisiones para satisfacer las demandas de los clientes internos como externos.

⁽¹⁹⁾ Ibidem, p. 605

⁽²⁰⁾ Siswk Henry y Sverdilk Mario, *Administración y gerencia de empresas*, Edit. South Western Publishing 1976, p. 35

2. Definir con claridad la autoridad y responsabilidad de trabajos, equipos, departamentos y divisiones.
3. Crear los niveles de integración deseados entre trabajos, equipo, departamentos y divisiones.

Una de las piedras angulares del diseño organizacional, incluye tanto el poder organizacional y el comportamiento político como la cultura organizacional y definiremos esta como al grupo de filosofías, valores, supuestos y normas compartidos que influyen sobre las decisiones y acciones de la organización. Y probablemente influye sobre las decisiones de diseño organizacional en relación con la delegación de la autoridad o el uso de equipos, por lo común el poder y la conducta entran en juego cuando se estudia cambios importantes en el diseño organizacional.

La Culturización, es el proceso por el cual pasa la gente en la adquisición de los nuevos valores, la nueva forma de hacer las cosas y de relacionarse, los nuevos rituales, los objetivos.

La labor más importante de la dirección es culturizar al personal de todos los niveles de todas las áreas y departamentos por medio de:⁽²¹⁾

- La gente sepa (saber) que conozca que hay que hacer como hacerlo y para que.
- La gente quiera (querer) tenga la actitud positiva hacia los nuevos valores y la motivación para cambiar su comportamiento.
- La gente pueda (poder) un entorno que facilite la nueva actuación diseñando específicamente para ayudarlo a hacer su trabajo.

(21) Joaquín Rodríguez, Valencia, Administración con Enfoque Estratégico, Edit. Trillas, México, D.F., 2000, p. 192

Factores en la adquisición de una nueva cultura:

	Gente	Requisitos
Querer	1. Quiera dar un buen servicio. 2. Haga suyo los nuevos valores. 3. Quiera modificar su comportamiento y dar un mejor servicio. 4. Tenga puesta la camiseta.	1. Alto nivel de satisfacción de necesidades. 2. Comunicación fluida. 3. Nuevos valores claros. 4. Desarrollo profesional. 5. Vocación de servicio.
Saber	1. Sepa dar un buen servicio. 2. Tenga la experiencia. 3. Los conocimientos. 4. Las habilidades para desempeñar mejor sus funciones.	1. Adquisición de nuevos conocimientos y habilidades. 2. Máximo de experiencia establecida. 3. Innovación de tecnología.
Poder	1. Pueda ofrecer un buen servicio. 2. Haga su trabajo en la manera que se espera. 3. Resolver los problemas que se le presenten.	1. Filosofía y políticas congruentes con la nueva cultura. 2. Jefes enfocados a facilitarle su trabajo. 3. Se le delega.

La cultura organización es desarrollada y reforzada de varias formas. Schein sugiere que hay mecanismos de desarrollo cultural son:⁴²³⁾

1. **Diseño y estructura de la organización.** Éste ofrece a los líderes una oportunidad para expresar sus opiniones más reservadas acerca de las tareas que enfrentan la empresa. Los mejores medios para efectuarlos son la naturaleza humana y los correctos tipos de relación entre la gente.

⁴²³⁾ Ibidem, p. 193

2. **Sistemas y procedimientos organizacionales.** Algunas paste muy visibles de la vida organización, son los ciclos de rutinas diarias, semanales, mensuales, trimestrales y anuales; los procedimientos, los reporte por archivar, los formatos por llenar y otras tareas que tienen que ser realizadas repetidamente.

3. **Diseñar el espacio físico, las fachadas y los edificios.** Los líderes que abrazan una filosofía clara y un estilo de dirigir casi siempre lo manifiestan en su elección del estilo arquitectónico, el diseño interior y la decoración.

4. **Los estamentos formales de la filosofía organizacional, creencias y títulos.** Los estamentos explícitos de los líderes de la organización acerca de sus valores son un recurso final para formar una cultura organizacional.

3.9 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN EL TRABAJO

Recordando la definición de administración que dice: "Es obtener resultados mediante la guía del esfuerzo de otros", nos damos cuenta de la importancia que tienen el elemento humano para esta profesión.

Algunos principios para el personal en base esta definición son: ⁽²³⁾

1. Buscar elementos que se adapten al puesto, es decir, el hombre adecuado para el puesto adecuado.
2. Un puesto no debe abarcar dos funciones; en la empresa pequeña esto es difícil de aplicar y pasa constituir un ideal para ser aplicado en cuanto se lo permitan los elementos materiales.

⁽²³⁾ William E. Reify y Robert M. Monezka. "Job Redesign: a Contingency Approach to Implementation" Ed. Personnel, Vol. 51, No. 3, p. 18

3. Colocar en cada puesto a la persona con las aptitudes necesarias. Esto implica vigilar que el hombre o tenga ni demasiadas aptitudes, lo cual haría que desarrollara su trabajo con falta de interés.

Las organizaciones actuales deben organizar los puestos de tal manera que el trabajo sea agradable y satisfactorio a cada uno de los empleados. El trabajo debe repartirse en porciones de labor (puestos)

El puesto debe estar integrado por actividades similares que permitan cierta especialidad y fácil supervisión. Las tareas o actividades deben describirse en forma clara y bien definida para minimizar malentendidos y conflictos entre los empleados y supervisores.

3.9.1 ELEMENTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE AL REALIZAR UN TRABAJO

La satisfacción de realizar un trabajo depende de elementos como habilidades, motivaciones, cultura y otros factores como:⁽²⁴⁾

- La variedad (herramientas, equipo actividades y lugar de trabajo)
- La autonomía (independencia y control al efectuar el trabajo)
- La interacción (número y tipo de interrelaciones)
- El conocimiento y la habilidad (tiempo requerido para ser eficiente)
- La responsabilidad (cercanía de supervisión y costo de los errores)
- La identidad con la tarea (como la contribución propia se suma al esfuerzo total)
- La información (mantenerse informado)
- El pago (sueldos y beneficios)
- Las condiciones de trabajo (ambiente físico de trabajo)
- El tiempo de ciclo (tiempo necesario para llevar a cabo una unidad de trabajo)

⁽²⁴⁾ Ibidem, p. 28

Para determinar la satisfacción en la realización del trabajo se deben tomar en cuenta las diferencias individuales en habilidades, antecedentes y condición social, ya que para una persona el trabajo puede ser frustrante y aburrido y para otra persona puede ser satisfactorio, por lo tanto debe considerarse tanto la estructura organizacional como las condiciones ambientales y las necesidades de los individuos. A continuación se describen las diferencias que existen:⁽²⁵⁾

Diferencias de habilidades: los puestos deben dar a los empleados la oportunidad de utilizar sus habilidades al máximo ya que la falta de aprovechamiento de sus habilidades va a ocasionar desagrado y frustración.

Diferencias en actitudes y adaptación de personal: los empleados que se adaptan con facilidad van a estar más satisfechos con sus situaciones de trabajo que los que no se adaptan, como en el caso de que el empleado presente problemas de adaptación, esta satisfacción no puede ser reducida rediseñando el puesto.

Diferencias en la percepción de lo que es justo: las recompensas financieras y psicológicas que reciban los empleados deben ser equitativas en cuanto a lo que se les está exigiendo, como lo que recibe por el trabajo. La satisfacción y los beneficios son derivados del diseño óptimo de puestos y de la armonía laboral.

Diferencias en la búsqueda del prestigio ocupacional: los empleados sienten satisfacción del prestigio que le puede dar su ocupación o de la reputación y prestigio de la organización donde estén laborando.

Satisfacción a través del enriquecimiento del puesto: el enriquecimiento del puesto, es un instrumento de funciones de autonomía y de responsabilidad que les permite a los empleados tomar decisiones.

⁽²⁵⁾ Ibidem, p. 35

3.10 PROCESO DE CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

Las instituciones educativas en cuanto organizaciones sociales, son como organismos vivos que se desarrollan en un determinado ambiente, que encuentran en el mismo los recursos necesarios para su operación y para alcanzar los objetivos que lo justifican.

Las organizaciones escolares presentan características que las distinguen unas de otras de acuerdo al nivel de enseñanza y la naturaleza de las funciones que realiza la organización, son un factor definitivo en las peculiaridades que las distinguen así como el tipo de personas que las forman y cuyas características de personalidad coinciden con las de la organización.

La mayoría de las organizaciones nacen como producto de una necesidad, idean una intención a cuyo servicio se invierte energía, imaginación y esfuerzos.

En el caso de instituciones de naturaleza social fundamental como las escuelas, universidades, nacen del consenso de una comunidad que demanda instrumentos de formación y trasmisión de la experiencia.

Cuando una organización nace de una idea o de un imperativo social, se inicia un proceso vital, que espera ir del nacimiento a la madurez que asegure el cumplimiento de los objetivos y la prestación del servicio que justifica socialmente a dicha organización.

Las circunstancias en que nace una organización varían en cada caso, así pueden ser muy favorables, lo cual facilitará su desarrollo o desfavorables a tal grado que la imposibiliten o reduzcan al mínimo.

El proceso de crecimiento y desarrollo dependerá fundamentalmente de la forma en que una organización se relacione con su medio y aproveche las circunstancias favorables para consolidar su existencia.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

El crecimiento de la organización es el proceso mediante el cual ésta adquiere experiencia, la integra y se estructura progresivamente hasta adquirir la fortaleza que le proporciona la autonomía necesaria para una actividad plena.

El proceso de crecimiento se representa a continuación:⁽²⁶⁾

Primera Etapa: Despegue, esta etapa va desde el momento en que la organización nace como tal hasta el momento en que alcanza su primera estabilidad, es decir, que ha logrado consolidar su existencia. Esta etapa se caracteriza por el enfrentamiento a la realidad. La organización, como grupo de persona, se hallará frente a una circunstancia nueva, y por ende, se verá en la necesidad de alcanzar ciertas metas. Esta etapa se caracteriza por una gran necesidad de flexibilidad en la forma de operar de la organización, la estructura tiene que ser dúctil para adaptarse a los cambios, para ajustarse con rapidez a modificaciones de rumbo. Esta etapa requiere de las personas que dirigen la organización un alto grado de liderazgo y de iniciativa, que no se desalienten fácilmente por los problemas, sino que encuentre la manera de resolverlos.

Segunda Etapa: Estabilización, esta etapa sucede a la de despegue y se inicia precisamente cuando la organización ha logrado el conocimiento necesario de la realidad para estabilizar su operación; los peligros de un fracaso han quedado atrás y tanto en lo externo como en lo interno, el grupo de trabajo sabe a qué enfrentarse y cómo hacer las cosas. Se caracteriza por un esfuerzo de organización y ordenamiento; de concretar la experiencia obtenida en procedimientos y rutinas, aumenta el control y se establecen normas más rígidas, esta etapa se puede prolongar por un tiempo generalmente largo, aunque dependerá de la naturaleza del medio en que se desenvuelve la organización; si hay frecuente cambio tecnológico o de circunstancias sociales, esa etapa llegará más pronto a su fin.

⁽²⁶⁾ Cross, Michael, *Estructura Empresarial, como adaptarnos a los cambios*, 1ª. Ed. Fondo Editorial Legis, Colombia, 1991, p. 59

Tercera Etapa: Ajuste, esta etapa se presenta precisamente cuando las condiciones de realidad que permitieron consolidación de una organización se modifican a tal grado que producen una deficiente respuesta y operación de la misma. Esta etapa es decisiva para la organización, si logra ajustarse a la realidad, tendrá que afrontar un cambio estructural, con todo lo que esto supone, o paulatinamente irá desapareciendo hasta perder el contacto con la realidad que justifica su función.

3.11 DISEÑO DE PUESTOS DE LOS EMPLEADOS

Algunos científicos del comportamiento sostienen que hay puestos que son aburridos y monótonos y que los trabajadores no están satisfaciendo sus necesidades de socialización, autoestima y autorrealización y que esto da como resultado elevadas tasas de desinterés por el trabajo, desmotivación para el empleado así como ausentismo y rotación de personal.

En lo que respecta a un puesto muy especializado donde el trabajador ejecuta repetitivamente solo una gama reducida de actividades.

A continuación se presentan algunas ventajas y desventajas de especialización del trabajo:⁽²⁷⁾

Ventajas:

1. Debido al trabajo, los ritmos de producción son elevados.
2. Debido a que la necesidad de habilidad en el puesto es reducida:
 - a) Las tasas de salarios son bajas.
 - b) Se puede capacitar rápidamente a los trabajadores.
 - c) Se puede reclutar fácilmente a los trabajadores.

Desventajas:

⁽²⁷⁾ Gaither, Norman y Frazier, Greg. Administración de Producción y Operaciones, 8ª. Ed., México, Edit. Thomson, 2000, p. 591

1. La falta de satisfacción del trabajador puede hacer que los costos totales sean excesivos debido a elevadas tasa de rotación de personal, absténsismo, retrasos, quejas ante el sindicato, enfermedades relacionadas con el trabajo y sabotaje.
2. La calidad del servicio puede ser reducida porque:
 - a) Los trabajadores no están motivados para producir dar un servicio de elevada calidad.
 - b) Dado que los trabajadores efectúan solamente una pequeña parte del servicio, no hay uno que sea responsable de la calidad de todo el servicio.

Los puestos individuales de los empleados se diseñan para hacer técnicamente eficientes y productivos, actualmente se realizan modificaciones de las tareas de los empleados considerando guías practicas que consideran las necesidades para el diseño de los puestos de los trabajadores y de los entornos de trabajo para una mejor funcionalidad en las organizaciones, así como también para darle a los empleados oportunidades de autocontrol, auto dirección y socialización.

Sugerencias prácticas que consideran las necesidades de los trabajadores para el diseño de los puestos de trabajo. ⁽²⁸⁾

SUGERENCIAS PRÁCTICAS QUE CONSIDERAN LAS NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES PARA EL DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO		
<i>Elementos de los puestos de los trabajadores</i>	<i>Sugerencias de diseño</i>	<i>Necesidades de los trabajadores afectados</i>
Tareas del puesto del	✓ Evitar poner a los trabajadores al ritmo de las	

⁽²⁸⁾ Ibidem, p. 593

<p>trabajador (el trabajo mismo: organización de las máquinas, disposición física del lugar de trabajo, métodos de trabajo y secuencia de las tareas del trabajo)</p>	<p>máquinas. Siempre que sea posible, los trabajadores deben terminar los ritmos de los caudales de la producción.</p> <p>✓ Cuando sea práctico, combinar tareas de inspección en los puestos, de manera que los trabajadores inspeccionen sus propios resultados.</p> <p>✓ Diseñar áreas de trabajo que permitan una comunicación abierta y contacto visual con otros trabajadores en operaciones adyacentes.</p> <p>✓ Cuando sea factible económicamente y generalmente deseado por los trabajadores, combinar cambios de máquina, nuevas disposiciones físicas de puestos, puestas en marcha y otros elementos de la planeación inmediata de trabajo en el puesto de los trabajadores.</p> <p>✓ Reemplazar trabajadores por equipo automático en trabajos monótonos, incómodos o inseguros.</p>	<p>Autocontrol</p> <p>Autocontrol</p> <p>Socialización y formación de equipos</p> <p>Auto dirección y control</p> <p>Insatisfacción</p>
<p>Escenario inmediato del puesto (políticas administrativas y procedimientos que afectan directamente los puestos de los trabajadores)</p>	<p>✓ Rotar a los trabajadores siempre que sea práctico, entre puestos repetitivos, monótonos, aburridos y de cielos cortos.</p> <p>✓ Asignar los trabajadores nuevos a trabajos indeseables durante periodos fijos de tiempo y después transfírelos a puestos más aceptables.</p> <p>✓ Reclutar personas con discapacidades mentales o físicas, desempleados reincidente o personas que de alguna manera tienen desventaja, en puestos de elevado ausentismo y rotación.</p> <p>✓ Para eliminar o aliviar la monotonía, autorizar a los trabajadores los descansos periódicos, lejos de su trajo repetitivo.</p>	<p>Variedad y alivio de la monotonía y el aburrimiento</p> <p>Equidad</p> <p>Trabajo interesante y necesidades básicas</p> <p>Alivio del aburrimiento y socialización</p> <p>Fisiológica, seguridad, equidad y</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer tasas de pago más elevada para puestos indeseables. 	logros
Entorno más general de trabajo (políticas de la organización, clima, filosofía administrativa, estructura, instalaciones y programa)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleccionar y capacitar supervisores para que comuniquen abiertamente sobre a mayoría de los problemas que afectan a los trabajadores. ✓ Desarrollar supervisores que estén cómodos en un entorno de equipo participativo, tanto con su superior como con los trabajadores. ✓ Eliminar barreras entre la administración y otros empleados, como instalaciones por separado para comedores o sanitarios. ✓ Crear un clima organizacional y una filosofía administrativa que reconozca a los trabajadores y a los equipos de trabajo como elementos de importancia en la organización, lo que tiende a dar a los trabajadores un sentido de valor personal. ✓ Desarrollar canales formales e informales de comunicación entre trabajadores, equipos de trabajo y todos los niveles de la administración. Estos canales funcionan mejor cuando se utilizan frecuentemente en todas direcciones y en una amplia gama de temas. 	Reconocimiento y socialización Participación, reconocimiento, socialización y logros Equidad y reconocimiento Reconocimiento y logros Participación, autocontrol y reconocimientos

Conclusión dar a empleados simultáneamente la satisfacción que desean de su trabajo y así obtener para la organización el nivel de eficiencia y productividad que necesita para sobrevivir económicamente.

Como propuestas de funcionalidad se debe modificar los trabajos especializados y obtener mayor satisfacción de necesidades considera las siguientes: ⁽²⁹⁾

⁽²⁹⁾ Ibidem, p. 591

- ✦ Capacitación cruzada: Capacitar a los trabajadores para que laboren en varios puestos, de manera que puedan trasladarse de un puesto a otro según se requiera.

- ✦ Engrandecimiento del puesto: Agregar tareas similares adicionales a los puestos de los trabajadores, esto se conoce como engrandecimiento horizontal del puesto.

- ✦ Enriquecimiento del puesto: Agregar más planeación, inspección y otras funciones administrativas a los puestos de los trabajadores; esto se conoce como engrandecimiento vertical del puesto.

- ✦ Producción por equipo: Organizar a los trabajadores en equipos de trabajo; seleccionar a los trabajadores y capacitarlos para que trabajen en equipos; asignar a los equipos alguna responsabilidad administrativa de la producción.

CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1 ANTECEDENTES DE LA ESCUELA NORMAL.

Es una institución privada de educación superior, tiene la finalidad de prestar, desarrollar y orientar los servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de educación de acuerdo a las necesidades de la sociedad mexicana.

La misión de la escuela normal estudiada es:

Formar maestros de preescolar y primaria sólidamente preparados con los conocimientos, habilidades y experiencias curriculares y extracurriculares, que les permitan dirigir el proceso de enseñanza aprendizaje con un alto nivel de calidad, creatividad y pertinencia; maestros altamente motivados, con deseos de investigación y superación permanentes, comprometidos con la sociedad en que viven, dotados de un ethos que oriente su ejercicio profesional dentro del marco de las mejores normas de conductas y los más altos valores de la humanidad.⁽¹⁾

⁽¹⁾ Plan de Desarrollo Institucional a nivel licenciatura, 2000-2005

La visión de la escuela normal estudiada es: ⁽²⁾

El instituto, es reconocido por las autoridades y la sociedad como el más importante centro formador de maestros del estado, debido a su filosofía educativa, a la calidad de su enseñanza y al importante papel de sus egresados como educadores en las más apartadas y marginadas comunidades de la entidad.

Los valores de la escuela normal estudiada son: ⁽³⁾

Honestidad, Veracidad, Eficiencia, Respeto, Orden, Disciplina, Valor civil, Puntualidad, Pertenencia, Justicia, Patriotismo, Identidad, Responsabilidad, Solidaridad, Trabajo, Acertividad, Pro actividad, Iniciativa, Servicio, Amistad, Confianza

Funciones

Como institución de educación superior, cumple con las funciones académicas de:

- Docencia
- Difusión de cultura
- Investigación

Las licenciaturas de la escuela normal como institución de educación superior ofrece servicios de licenciatura para la formación de educadores.

Los planes de materias de las licenciaturas se encuentran estructurados para dotar a los alumnos de conocimientos, habilidades y capacidades que le permitan participar en la resolución de problemas escolares curriculares, así como en el desarrollo de las disciplinas educativas y en el mejoramiento de los servicios. Las licenciaturas dirigidas a los alumnos se caracterizan por considerar las necesidades propias de la práctica docente de la educación preescolar y primaria.

⁽²⁾ Plan de Desarrollo Institucional, op. Cit. Nota 1

⁽³⁾ Plan de Desarrollo Institucional, op. Cit. Nota 1

Compromisos principales

- ✓ Vincularse en el sistema educativo nacional a partir de las necesidades educativas del país.
- ✓ Contribuir al mejoramiento de la calidad de educación.
- ✓ Constituirse en una institución de excelencia para formar y actualizar la formación y actualización de docentes.

Objetivos

La institución surge por la necesidad de formar profesionales de alto nivel académico. Además de cubrir los requerimientos de la demanda educativa generada por la población estudiantil que egresa actualmente de las escuelas preparatorias de más de 20 municipios del sureste de Veracruz, debido a la demanda insatisfecha en la región y a las pocas escuelas donde se impartan las licenciaturas en preescolar y primaria.

Modelo de formación

- Perfil de ingreso.

En él se incluyen la heterogeneidad y las características de los alumnos entre estas destacan sus condiciones individuales, antecedentes académicos, hábitos de estudio, situación pedagógica y sociolaboral.

- Perfil de egreso.

Se incluyen en este apartado las habilidades, actitudes, competencias y destrezas didácticas deseables del alumno egresado de la licenciatura.

- Plan de estudios.

En este apartado se destaca a la práctica docente como objeto de reflexión crítico de conocimiento, comprensión y de transformación que constituye el eje central de la licenciatura en preescolar y primaria.

El plan se estructura en dos áreas de estudio:

1. Área común, comprende todos los cursos que deberán tomar los alumnos y cuyo propósito es ofrecer aspectos de cultura pedagógica para formación que proporciona la licenciatura.

Esta área común esta conformada por el eje metodológico y tres técnicas de formación.

- Psicopedagógica
- Ámbitos de la práctica docente
- Práctica socioeducativa

2. Área específica, se refiere a las situaciones educativas que los alumnos desarrollan en su centro de trabajo, ello proporciona los elementos necesarios para que de acuerdo con el contexto y la función que desempeñan desarrollen sus actividades de manera profesional.

Servicios que se ofrecen a los alumnos de la Escuela Normal

A través de las áreas que la integran ofrece un número diverso de servicios encaminados a apoyar la formación de los alumnos. El conjunto de servicios que se detallan a continuación refleja la preocupación institucional para consolidar un sistema que apoye tanto la superación académica como la incorporación profesional a la sociedad.

➤ Servicios escolares

Se encarga de establecer los mecanismos administrativos para la selección, inscripción y reinscripción de alumnos. Lleva un registro detallado de la historia académica dentro de la institución y realiza las tareas necesarias para la expedición de títulos profesionales.

Colabora con las áreas académicas en la gestión de registro de incorporación validación y equivalencia de estudios. Apoyo en la organización de calendarios, horarios y disposición de los espacios físicos.

Expide:

- * Carta de pasante
- * Constancia de inscripción
- * Credencial
- * Constancia de estudios
- * Duplicado de documentos

Realiza los trámites para:

- * Cambio de unidad y carrera
- * Baja temporal o definitiva
- * Cambios de grupo y de materias
- * Certificación de documentos

➤ **Biblioteca**

Esta constituida por una infraestructura que le permite atender los requerimientos de información documental y audiovisual de la institución.

➤ **Práctica docente como práctica social**

1. Partir de la experiencia saberes, que hacer y habilidades que los alumnos en servicio han tenido al interactuar con los niños de educación preescolar y primaria.

2. Incorporar los elementos para elevar la calidad de la preparación del magisterio ha través del tratamiento teórico-metodológico y práctico de los problemas que surgen en esa misma práctica.

3. Como meta socioeducativa.

4. La práctica docente incluye la interacción entre el alumno, los contenidos escolares, el profesor y el entorno en que se encuentran.

5. Una tendencia que se perfila y se puede iniciar, es superar el trabajo individual de profesor en una práctica docente y favorecer el trabajo en las escuelas de preescolar y primaria, mediante los consejos técnicos o de participación social y la construcción de proyectos educativos en el centro escolar.

➤ **Elementos básicos para los alumnos**

- Cultura pedagógica (conocimientos, saberes, hacer, acciones, actitudes, relaciones sociales)
- Conocimiento fisiológico-social, que le permita al alumno comprender su práctica docente como un proceso social e historial.
- Habilidades y destrezas didácticas, (concepciones de interactuar con el hecho educativo frente al sujeto de aprendizaje a los procedimientos y a las instrumentaciones específicas)
- Habilidades y capacidades para la indagación, (enfoques y herramientas pertinentes para la investigación de diversos aspectos que constituyen y determina su práctica cotidiana en el aula)
- Habilidades y capacidades de expresarse y comunicarse hacia la comunidad educativa, el grupo escolar y la sociedad en general.

➤ **Curso de inducción**

Por la necesidad en la forma en que se expresa el plan de estudios, las modalidades educacionales en la que se desarrolla y la experiencia con otros planes de estudio, se contempla un curso de inducción para los alumnos que ingresan a las licenciaturas. Este curso tiene como finalidad proporcionar información de contexto acerca de la estructura de la organización y las modalidades que ofrece este programa de formación.

Que obtiene el alumno de la experiencia

El alumno obtiene experiencia que no esta en sus cursos profesionales. Es una comprensión de la situación social del aula y una adaptación de su personalidad a las necesidades de ese ambiente. El alumno obtiene a partir de una experiencia de la práctica docente una sensibilidad general empírica hacia los procesos de interacción personal en la escuela.

4.2 PROCEDIMIENTO DE LA GUIA OPERACIONAL.

La estructura de la guía indica las áreas que requieren obtener información para efectuar el diagnostico.

En el área básica se obtiene el conocimiento y adecuación operativa a las condiciones y circunstancias específicas nos muestra la existencia de cursos alternativos de acción que permitan el mejor empleo de los recursos.

En el área de abastecimientos de insumos se obtiene el conocimiento del grado en el cual el sistema dispone de los recursos necesarios para su operación y los problemas originados por deficiencias en su abastecimiento.

En el área de proceso se obtiene el conocimiento del grado en que los recursos abastecidos son aplicados a las funciones del sistema y empleados para la consecución de las metas establecidas.

En el área de resultados se obtiene el conocimiento del grado en el cual la operación es vigilada y determinada con oportunidad, nos muestra las necesidades de ajustes y correcciones a realizar en la operación y por ende el grado general de eficiencia del sistema.

En este caso se aplicó el diagnostico operacional a la directora general de la institución normal, y también se solicito la colaboración a los responsables de cada

departamento de proporcionar información ya que ellos basándose en la experiencia y conocimientos de los subordinados pueden responder adecuadamente las preguntas realizadas en la guía (ver anexo 2)

Se le explicó a cada persona en que consiste la guía, cada interrogante tiene como posibles respuestas 4 opciones que se debe calificar, seleccionando aquella que se considere la mejor la cual refleja la situación que el factor en estudio representa en la institución normal en el momento de aplicarse el cuestionario.

Se procedió a resolver la guía para el diagnóstico a realizar la evaluación de acuerdo a cada factor del área I marcando con una X el paréntesis que corresponda a la respuesta correcta, hasta terminar de calificar el área I, se procedió a realizar el área II y así sucesivamente hasta terminar la guía.

Ya revisada la guía de diagnóstico operacional se traslado la información y las respuestas dadas a cada cuestión de la guía a la hoja de calificación, la cual incluye cuatro columnas las cuales corresponden a las opciones abiertas para cada pregunta y así se marca el casillero correspondiente.

Ya concluido el paso anterior se procede a realizar las sumas de los puntos anotando los resultados en el casillero vacío y se suman por área, para realizar la comparación por área y por ultimo se suman todas las áreas para obtener la calificación máxima.

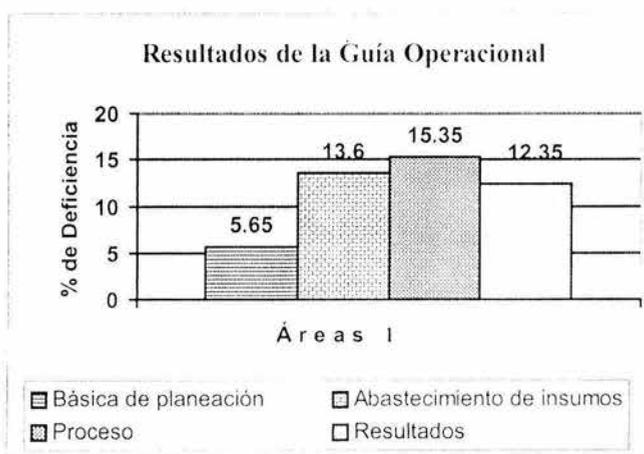
4.3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El método de ponderación adoptado para el diagnóstico operacional (mayor puntuación a mayor grado de deficiencia) opera en forma inversa a las puntuaciones tradicionales que disminuyen la puntuación cuando la calificación es indicativa de menor desempeño, en este caso la calificación máxima es de 2000 puntos que representa el 100% de deficiencia operativa.

El resultado del diagnóstico operacional se traduce a una calificación numérica con el propósito de facilitar la comparación de los factores entre sí para precisar los de mayor importancia y así poder dirigir los esfuerzos de la institución. La importancia de los resultados de este diagnóstico operacional, es conocer los promedios por área y factor que permita a la institución saber el grado de eficiencia operativa y facilitar el establecimiento de tendencias en la operación de cada año o semestre.

El resultado obtenido de la calificación máxima de la institución normal fue del 46,95% de deficiencia (ver hoja de calificaciones como anexo 3)

Área	Porcentaje de Deficiencia
Básica de planeación	5.65
Abastecimiento de insumos	13.60
Proceso	15.35
Resultados	12.35
Total	46.95



4.4 SOLUCIONES

Deficiencias en el área básica:

Se deben definir y cuantificar todos los recursos disponibles para la institución, los objetivos y políticas operativas, formular los planes y estrategias operativas y en su caso el análisis de las necesidades sociales y las condiciones del medio.

Deficiencias en el área de abastecimiento de insumos:

Se deben formular los planes y programas de abastecimiento, compras y mantenimiento, en la mayoría de los procedimientos de recepciones y guarda de bienes, en el establecimiento o revisión de los sistemas de selección de alumnos y maestros. Y en la supervisión de los costos de obtención de los insumos.

Deficiencia del área de proceso:

Se debe tomar en cuenta el diseño de la estructura organizacional de la institución normal, asignando las funciones y responsabilidades al personal administrativo e informar y comentar con el responsable de cada actividad lo que se espera de él en tiempo y calidad en el trabajo, llegar a un acuerdo en relación con los recursos disponibles para ese efecto. Y así establecer los objetivos del plan de acción para lograr un mejor nivel de eficiencia.

Deficiencia del área de resultados:

En esta área se deben tomar en cuenta los problemas que los alumnos van a expresarles a los directivos y tratar de darle solución inmediata, ya que son estos al final quienes sostienen a la institución, así como también aprovechar todas las instalaciones y los diversos materiales con que cuenta la institución, todo esto para proporcionar una enseñanza de calidad y de desarrollar excelentes profesionales en la educación.

4.4.1 EVALUACIÓN DEL PERSONAL.

Para una administración sana se deben realizar una evaluación periódica de la actuación del personal. Lo más común es que las clasificaciones del personal se realicen una o dos veces por año. En donde sea posible, y el tamaño de la organización lo permita, los empleados deberán ser calificados por dos personas al menos y deberán ser evaluados en varios puntos, dependiendo del tipo de trabajo realizado. Algunas áreas pueden ser: habilidad, responsabilidad, esfuerzo y actitud. Al comparar estas evaluaciones periódicas con las realizadas antes, le permitirá determinar al director cuánto progreso ha realizado un individuo, o sugerirle áreas en donde necesite mejorar.

Una parte esencial de la evaluación del desarrollo es la entrevista con el personal que tendrá lugar inmediatamente después. La mayoría de la gente teme a las evaluaciones. Por lo tanto el personal deberá ser tranquilizado lo más rápido posible. No deberán enfatizar sólo los factores negativos, otórguele, asimismo, importancia a los logros positivos. Hay que tener siempre en mente que el propósito de la evaluación del personal es ayudarlo para mejorar su desarrollo.

A continuación se presenta como propuesta una escala de calificación, la cual es un auxiliar para medir las habilidades del personal y su capacidad en el trabajo actual. Le ayudará a apreciar su actuación presente en comparación con actuaciones anteriores en el mismo trabajo; y puede indicarle las posibilidades de promoción. Debido a que la calificación requiere de su apreciación de la presente actuación del empleado, el juicio ligero debe reemplazarse por un cuidadoso análisis. Las instrucciones siguientes pueden resultar útiles.

ESCALA DE CALIFIFICACIONES DEL EMPLEADO

Nombre _____ Fecha _____
 Departamento _____ Trabajo _____

Instrucciones

1. Olvídense de su impresión general y concéntrese en un solo factor a la vez.
2. Lea todas las especificaciones para cada factor antes de determinar cuál está más de acuerdo con el empleado.
3. Al calificar a un empleado, realice sus juicios sobre actos que ocurran con frecuencia en su rutina diaria. No se deje guiar por actos aislados que o sean típicos de su trabajo.
4. No permita que sus sentimientos personales influyan en su calificación. Hágalo con cuidado para que represente su opinión justa, objetiva.
5. La calificación se obtendrá del total de los valores de cada uno, el factor 1 representa el 25%, el 2 representa 50%, el 3 representa 75% y 4 el 100% de eficiencia.

Factor	1	2	3	4
<i>a. Calidad del trabajo</i>	Pobre; con frecuencia realiza trabajos inaceptables; es descuidado, requiere supervisión constante. ()	Regular; necesita supervisión y chequeo constantes. ()	Generalmente buena; sólo efectúa errores ocasionales; requiere de poca supervisión. ()	Excelente; su trabajo es óptimo la mayoría de las veces; comete pocos errores; necesita supervisión sólo en ocasiones. ()
<i>b. Cantidad del trabajo</i>	Muy lento; casi nunca hace un trabajo completo en el tiempo asignado para ello. ()	Errático; algunas veces rápido y eficiente, otras veces lento y poco diestro. ()	Trabajador constante; efectúa su trabajo en forma consistente, y en ocasiones hace más. ()	Excepcionalmente rápido; hace su trabajo rápido y bien; hace trabajo de más para permanecer ocupado. ()
<i>c. Flexibilidad</i>	No se adapta con	Adecuada, a pesar de	Rápido; aprende las	Muy adaptable; aprende

	rapidez a las nuevas situaciones con frecuencia. ()	ello requiere instrucciones completas antes de iniciar nuevas tareas o un nuevo tipo de trabajo. ()	nuevas tareas en poco tiempo si es que se le da cierta instrucción. ()	velozmente, cumple con rapidez las necesidades de una nueva situación o tarea. ()
<i>d. Conocimientos del trabajo</i>	Conocimiento limitado del trabajo; muestra poco deseo de mejorar. ()	Conocimiento tolerante del trabajo; necesita instrucción frecuente y supervisión continua. ()	Bien informado sobre el trabajo; raramente requiere instrucción o asistencia. ()	Conocimiento completo del trabajo; capaz de proceder solo en casi todo el trabajo. ()
<i>e. Responsabilidad</i>	Irresponsable en el cumplimiento; pocas veces cumple las órdenes sin que se lo repitan. ()	Algunas veces falta; en ocasiones necesita que le recuerden que cumpla con el trabajo asignado. ()	Buen registro de asistencia; confiable en el trabaja. ()	Excelente registro de asistencia; sumamente confiable en realizar el trabajo asignado; siempre se puede depender de él. ()
<i>f. Cuidado y seguridad</i>	Nunca limpia las áreas de trabajo; es descuidado en el comportamiento. ()	De vez en vez limpia el área de trabajo; en algunas ocasiones es negligente sobre la seguridad. ()	Mantiene impecable el área de trabajo; es sumamente cuidadoso acerca de la seguridad. ()	Mantiene limpia el área de trabajo; es cuidadoso con respecto a la seguridad. ()
<i>g. Actitud</i>	Poco cooperativo; se queja con frecuencia; es una influencia disruptiva sobre los demás empleados. ()	Clara cooperación, pro con frecuencia es indiferente tanto a los compañeros de trabajo como a la calidad del propio trabajo. ()	Usualmente cooperativo; atento al trabajo mantiene buenas relaciones con los demás. ()	Excepcionalmente cooperativo; muy interesado en el trabajo; siempre ayuda los demás y los toma en consideración. ()

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1. CONCLUSIONES

La prueba estadística utilizada para la comprobación de la hipótesis rechazó la hipótesis nula y por lo tanto se aprobó la hipótesis de trabajo, por lo tanto, se afirma que del diseño de la estructura organización se obtendrá una mejor funcionalidad que influya de manera positiva en los departamentos administrativos de la escuela normal, para lograr los objetivos y alcanzar los fines encaminados a la formación de profesionales en la educación.

A fin de recopilar la información necesaria para concluir esta investigación, se utilizó como ya se menciono, la guía operacional la cual se baso en entrevistas con los directivos, o jefes, los cuales representan todos los niveles y todas las funciones dentro de la institución, con esta guía, nos percatamos que no estaba claro que todas las funciones agregan valor a la institución, que los directivos, tenían la tendencia a tomar decisiones basadas en lo que era mejor para su función, sin tener en cuenta lo que era mejor para la institución en general.

Entendemos la problemática que presenta la institución en el diseño de su estructura organizacional, por ser ésta compleja, de entrada, el director es una persona con una vejez

cuestas, con ideas fijas y arraigadas y que como lo analizamos, no esta dispuesta al cambio ni a la apertura y mucho menos a la innovación.

Según entrevistas realizadas al personal directivo de esta institución, se dedujo que se debe proponer un modelo ideal de la estructura, lo que haría más sencilla la funcionalidad dentro de las actividades administrativas en la institución. En la escuela estudiada, también existe falta de organización eficaz, debido entre otros factores a que no existe la presencia de una cultura organizacional bien estructurada o definida y ampliamente reconocida por el mismo personal administrativo y director que se traduce en falta de objetivos, metas claras, etc.

Por lo que se dan a continuación algunas sugerencias, para el mejor funcionamiento de la escuela normal estudiada.

5.2 SUGERENCIAS

Uno de los principales objetivos de esta investigación es conocer las funciones y jerarquías que existen en el diseño de la estructura de la escuela normal, analizar si es la adecuada y si es congruente con la funcionalidad de los departamentos administrativos, por lo que en el anexo cuatro se presenta el organigrama que actualmente tiene la institución y el propuesto realizado como resultado de la investigación, con el fin de obtener mayor eficiencia en la funcionalidad de la escuela normal.

Las instituciones educativas, se ven cada vez más expuestas a afrontar nuevos retos y desafíos, para lo cual deben inventar su propio proceso y seguir un camino natural y auténtico alejado de las "modas gerenciales" que tanta confusión ha creado, todo esto teniendo como base a su propio personal.

Para la adecuada integración de las funciones en la institución, deberá trabajar cooperativamente considerando algunos aspectos como:

- ✓ Cada personal tiene una hoja de rotafolio en la pared. Cada uno escribe en las hojas de las otras personas notas sobre tres áreas: (a) cosas

que queremos que empieces a hacer (que aumentarán tu efectividad); (b) cosas que queremos que dejes de hacer; y (c) cosas que queremos continúes haciendo.

✓ Intercambio de sobres. Cada persona escribe una nota a los demás tratando los mismos aspectos del ítem uno interior y entrega sus notas a los otros.

✓ Proceso de confirmación, no confirmación. Los miembros del grupo resumen cómo se ven a sí mismos y a su propio desempeño en el trabajo; sus puntos fuertes y las áreas que necesitan mejorarse. Se pide a los demás que confirmen o no el autodiagnóstico de la persona.

✓ Perfil gerencial. Cada persona presenta su perfil de efectividad obtenido mediante información previamente recopilada.

✓ Análisis de las subunidades. Se examina cada subunidad de la organización en términos de lo que hace bien, lo que necesita cambiar y lo que necesita mejorar.

El diseño organizacional en una escuela normal es un proceso en el cual los directivos toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada funcionalidad en la organización y el entorno en el cual los miembros de la misma ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional en la escuela hará que los directivos dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior y el exterior de su institución. Los conocimientos del diseño organizacional giran entorno al funcionamiento interno de una escuela.

Para que la funcionalidad sea realmente congruente con el diseño de la estructura organizacional, se debe tener conciencia de su importancia, teniendo como principal motivo el llevar un ambiente de trabajo armonioso, lo que traerá como consecuencia ofrecer un excelente servicio al alumnado, por lo que se dan a continuación algunas sugerencias para decidir por que y como se debe diseñar la estructura de manera adecuada, tomando en cuenta las funciones personal administrativo, los objetivos trazados, y las estrategias planeadas para enfrentar los cambios externos que rodean a la institución.

Antes de decidir cual diseño se hará en la escuela normal se deben tomar en cuenta estos puntos importantes:

- ✓ El diseño de la estructura en la escuela deberá distinguir entre lo histórico, reconociendo las tendencias que impactarán a la institución del trabajo, distinguiéndose a partir del contexto actual.
- ✓ Se deben recordar dos cosas: en primer término, debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de toda escuela normal es un proceso permanente. En segundo término, los cambios de estructura suelen implicar un proceso de prueba y error.
- ✓ Conducir estudios para verificar la estructura óptima de la escuela normal o el diseño del sistema administrativo.
- ✓ El personal administrativo deberá participar en el diseño o rediseño de la escuela normal o sistemas administrativos.
- ✓ Fijar autoridad y la responsabilidad apropiadas a los miembros de la escuela normal y facilitar el desarrollo de un clima de trabajo que estimule la iniciativa individual y la realización personal.
- ✓ Desarrollar un clima de trabajo basado en la apertura, la confianza y el respeto por cada uno de los miembros de la escuela normal.
- ✓ Identificar y desarrollar planes para incrementar la eficacia administrativa y mejorar las relaciones de trabajo.
- ✓ Desarrollar una escuela que funcione a plenitud al optimizar sus recursos humanos y materiales en el logro de sus metas y objetivos específicos.

- ✓ Crear, desarrollar y mantener sistemas de administración eficaces, diseñadas para facilitar el óptimo desempeño de la escuela normal.
- ✓ El personal administrativo debe ayudar a la administración en el diagnóstico de los problemas o sistemas existentes dentro de la institución y llevar a cabo los planes para superarlos.
- ✓ Las posiciones pueden ser agrupadas de acuerdo con los conocimientos y destrezas especiales que sus miembros traen al cargo.

A continuación se mencionan los pasos a seguir para realizar el diseño de la estructura organizacional en la escuela normal estudiada:

1. El diseño organizativo en una escuela, puede proceder del siguiente modo, al menos en principio. Dadas las necesidades totales de la escuela el directivo bosqueja todas las funciones que deben realizarse. Este es esencialmente un procedimiento "de arriba hacia abajo", de necesidades generales a funciones específicas. Los directivos combinan estas funciones en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y determinan que tan formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir.
2. El próximo paso es construir la estructura, primero determinando que tipos y cuantas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. El agrupamiento de posiciones y unidades no implementa una conveniencia con el objeto de crear un organigrama, sino que es simplemente una manera fácil de controlar quién trabaja en la institución y así coordinar el trabajo en la escuela.

3. Este último paso es por supuesto un procedimiento "de abajo hacia arriba", de tareas específicas a la jerarquía total.
4. Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados.

ANEXO 1. Ejemplo del análisis de puesto de la escuela normal estudiada

Análisis de puestos aplicado al Director de Licenciatura en Preescolar:

ANÁLISIS DE PUESTO**FECHA:****I. GENERALES****1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

- a) **Nombre del puesto:** Director en Licenciatura en Preescolar
 c) **Número de empleados en el puesto:** Uno
 b) **Antigüedad en el puesto:** 3 años
 d) **Escolaridad:** Licenciada en Pedagogía

2. UBICACIÓN

- a) **Departamento o sección que pertenece:** Administrativo
 b) **Sección a su cargo:** Académico

3. JEFE INMEDIATO**Nombre:** María del Carmen Aguirre Corrales**Puesto:** Director General**RELACIÓN INTERNA****COMUNICA A:****Director General****Para:**

- ✦ Conocer y proceder a los cambios y modificaciones que realiza la S.E.C. (Secretaría de Educación y Cultura), durante el ciclo escolar.
- ✦ Comentar los oficios de la S.E.C., en el aprovechamiento y prácticas docentes de los alumnos en el jardín de niños y los cursos de actualización.
- ✦ Resolver los problemas escolares de maestros, alumnos y personal administrativos dentro del plantel.
- ✦ Planear la realización de los eventos sociales y culturales que se presentan durante el ciclo escolar.
- ✦ Realización de los trámites de certificados, boletas y

designación de asesores de tesis.

CONTACTOS

PERMANENTES:

Secretaria

Para:

- ✦ Obtener la información de los distintos medios que llegan a la dirección general.
- ✦ Realizar llamadas telefónicas de larga distancia a las instituciones o la S.E.C.
- ✦ Enviar correspondencia a la ciudad de Jalapa, desarrollar actividades administrativas de control, archivo, mecanografía, proporcionar la información solicitada por los alumnos, llevar control de asistencias, retardos, ausencias, permisos, memorandas, etcétera, del personal que labora en la institución.

Maestros

Para:

- ✦ Llevar a cabo las actividades programadas durante el ciclo escolar.
- ✦ Obtener la evaluación académica y práctica docente de los alumnos en el jardín de niños.
- ✦ Conocer los problemas que se presenten en el grupo o dentro del plantel en cuanto al comportamiento y académico.

Prefecto

Para:

- ✦ Estar informado sobre el comportamiento y cumplimiento de los alumnos con el uniforme escolar.
- ✦ Estar pendiente de la hora de entrada y salida de los alumnos, para que no pierdan clases.
- ✦ Ayudar a los maestros, proporcionándole el material didáctico en los casos que lo soliciten.
- ✦ Estar pendiente de los problemas que se presenten en el grupo o dentro del plantel en cuanto al comportamiento de los alumnos.

CONTACTOS CON OTRAS PERSONAS:

Administradora

Para:

- ✦ Dar a conocer la justificación del maestro en caso de enfermedad o de otra índole.
- ✦ Solicitar el pago de supervisión de alumnos por práctica docente que realizaran los alumnos en los jardines de niños
- ✦ Solicitar viáticos, en casos que se necesiten por motivo de viajes por cursos o entrega de documentación.

Encargado de centro de cómputo

Para:

- ✦ Elaborar diplomas, formatos o trabajos de impresión.
- ✦ Apoyar a los alumnos y maestros en dudas sobre el uso del equipo de cómputo o cuestiones de enseñanza y darle mantenimiento a todo el equipo de cómputo en la institución.

Intendencia	<p>Para:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✦ Asear las instalaciones, equipo y mobiliario localizados en el área a su cargo. ✦ Efectuar movimientos de mobiliario y equipo cuando sea necesario. ✦ Solicitar a su jefe inmediato, los artículos y materiales necesarios para el desarrollo de sus actividades, así como mantenerlos en orden y buen estado.
--------------------	--

RELACIONES EXTERNAS

COMUNICA CON:	Para:
Directores de jardines de niños	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Conocer las necesidades de grado escolar, en donde los alumnos de licenciatura puedan realizar sus prácticas docentes. ✦ Obtener información sobre si el alumno esta cumpliendo con el programa y la preparación de sus actividades diarias en cuanto al aprendizaje del niño en preescolar. ✦ Saber si los maestros de supervisión realmente están cumpliendo con el horario estipulado.

Personal de la S.E.C.	Para:
	<ul style="list-style-type: none"> ✦ Aclara dudas acerca de los cambios académicos y de funcionarios que se den durante el ciclo escolar. ✦ Confirmar si la información, que se envió fue recibida, (documentación de alumnos) o en su caso contrario confirmar documentos o formatos de la S.E.C. que son muy importantes. ✦ Confirmar la asistencia de los maestros a los cursos de actualización o las juntas de directivos.

CONTACTOS PERMANENTES	Para:
	✦ La participación de los alumnos en eventos sociales y culturales (como obras de teatro, bailables, etc.), en días festivos.

Instituciones sin fines de lucro	Para:
S.E.C.	✦ Planear y elaborar calendario de actividades del ciclo escolar así como hacer propuestas de maestros a la S.E.C.

Alumnos	Para:
	✦ Manifestar sus inquietudes en caso de que soliciten algún documento que sea de su interés personal o académico.

CONTACTOS CON OTRAS PERSONAS	Para:
	✦ Conocer el tipo de problema que afecte al alumno durante

- ese ciclo escolar.
- Padres de familia** ➤ Facilitar la información que sea requerida por los padres, en caso de que sea solicitada.
- Alumnos egresados** **Para:**
- Dar información sobre los trámites de titulación, o información de que les interese.
 - Facilitar la entrega de documentación solicitada por el egresado.

4. JORNADA NORMAL DE TRABAJO

De: 14:00 a 20:00 hrs.

Alimentación:

II DESCRIPCIÓN GENÉRICA

(En que consiste el trabajo)

Consiste en organizar, coordinar y supervisar la elaboración de documentos de inscripción y fin de cursos. Así como coordinar la entrega de fichas y aplicaciones de exámenes. Ser responsable directo ante la S.E.C., del control de la licenciatura en preescolar. Ser responsable de la documentación de inicio y fin del semestre. Realizar trámites de certificados, recoger documentación o asistir alguna reunión. Realizar el trámite de alta por traslado de alumnos. Solicitar dispensas de alumnos de la licenciatura en preescolar. Responder a los oficios de la S.E.C. Resguardar archivos de documentación de alumnos. Pedir calificaciones a docentes y elaborar boletas. Solicitar e integrar expedientes de alumnos y maestros. Hacer propuestas de maestros a la S.E.C. Coordinar supervisiones de la S.E.C. Planear y elaborar calendario de actividades. Reclutar y seleccionar maestros para la licenciatura. Planear y organizar juntas con padres de familia. Revisar el programa de actividades del ciclo escolar.

III. DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

a) Enumere las actividades diarias, constantes y esporádicas

ACTIVIDAD	TIEMPO (Hrs. min.)	PARA
<i>DIARIA</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supervisar que estén en clases los grupos. ▪ Revisar agenda personal. ▪ Hacer kardex de licenciatura. ▪ Pasar calificaciones de Licenciatura. 	30 min 10 min 3 hrs. 3 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Constar que se estén impartiendo las clases. ▪ Agilizar el trabajo. ▪ Entregar documentos en Jalapa. ▪ Entregar documentos en Jalapa.
<i>CONSTANTES</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualizar Calificaciones. ▪ Revisar archivo de alumnos. ▪ Impartir clases. ▪ Responder a la correspondencia. ▪ Archivo de documentación. 	2 a 3 hrs. 1 a 2 hrs. 6 hrs. 2 a 3 hrs. 1 a 2 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar constancias. ▪ Tramites de titulación. ▪ Estar actualizado. ▪ Reportar la Información. ▪ Tener expedientes completos.
<i>EVENTUALES</i>		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar horarios. ▪ Revisar programas y actividades del ciclo escolar. ▪ Sinodal de exámenes profesionales. 	8 hrs. 20 hrs. 4 hrs.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dar a conocer la materia al docente y hora. ▪ La impartición de la materia. ▪ Titulación de alumnos en licenciatura en preescolar.

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo, ¿Por que?

Si, debido a los cambios y compromisos que existen con las autoridades escolares, los alumnos y directores de jardines de niños de la región.

c) Debe organizar o preparar diariamente el trabajo de otros, ¿Por que?

Si, por la desorganización que existe, no todos cumplen con sus tareas de trabajo y esto a veces obliga a realizar trabajos que no afecten mis actividades.

d) Tiene el empleado que resolver problemas.

Si

PROBLEMAS	RUTINARIO	IMPORTANTE
FRECUENCIA NORMAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con el director debido a que sus decisiones son muy cambiantes, existe falta de autoridad y mucha delegación crea una desorganización. 	
CONSTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con la administradora, no hay comunicación, hay apatía no hay consideración en cuanto a los alumnos por falta de pago a tiempo. ▪ Con la subdirección administrativa debido a que no se lleva un control con los alumnos. 	
EVENTUAL		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con las autoridades escolares debido a los cambios y modificaciones que realizan.

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera, que normalmente puede consultar solo en casos difíciles a:

Director general

IV. CONOCIMIENTOS REQUERIDOS

	100%	75 %	50%	25%
TÉCNICOS	X			
ADMINISTRATIVOS		X		
OTROS				X

V. INICIATIVA

a) El puesto exige solo iniciativa normal a todo trabajo:

No, exige mucha organización dentro de toda la institución.

b) Exige sugerir eventualmente métodos o mejoras para su trabajo.

Si, por que requiere de automatización y de un departamento de servicios escolares.

c) Exige pensar, mejorar procedimientos en el puesto y demás puestos.

Si, por que requiere de una estructura organizacional, y de conocer sus actividades a desempeñar cada persona que esta ocupando ese puesto.

VI. RESPONSABILIDAD

a) En bienes

EQUIPOS	PAPELERÍA	ARCHIVO	CONFIDENCIAL	OTROS
Computadora		Documentos originales de los alumnos.		
Teléfono	Perforadora			
Impresora	Engrapadora			
	Libretas de avances de tesis.			

b) En supervisión

Supervisión inmediata _____ cuantas personas _____

Supervisión indirecta _____ cuantas personas _____

Tipos de trabajo que supervisa _____

VII. MEDIO AMBIENTE Y POSICIÓN.

a) Posición en que se desarrollan todas las labores

	100%	75 %	50%	25%
DE PIE				
SENTADO		X		
CAMINANDO				X
AGACHÁNDOSE				
OTRAS POSTURAS				

VIII. PERFIL.

b) El trabajo lo considera:

	100%	75%	50%	25%
MUY MONOTONO				
RUTINARIO				
NORMAL				
VARIADO	X			

Edad: 36 años Sexo: F

Estado civil: Soltera

Nombre del entrevistado: Rita Isela Ruz Sastre

Rasgos físicos deseables:

Características psicológicas deseables:

ANEXO 2. Guía operacional

Esta guía ha sido diseñada de tal forma que permita evaluar con rapidez para tal fin, marque con una X dentro del paréntesis de la repuesta mas aprobada, para cada concepto se debe arcar solamente una respuesta.

CONCEPTO		RESPUESTA			
		<i>A</i> Completa y actualizada	<i>B</i> Periódica, pero escasa	<i>C</i> Parcial y esporádica	<i>D</i> Existe poca información
Área I: Básica	<i>INFORMACIÓN OPERATIVA</i>				
I.1	Se han establecido las necesidades de información para el adecuado funcionamiento de la institución, en especial las requeridas para la toma de decisiones.	()	()	()	()
I.2	La dirección recibe periódicamente informes sobre los resultados obtenidos en las actividades y de los problemas que se presentan.	()	()	()	()
II	<i>NECESIDADES SOCIALES</i>	Con precisión en cantidad y calidad	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce
II.1	Se conoce cuáles son las necesidades sociales que la institución, específicamente, debe satisfacer. (Número y características de los alumnos a servir y tipo de estudios, investigación y difusión requeridos.)	()	()	()	()
II.2	Se ha establecido en qué grado la institución satisfará las necesidades sociales: es decir, se han fijado las metas de servicios	()	()	()	()

III	<i>RECURSOS DISPONIBLES</i>				
III.1	Se han definido y cuantificado todos los recursos de que dispone la institución (humanos, financieros, edificios, equipo, instalaciones, etc.)	()	()	()	()
III.2	Se han explorado las posibilidades de lograr el mayor beneficio de los recursos disponibles, en especial de los escasos o ineficientemente utilizados.	()	()	()	()
IV	<i>OBJETIVOS GENERALES Y OPERATIVOS</i>				
IV.1	Se conocen las condiciones actuales en que se desarrolla la institución y se han previsto las que existirán a mediano y largo plazo.	()	()	()	()
IV.2	Se han fijado con claridad y por escrito los objetivos a mediano y largo plazo que la institución debe alcanzar en:	()	()	()	()
	IV.2.1 Enseñanza-Aprendizaje	()	()	()	()
	IV.2.2 Investigación	()	()	()	()
	IV.2.3 Difusión cultural				
IV.3	Se han definido las políticas que normen el tipo de crecimiento (total de alumnos por escuela y carrera o especialidad) deseado para la institución.	()	()	()	()
IV.4	Se han establecido objetivos a alcanzar en el año para cada unidad (departamentos, divisiones)	()	()	()	()
IV.5	Son conocidos por todos los implicados los objetivos generales y operativos.	En su totalidad ()	Sólo los funcionarios ()	Sólo algunos empleados ()	No se conocen ()
IV.6	Se han planteado y evaluado alternativas de crecimiento para la institución con el fin de determinar la óptima.	En su totalidad ()	Sólo los principales ()	Sólo algunos ()	No se revisan ()

IV.7	Se revisan periódicamente los objetivos generales de la institución y las leyes, reglamentos y otras normas jurídicas, académicas y administrativas que la rigen para actualizarlas.	()	()	()	()
V	<i>POLÍTICAS DE OPERACIÓN</i>	Con precisión para todas las unidades operativas	Sólo las más importantes	Se tiene sólo instrucciones generales	No se ha establecido
V.1	Se han establecido las políticas generales y operativas que normen la actividad de los miembros de la institución.	()	()	()	()
V.2	Se conocen y comprenden las políticas establecidas.	Por la totalidad del personal de la institución	Sólo los funcionarios	Sólo algunos empleados	No se conocen
		()	()	()	()
VI	<i>ALTERNATIVAS DE OPERACIÓN</i>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tiene una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
VI.1	Se conocen en forma sistemáticas y confiable por el grupo directivo las condiciones en que opera la institución, en especial las condiciones limitantes y las favorables para la operación.	()	()	()	()
VI.2	Se han analizado metódicamente diversas combinaciones de recursos o nuevas formas de alcanzar o mejorar los objetivos fijados.	Se realiza continuamente y se concreta en planes operativos	Se ha hecho aislada y esporádicamente	Sólo en forma individual e intuitiva	No se ha realizado
		()	()	()	()
VI.3	Los objetivos y políticas establecidos son realistas y operantes en función de las circunstancias.	En su totalidad	En sus aspectos principales	Parcialmente	Escasa o deficiente
		()	()	()	()

ÁREA	Abastecimiento de insumos	Se ha determinado por escrito mediante estudios específicos	Se ha realizado una estimación general y se tienen por escrito	Sólo se tienen estimaciones parciales	No se ha realizado
II:	ENSEÑANZA				
VII	<i>POBLACIÓN ESCOLAR</i>				
VII.1	Se ha determinado el número de alumnos que solicitarán ingreso y reingreso, en total a las licenciaturas de preescolar y primaria.	()	()	()	()
VII.2	Se han establecido cuáles son las cantidades más adecuadas a recibir de alumnos en la institución normal.	()	()	()	()
VII.3	Se han formulado programas de trabajo para orientar a los alumnos a inscribirse en las licenciaturas de preescolar y primaria de la escuela normal.	()	()	()	()
VII.4	Se han establecido los requisitos mínimos de ingreso (en capacidad y conocimiento) que aseguren el nivel académico de los alumnos.	()	()	()	()
VII.5	Se ha estimado en qué fecha se recibirán los principales volúmenes de alumnos y qué composición tendrá la población escolar para el próximo año (ciclo escolar).	()	()	()	()
		Se realiza satisfactoria y sistemáticamente	Sólo en sus aspectos generales	Sólo en algunos aspectos	No se realiza
VII.6	Se realiza la evaluación previa que asegure que los alumnos de nuevo ingreso se ajusten a los requisitos mínimos.	()	()	()	()
VII.7	Existen y se aplican los procedimientos para que el ingreso y reingreso sea expedido, sin acumulaciones ni "cuellos de botella".	()	()	()	()
		Con precisión y por escrito	Sólo en términos generales	Sólo parcialmente	No se ha establecido
VII.8	Se han establecido las políticas (número, calidad e importe) de las becas que se ofrecerán en los próximos ciclos escolares.	()	()	()	()

VIII	PROFESORADO	Se han determinado en detalle de acuerdo a los planes y programas	Se cuenta con una estimación o plan general	Sólo ideas parciales	No se han estimado o calificado
VIII.1	Se ha determinado la necesidad de profesores (cuantitativa y cualitativamente) para satisfacer los requisitos actuales y futuros.	()	()	()	()
VIII.2	Se han determinado las condiciones académicas y económicas con el fin de lograr atraer personas idóneas para la labor docente.	()	()	()	()
		Con precisión y por escrito	Sólo en terminaos generales	Sólo parcialmente	No se ha establecido
VIII.3	Se han establecido los requisitos deseables y los mínimos en cuanto a capacidad, currículos y otras características que deben reunir los diversos tipos de profesores.	()	()	()	()
VIII.4	Se cuenta con un procedimiento de evaluación de los candidatos a profesores que asegure se encuentre éstos dentro de los requisitos establecidos.	()	()	()	()
VIII.5	Se han establecido programas específicos de reclutamiento y compensación para captar profesores en áreas de difícil obtención.	()	()	()	()
		Existe una planta de profesores de carrera en la mayoría de las áreas	Sólo profesores de carrera en algunas áreas	Sólo casos aislados de profesores de carreras	Sólo profesores por hora
VIII.6	Se cuenta con una planta básica de profesores de carrera que proporcionen continuidad a las tareas de la institución.	()	()	()	()

		La contratación es adecuada y las vacantes se cubren con oportunidad	Las vacantes se cubren, pero en el último momento	Las vacantes se cubren extemporáneamente	Existen vacantes que o se cubren con personal idóneo
VIII.7	La contratación de los profesores asegura que se cubren todas las plazas en los momentos precisos.	() Con precisión y adecuación a las necesidades	() En forma general	() Se tienen una idea parcial	() Se desconoce o no se realiza
VIII.8	Se han establecido programas de capacitación y desarrollo del personal docente.	()	()	()	()
VIII.9	Se han establecido para el personal docente los programas de actualización del conocimiento en cada disciplina y pedagógico.	() Correcta y oportunamente	() En la mayoría de los casos	() Incorrecta o parcialmente	() No se efectúan
VIII.10	Se proporcionan y mantienen condiciones académicas y económicas favorables para atraer y conservar al personal docente.	() Con precisión y adecuación a las necesidades	() En forma general	() Se tienen una idea parcial	() Se desconoce o no se realiza
IX	<i>TECNOLOGÍA ACADÉMICA</i>				
IX.1	Se han determinado las necesidades de análisis y modificación de planes y programas de estudio (contenido, secuencia, duración, etc.)	()	()	()	()
IX.2	Se cuenta con detallados programas de estudio para cada materia.	()	()	()	()
IX.3	Se han establecido programas por objetivos educacionales	() Suficiente (s) y adecuado (s)	() En su mayoría	() Sólo en algunos casos	() Insuficiente (s) e inadecuado (s)
IX.4	Se tienen objetivos en cuanto al mejoramiento de los métodos de enseñanza	()	()	()	()

IX.5	Se tiene una estrategia y planes de trabajo para integrar el paquete didáctico suficiente para cada materia.	()	()	()	()
		Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
IX.6	Se han seleccionado o desarrollado libros básicos para las materias que lo requieren.	()	()	()	()
IX.7	Se ha obtenido o desarrollado otro material didáctico (audiovisual, prácticas, etc.), idóneo para cada materia.	()	()	()	()
IX.8	Se han modificado y ajustado los planes y programas de estudio de acuerdo a las necesidades establecidas.	()	()	()	()
		Suficiente (s) y adecuado (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) e inadecuado (s)
IX.9	En las licenciaturas que así lo requieren existen los laboratorios y talleres apropiados para la realización de prácticas y experimentación.	()	()	()	()
X	<i>EQUIPO DIDACTICO</i>	Se han cuantificado y especificado en su totalidad	Se han cuantificado en términos generales	Sólo se tiene una idea aproximada	No se han establecido
X.1	Se han establecido las necesidades de equipo didáctico (equipo audiovisual, laboratorios, materiales para ejercitación, etc.), de acuerdo a los requerimientos del proceso de enseñanza-aprendizaje y a las posibilidades de la institución.	()	()	()	()
X.2	Se ha establecido un programa para obtención o fabricación del equipo didáctico. En su caso, se han promovido esfuerzos específicos con el fin de obtener recursos financieros para su adquisición.	()	()	()	()

		Oportuna y adecuadamente	En su mayor parte, con oportunidad	Hay fallas en el abastecimiento	El abastecimiento es muy deficiente
X.3	Se obtiene el quipo didáctico necesario para la operación de la institución	()	()	()	()
	<i>PERSONAL DE INVESTIGACIÓN</i>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XI					
XI.1	Se han determinado las necesidades de investigadores, especificándose sus características y antecedentes académicos	()	()	()	()
		Suficiente (s) y adecuado (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) e inadecuado (s)
XI.2	Se han seleccionado y contratado los investigadores necesarios par alcanzar la metas fijadas.	()	()	()	()
		Se han cuantificado y especificado en su totalidad	Se han cuantificado en términos generales	Sólo e tiene una idea aproximada	No se han establecido
XI.3	Se han establecido las necesidades de formación, desarrollo y actualización del persona de investigación.	()	()	()	()
		Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúan
XI.4	Se ha realizado el programa de desarrollo y actualización el personal de investigación.	()	()	()	()
		Suficiente (s) y adecuado (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) e inadecuado (s)
XI.5	Se cuenta con las condiciones académicas y económicas para la contratación y estabilidad de los investigadores.	()	()	()	()
XII					
	<i>TECNOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</i>				
XII.1	Se dedican recursos al desarrollo y obtención de conocimiento tecnológico de la investigación.	()	()	()	()

XIII	<i>EQUIPO PARA LA INVESTIGACIÓN</i>				
XIII.1	Se cuenta con el equipo, materiales e instalaciones de indole científica y técnica necesarios para cumplir con los objetivos institucionales de la investigación.	()	()	()	()
		Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XIII.2	Se tiene un plan para obtener el quipo de investigación que falte.	()	()	()	()
	<i>DIFUSIÓN CULTURAL</i>				
XIV	<i>CONTENIDOS PARA LA DIFUSIÓN</i>				
XIV.1	Se han establecido las necesidades de captación o desarrollo de los contenidos culturales a difundir.	()	()	()	()
XIV.2	Se cuenta con los recursos para preparar y producir en forma interna o externa la difusión cultural	()	()	()	()
		Suficiente (s) y adecuado (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) e inadecuado (s)
XV	<i>MEDIOS DE DIFUSIÓN</i>				
XV.1	Se han creado los medios de comunicación necesarios para realizar la difusión cultural.	()	()	()	()
		Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XVI	<i>PERSONAL ADMINISTRATIVO</i>				
XVI.1	Se han determinado el número y la calidad (especificación de los puestos) del personal administrativo necesario para desarrollar las labores de apoyo, servicio y mantenimiento.	()	()	()	()
XVI.2	Se cuenta con un procedimiento para la selección y evaluación del personal administrativo (exámenes de aptitud, psicométricos, etc.)	()	()	()	()
		Suficiente y adecuado	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente e inadecuado
XVI.3	Se cuenta con el personal administrativo necesario, de acuerdo a las condiciones y objetivos operativos.	()	()	()	()

		Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XVI.4	El personal administrativo tiene la capacidad y preparación requeridos par sus funciones.	() Correcta y oportunamente	() En la mayoría de los casos	() Incorrecta o parcialmente	() No se efectúan
XVI.5	La contratación del personal es oportuna y eficiente.	()	()	()	()
XVI.6	Se lleva a cabo el adiestramiento y la capacitación del personal que asegure su adecuado desempeño y desarrollo.	()	()	()	()
XVII	<i>TECNOLOGÍA ADMINISTRATIVA</i>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XVII.1	Se ha estudiado y establecido la mejor división de las funciones y departamentos.	()	()	()	()
XVII.2	Se han determinado las necesidades de sistemas, procedimientos y equipo administrativo para que opere eficientemente la institución.	()	()	()	()
XVII.3	Se cuenta con los sistemas, procedimientos y equipo administrativo suficientes para realizar la operación administrativas.	Suficiente (s) y adecuado (s) ()	En su mayoría ()	Sólo en algunos casos ()	Insuficiente (s) e inadecuado (s) ()
XVII.4	El aprovisionamiento de materiales, equipo y conocimientos administrativos (asesoría) es oportuno y adecuado.	Correcta y oportunamente ()	En la mayoría de los casos ()	Incorrecta o parcialmente ()	No se efectúan ()
XVII.5	La recepción y guarda en el almacén de los productos adquiridos es segura y expedita.	()	()	()	()

XVIII	<i>INSTALACIONES</i>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XVIII.1	Se conocen las necesidades de instalaciones (salones de clase, laboratorios, biblioteca, oficinas administrativas, etc.), necesarias para atender a la población escolar.	()	()	()	()
XVIII.2	Se han analizado y escogido alternativas de uso de las instalaciones (horario, tamaño de los grupos, etc.), para lograr la mejor utilización de las instalaciones, teniendo en cuenta su afecto en el proceso de enseñanza-aprendizaje.	()	()	()	()
XVIII.3	De requerirse instalaciones adicionales o mejoramiento de las existentes, la construcción o adaptación es oportuna y adecuada.	Oportuna y adecuada	En la mayoría de los casos	Sólo en algunos casos	Inoportuna e inadecuada
		()	()	()	()
XIX	<i>RECURSOS FINANCIEROS</i>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XIX.1	Se han determinado las necesidades de fondos para alcanzar los objetivos establecidos a corto y mediano plazo.	()	()	()	()
XIX.2	Se han determinado las fuentes para la obtención de los fondos (ingresos provenientes de subsidios, y otras fuentes habituales de financiamiento).	()	()	()	()
XIX.3	Se prepara y autoriza un presupuesto de ingresos y egresos realista y oportuno (al iniciarse el año).	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúan
		()	()	()	()

		Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XIX.4	Se ha evaluado la posibilidad de incrementar fuentes secundarias de ingresos (colegiaturas, cuotas, etc.), o el desarrollo de nuevos (donativos, usufructo patrimonial, etc.), que reduzcan los riesgos de la dependencia originada en fuentes externas.	()	()	()	()
		Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XIX.5	El abastecimiento de los fondos se realiza oportunamente. Se han desarrollado procedimientos para reducir los problemas de un abastecimiento irregular.	()	()	()	()
ÁREA III:	Proceso				
XX	<i>PROCESO DE INVESTIGACIÓN</i>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XX.1	Se han determinado con claridad las responsabilidades y metas de las unidades de investigación.	()	()	()	()
		Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúan
XX.2	Se realizan las investigaciones de acuerdo a los programas previamente establecidos.	()	()	()	()
XX.3	Los problemas que surgen durante el proceso de investigación son comunicados a la dirección, para que se tomen las medidas necesarias.	()	()	()	()
XXI	<i>DESARROLLO ACADÉMICO</i>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza

XXI.1	Se han establecido y reglamentado la jerarquía y responsabilidades del personal docente.	() Correcta y oportuna	() En la mayoría de los casos	() Incorrecta o parcialmente	() No se efectúan
XXI.2	Se efectúan los programas de capacitación técnica y docente de los profesores para familiarizarlos con los requisitos pedagógicos y los sistemas de la institución.	()	()	()	()
XXI.3	Se elabora el material didáctico establecido como objetivo para las diversas materias.	()	()	()	()
XXI.4	Se reproduce, revisa y aplica o transmite el material didáctico producido.	()	()	()	()
XXII	<i>OPERACIÓN ACADÉMICA</i>				
XXII.1	Se realiza la asignación de recursos (salones, equipos, etc.), para satisfacer de la mejor manera la demanda escolar.	()	()	()	()
XXII.2	Se formulan los horarios escolares para lograr el mejor uso de la capacidad instalada y disponible.	()	()	()	()
		Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XXII.3	Se han establecido las obligaciones y los derechos de los funcionarios y empleados académicos.	()	()	()	()
		En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXII.4	Se comunica a todos los profesores los objetivos y normas de operación, de manera que sepan lo que se espera de ellos y la forma como son evaluados.	()	()	()	()

	Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúan
XXII.5 Se realizan expeditamente los trámites para la obtención oportuna y económica de los recursos necesarios para la operación	()	()	()	()
XXII.6 Se supervisa la asistencia y cumplimiento oportunos de los profesores a sus tareas docentes.	()	()	()	()
XXII.7 Se dirige y supervisa el cumplimiento de las tareas y responsabilidades del personal académico.	()	()	()	()
	Suficiente (s) y adecuado (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) e inadecuado (s)
XXII.8 Se mantiene un acervo bibliográfico (bibliotecas) suficiente, actualizado y de acuerdo a las necesidades de estudio e investigación.	()	()	()	()
	En forma satisfactoria	Con fallas de menos importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXII.9 Los servicios de biblioteca satisfacen las necesidades de consulta.	()	()	()	()
XXII.10 El servicio social se realiza en tal forma que cumpla con sus objetivos.	()	()	()	()
	Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúan
XXII.11 Las decisiones para solucionar los problemas que se presentan se toman eficientemente por las personas a quienes les corresponde.	()	()	()	()
XXII.12 Se verifica el cumplimiento de los programas de estudio y la aplicación del material didáctico.	()	()	()	()
XXII.13 Se cumple con los reglamentos, disposiciones académicas y calendarios escolares.	()	()	()	()
XXII.14 Se reconoce y recompensa el esfuerzo de los profesores por cumplir las metas y normas establecidas.	()	()	()	()

		Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XXIII	<i>PROCESO DE DIFUSIÓN CULTURAL</i>				
XXIII.1	Se han establecido con claridad las funciones y responsabilidades de los encargados de realizar la difusión.	()	()	()	()
		Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúan
XXIII.2	Se supervisa que los mensajes difundidos o las actividades realizadas se ajusten a las normas establecidas por la institución.	()	()	()	()
XXIII.3	Se supervisa que la difusión cultural llegue a los sectores de población para los cuales fue producida.	()	()	()	()
		En forma satisfactoria	Con fallas de menos importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXIV	<i>PERSONAL</i>				
XXIV.1	La información y capacitación inicial al personal académico y administrativo e nuevo ingreso asegura una adecuada introducción sus tareas.	()	()	()	()
		Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúan
XXIV.2	En función de las necesidades de capacitación y formación, se organizan y llevan a cabo los programas respectivos a todos los niveles del personal.	()	()	()	()
		Suficiente (s) y adecuado (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) e inadecuado (s)
XXIV.3	Los sueldos, salarios y otro tipo de compensaciones al personal académico y administrativo, tienen un nivel satisfactorio en relación con otras instituciones y el mercado laboral.	()	()	()	()

	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XXIV.4 Se ha estudiado y establecido un sistema de incentivos a las tareas del personal académico y administrativo.	() Constante y sistemáticamente	() Con cierta regularidad	() Esporádicamente	() No se mantiene
XXIV.5 Se mantiene supervisión sobre las condiciones de trabajo para detectar, en su caso, las causas de insatisfacción o disgusto por parte de los profesores, empleados trabajadores.	()	()	()	()
	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúan
XXIV.6 En el supuesto de que la contingencia exista, se han previsto y tomado decisiones para atender, en su caso, la sindicalización de todo el personal, o parte de él, y sus efectos.	()	()	()	()
XXIV.7 Se lleva a cabo una revisión periódica y sistemática de los escalafones y escalas de salarios.	()	()	()	()
	Suficiente (s) y adecuado (s)	En su mayoría	Sólo en algunos casos	Insuficiente (s) e inadecuado (s)
XXIV.8 Se mantiene una disposición favorable y de colaboración de los profesores, empleados y trabajadores para lograr adecuado ambiente de trabajo.	()	()	()	()
XXV	Correcta y oportunamente	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúan
<i>FINANZAS</i>				
XXV.1 La recepción, guarda y el manejo de los fondos se realiza en forma segura y confiable. (En cuentas de bancos, se utilizan firmas mancomunadas, etc.).	()	()	()	()
XXV.2 Se han realizado esfuerzos con el fin de incrementar los fondos de fuentes de financiamiento distintas a los subsidios, y así reducir la dependencia de esa fuente de fondos.	()	()	()	()

	Se cumple satisfactoriamente	Con fallas de menores	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXV.3	Se cumple oportunamente con el pago de los sueldos y salarios a los profesores, empleados y trabajadores.	()	()	()
XXV.4	Se cumple oportunamente con el pago de obligaciones contraídas con terceros (proveedores, acreedores diversos, etc.).	()	()	()
XXV.5	El cobro de cuotas, colegiaturas e ingresos diversos se realiza eficientemente y con oportunidad.	() Oportuna y totalmente	() En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	() Inoportuna y deficientemente
XXV.6	La contabilidad proporciona información confiable, al día, sobre la situación financiera de la institución.	() Suficiente (s) y adecuado (s)	() En su mayoría	() Sólo en algunos casos Insuficiente (s) e inadecuado (s)
XXV.7	El sistema presupuestal es lo suficientemente flexible para ajustarse de manera práctica.	() Oportuna y totalmente	() En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	() Con retrasos y parcialmente Inoportuna y deficientemente
XXX.8	Profesionales externos llevan a cabo una auditoría periódica de la situación financiera de la institución.	()	()	()
XXVI	<i>RELACIONES</i>			
	Constantes y sistemáticamente	Con cierta regularidad	Esporádicamente	No se mantiene
XXVI.1	Se mantienen relaciones satisfactorias con los representantes de las instituciones y personas que proporcionan financiamiento.	()	()	()
XXVI.2	Se mantienen relaciones de comunicación con la dependencia gubernamental que, en una u otra forma,	()	()	()

tienen que ver con las funciones de la institución.

XXVI.3	Se mantiene canales de comunicación apropiados con los alumnos y sus representantes.	()	()	()	()
XXVI.4	Se mantienen relaciones con el personal que aseguren una comprensión y colaboración de las metas y procedimientos de la institución.	()	()	()	()
XXVII	<i>ADMINISTRACIÓN</i>	Con precisión y adecuación a las necesidades	En forma general	Se tienen una idea parcial	Se desconoce o no se realiza
XXVII.1	Para cada puesto de la institución se han determinado sus responsabilidades y tareas específicas.	()	()	()	()
		Correcta y oportuna	En la mayoría de los casos	Incorrecta o parcialmente	No se efectúan
XXVII.2	Se han diseñado o modificado los procedimientos administrativos par que aseguren el cumplimiento oportuno y adecuado de los trámites.	()	()	()	()
		En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXVII.3	Los empleados cumplen con los lineamientos establecidos en los procedimientos administrativos.	()	()	()	()
		Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXVII.4	La atención a los alumnos es expedita y eficiente para inscripción, reinscripción y demás trámites escolares.	()	()	()	()
XXVII.5	Se ha obtenido el quipo de oficina y los materiales para el adecuado desarrollo de las funciones.	()	()	()	()

Área IV. Resultados

XXVIII	<i>ENSEÑANZA IMPARTIDA</i>	Se cumplió con lo previsto, en términos generales	En su mayoría, se cumplió con lo previsto	Sólo en algunos casos se cumplió con lo previsto	No existían previsiones y/o se desconocen los datos reales
XXVIII.1	La enseñanza se impartió a los alumnos en la proporción cuantitativa que se había establecido como óptima en las circunstancias existentes.	()	()	()	()
XXVIII.2	En caso de haberse recibido alumnos en exceso de lo óptimo, se obtuvieron los recursos adicionales necesarios.	()	()	()	()
XXVIII.3	La calidad de los alumnos recibidos se ajustó a los requisitos mínimos establecidos.	()	()	()	()
XXVIII.4	El porcentaje de asistencia de los alumnos a los cursos y el número de ellos que los terminaron se mantuvo dentro de los niveles deseados.	()	()	()	()
XXVIII.5	El número de egresados en relación con el de ingresados de la misma generación se ajustó a las metas previstas.	()	()	()	()
XXIX	<i>APRENDIZAJE CONSUMADO</i>				
XXIX.1	La enseñanza impartida aseguró el aprendizaje en los términos de las metas y objetivos previstos.	()	()	()	()
XXIX.2	El porcentaje de acreditación (aprobación) por materia y por carrera se ajusta a las metas y normas establecidas.	()	()	()	()
		Se advirtieron ligeras fallas en el aprendizaje	Se advirtieron fallas de cierta importancia en el aprendizaje	Se advirtieron fallas de considerable importancia en el aprendizaje	No se ha realizado ningún análisis
XXIX.3	Del concepto anterior, se han analizado los casos de grupos de evidente acreditación o no-acreditación (aprobación o reprobación) excesiva, en relación con los promedios por grupo, materia o carrera.	()	()	()	()

XXIX.4	Se han realizado comprobaciones sistemáticas del grado de aprendizaje efectivo.	() Se cumplió con lo previsto, en términos generales	() En su mayoría, se cumplió con lo previsto	() Sólo en algunos casos se cumplió con lo previsto	() No existían previsiones y/o se desconocen los datos reales
XXIX.5	Se supervisó y verificó el cumplimiento, por parte de maestros y alumnos, de los objetivos educacionales.	() En forma satisfactoria	() Con fallas de menor importancia	() Con fallas de cierta importancia	() Deficientemente
XXX	<i>OPERACIÓN ACADÉMICA</i>				
XXX.1	El número de alumnos por cada maestro se ajustó a las normas establecidas como las óptimas dentro de las circunstancias.	()	()	()	()
XXX.2	La asistencia de los profesores y la realización de prácticas exámenes se mantuvo dentro de los márgenes de tolerancia que garantizan una buena operación académica.	()	()	()	()
XXX.3	La utilización de los materiales y el equipo didáctico reflejó en la enseñanza-aprendizaje los resultados esperados.	()	()	()	()
		Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXX.4	Se obtuvieron o desarrollaron los libros, prácticas y ejercicios previstos en los programas de trabajo.	()	()	()	()
XXX.5	Se solucionaron con oportunidad los conflictos derivados de la operación académica, tales como quejas de los alumnos y profesores en relación con horarios, inscripción, calificaciones, etc.	()	()	()	()
XXX.6	Se tomaron medidas para ajustar los planes de trabajo a los cambios derivados de su aplicación.	()	()	()	()

		En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXX.7	La relación de eficiencia entre los recursos disponibles en equipo, instalaciones e inversión y el número de profesores y alumnos atendidos se mejoró en relación con ciclos anteriores.	()	()	()	()
XXXI	<i>OPERACIÓN ADMINISTRATIVA</i>	Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXXI.1	Se proporcionó información periódica, oportuna y confiable sobre los resultados de la institución en sus diversos aspectos, por ejemplo, registros escolares, del personal docente, del personal administrativo, etc.	()	()	()	()
XXXI.2	Se cumplieron las políticas y procedimientos establecidos para las diversas funciones administrativas.	()	()	()	()
		En forma satisfactoria	Con fallas de menor importancia	Con fallas de importancia	Deficientemente
XXXI.3	El mantenimiento de las instalaciones y el equipo aseguró su disponibilidad y uso oportuno y adecuado.	()	()	()	()
		Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXXI.4	Se utilizaron las instalaciones y el equipo en forma satisfactoria para cubrir la demanda de enseñanza, investigación y difusión cultural.	()	()	()	()
XXXI.5	La adquisición de equipo, materiales y servicios diversos necesarios para el funcionamiento de la institución se realizó con oportunidad y eficiencia.	()	()	()	()

XXXI.6	Se contó con personal suficiente y capacitado para la realización de las tareas administrativas al nivel profesional requerido.	()	()	()	()
XXXI.7	Se capacitó y adiestró al personal ara el desempeño de sus tareas, en especia las que requieren de atención a alumnos y profesores.	()	()	()	()
XXXII	<i>OPERACIÓN FINANCIERA</i>	Periódica y sistemáticamente	Con cierta frecuencia	Esporádicamente	No se realiza
XXXII.1	Se efectuaron periódicamente las comparaciones entre el presupuesto y los resultados. La información se conoció oportunamente por las autoridades de la institución.	()	()	()	()
		Se realizó satisfactoriamente	Hubo desviaciones e menos importancia	Hubo desviaciones e importancia	No se controlaron
XXXII.2	Los ingresos del periodo se ejercieron de acuerdo al programa presupuestal	()	()	()	()
		Oportuna y totalmente	En la mayoría de los casos, oportuna y completamente	Con retrasos y parcialmente	Inoportuna y deficientemente
XXXII.3	Se contó oportunamente con los fondos para cumplir con las obligaciones a terceros en los programas de pagos.	()	()	()	()
		Se cumplió o realizó satisfactoriamente	Se cumplió realizó con fallas menores	Se cumplió o realizó con fallas de importancia	No se cumplió o realizó
XXXII.4	Se analizaron y establecieron responsabilidades y aplicaron medidas correctivas por desviaciones de importancia a los egresos presupuestados.	()	()	()	()
XXXII.5	Los egresos se ejercieron entro de las politicas y normas de la institución, obteniéndose los comprobantes legales respectivos.	()	()	()	()

	Se realizó satisfactoriamente	Hubo desviaciones e menos importancia	Hubo desviaciones e importancia	No se controlaron
XXXII.6 La operación financiera de la institución fue eficiente en función de los insumos financieros y los costos.	()	()	()	()
XXXIII RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN	Se cumplió o realizó satisfactoriamente	Se cumplió realizó con fallas menores	Se cumplió o realizó con fallas de importancia	No se cumplió o realizó
XXXIII. 1 Se cumplieron los objetivos previstos para las tareas de investigación. (se recibieron los informes que así lo aseguran.)	()	()	()	()
XXXIII. 2 Se realizó la investigación de acuerdo a las normas de calidad científica establecida.	()	()	()	()
XXXIII. 3 El número de investigadores o investigaciones, en relación con el número de profesores, alcanzó el porcentaje establecido como objetivo.	()	()	()	()
XXXIII. 4 La experimentación en el campo, la comunicación y la difusión de la investigación aseguraron el objetivo de servicio la colectividad.	()	()	()	()
XXXIV <i>RESULTADOS DE LA DIFUSIÓN CULTURAL</i>				
XXXIV. 1 La realización de las actividades de producción y emisión, presentación o representación de los contenidos culturales se cumplió según el programa establecido.	()	()	()	()
XXXIV. 2 Se verificó a recepción de la difusión cultural y ésta cumplió los objetivos previstos.	()	()	()	()
XXXIV. 3 La calidad de las emisiones o representaciones se ajustó a los niveles previstos.	()	()	()	()

ANEXO 3. Hoja de calificaciones de la guía operacional

HOJA DE CALIFICACIONES

CALIFICACIÓN

Por concepto

Concepto número	Por concepto				Por factor		Por área		
	A	B	C	D					
Área I: Básica (planeación)									
Factor I: Información operativa	1.1	0	3	9	12	12	24	113	200
	1.2	0	3	9	12				
Factor II: Necesidades sociales	II.1	0	4	12	16	25	28		
	II.2	0	3	9	12				
Factor III: Recursos Disponibles	III.1	0	3	9	12	12	24		
	III.2	0	3	9	12				
Factor IV: Objetivos generales y operativos	IV.1	0	4	8	12	30	68		
	IV.2.1	0	1	3	4				
	IV.2.2	0	1	3	4				
	IV.2.3	0	1	3	4				
	IV.3	0	2	6	8				
	IV.4	0	3	9	12				
	IV.5	0	2	6	8				
	IV.6	0	2	6	8				
	IV.7	0	2	6	8				
Factor V: Políticas de operación	V.1	0	4	8	12	10	20		
	V.2	0	2	6	8				
Factor VI: Alternativa de operación	VI.1	0	4	8	12	24	36		
	VI.2	0	4	8	12				
	VI.3	0	4	8	12				
Área II: Abastecimiento de insumos									
Factor VII: Población escolar	VII.1	0	4	12	16	12	96	272	700
	VII.2	0	3	9	12				
	VII.3	0	2	6	8				
	VII.4	0	2	6	8				
	VII.5	0	4	12	16				
	VII.6	0	4	12	16				
	VII.7	0	3	9	12				
	VII.8	0	2	6	8				

Factor VIII: Profesorado

VIII.1	0	3	9	12	8	124
VIII.2	0	3	9	12		
VIII.3	0	4	12	16		
VIII.4	0	3	9	12		
VIII.5	0	2	6	8		
VIII.6	0	4	12	16		
VIII.7	0	3	9	12		
VIII.8	0	3	9	12		
VIII.9	0	3	9	12		
VIII.10	0	3	9	12		

Factor IX: Tecnología académica

IX.1	0	3	9	12	40	112
IX.2	0	4	12	16		
IX.3	0	3	9	12		
IX.4	0	3	9	12		
IX.5	0	3	9	12		
IX.6	0	3	9	12		
IX.7	0	3	9	12		
IX.8	0	3	9	12		
IX.9	0	3	9	12		

Factor X: Equipo didáctico

X.1	0	2	6	8	12	32
X.2	0	3	9	12		
X.3	0	3	9	12		

Factor XI: Personal de investigación

XI.1	0	2	6	8	38	52
XI.2	0	3	9	12		
XI.3	0	2	6	8		
XI.4	0	3	9	12		
XI.5	0	3	9	12		

Factor XII: Tecnología de investigación

XII.1	0	3	9	12	12	12
-------	---	---	---	----	----	----

Factor XIII: Equipo para la investigación

XIII.1	0	3	9	12	20	20
XIII.2	0	2	6	8		

Factor XIV: Contenidos para la difusión

XIV.1	0	2	6	8	5	20
XIV.2	0	3	9	12		

Factor XV: Medios de difusión

XV.1	0	3	9	12	3	12
------	---	---	---	----	---	----

Factor XVI: Personal administrativo

XVI.1	0	2	6	8	54	68
XVI.2	0	3	9	12		
XVI.3	0	3	9	12		
XVI.4	0	3	9	12		
XVI.5	0	3	9	12		
XVI.6	0	3	9	12		

Factor XVII: Tecnología administrativa

XVII.1	0	3	9	12	39	52
XVII.2	0	2	6	8		
XVII.3	0	3	9	12		
XVII.4	0	3	9	12		
XVII.5	0	2	6	8		

Factor XVIII: Instalaciones

XVIII.1	0	3	9	12	13	36
XVIII.2	0	4	12	16		
XVIII.3	0	2	6	8		

Factor XIX: Recursos financieros

XIX.1	0	3	9	12	16	64
XIX.2	0	2	6	8		
XIX.3	0	4	12	16		
XIX.4	0	3	9	12		
XIX.5	0	4	12	16		

Area III: Proceso

Factor XX: Investigación

XX.1	0	3	9	12	36	36	307	600
XX.2	0	3	9	12				
XX.3	0	3	9	12				

Factor XXI: Desarrollo académico

XXI.1	0	3	9	12	20	56
XXI.2	0	4	12	16		
XXI.3	0	4	12	16		
XXI.4	0	3	9	12		

Factor XXII: Operación académica

XXII.1	0	4	12	16	70	168
XXII.2	0	3	9	12		
XXII.3	0	3	9	12		
XXII.4	0	2	6	8		
XXII.5	0	4	12	16		
XXII.6	0	3	9	12		
XXII.7	0	3	9	12		
XXII.8	0	3	9	12		
XXII.9	0	3	9	12		
XXII.10	0	2	6	8		
XXII.11	0	3	9	12		
XXII.12	0	3	9	12		
XXII.13	0	3	9	12		
XXII.14	0	3	9	12		

Factor XXIII: Difusión cultural

XXIII.1	0	3	9	12	15	36
XXIII.2	0	3	9	12		
XXIII.3	0	3	9	12		

Factor XXIV: Personal

XXIV.1	0	3	9	12	80	96
XXIV.2	0	4	12	16		
XXIV.3	0	3	9	12		
XXIV.4	0	3	9	12		
XXIV.5	0	3	9	12		
XXIV.6	0	3	9	12		
XXIV.7	0	3	9	12		
XXIV.8	0	2	6	8		

Factor XXV: Finanzas

XXV.1	0	3	9	12	13	96
XXV.2	0	4	12	16		
XXV.3	0	3	9	12		
XXV.4	0	3	9	12		
XXV.5	0	3	9	12		
XXV.6	0	3	9	12		
XXV.7	0	3	9	12		
XXX.8	0	2	6	8		

Factor XXVI: Relaciones

XXVI.1	0	3	9	12	12	48
XXVI.2	0	3	9	12		
XXVI.3	0	3	9	12		
XXVI.4	0	3	9	12		

Factor XXVII: Administración

XXVII.1	0	3	9	12	61	64
XXVII.2	0	3	9	12		
XXVII.3	0	3	9	12		
XXVII.4	0	4	12	16		
XXVII.5	0	3	9	12		

Área IV: Resultados

Factor XXVIII: Enseñanza impartida

XXVIII.1	0	4	12	16	24	72	247	500
XXVIII.2	0	3	9	12				
XXVIII.3	0	4	12	16				
XXVIII.4	0	4	12	16				
XXVIII.5	0	3	9	12				

Factor XXIX: Aprendizaje consumado

XXIX.1	0	4	12	16	19	76
XXIX.2	0	4	12	16		
XXIX.3	0	3	9	12		
XXIX.4	0	4	12	16		
XXIX.5	0	4	12	16		

Factor XXX: Operación académica

XXX.1	0	4	12	16	62	104
XXX.2	0	4	12	16		
XXX.3	0	3	9	12		
XXX.4	0	4	12	16		
XXX.5	0	4	12	16		
XXX.6	0	3	9	12		
XXX.7	0	4	12	16		

Factor XXXI: Operación administrativa

XXXI.1	0	4	12	16	57	84
XXXI.2	0	3	9	12		
XXXI.3	0	3	9	12		
XXXI.4	0	3	9	12		
XXXI.5	0	3	9	12		
XXXI.6	0	3	9	12		
XXXI.7	0	2	6	8		

Factor XXXII: Operación financiera

XXXII.1	0	3	9	12	10	80
XXXII.2	0	3	9	12		
XXXII.3	0	4	12	16		
XXXII.4	0	4	12	16		
XXXII.5	0	2	6	8		
XXXII.6	0	4	12	16		

Factor XXXIII: Investigación

XXXIII.1	0	4	12	16	48	48
XXXIII.2	0	3	9	12		
XXXIII.3	0	2	6	8		
XXXIII.4	0	3	9	12		

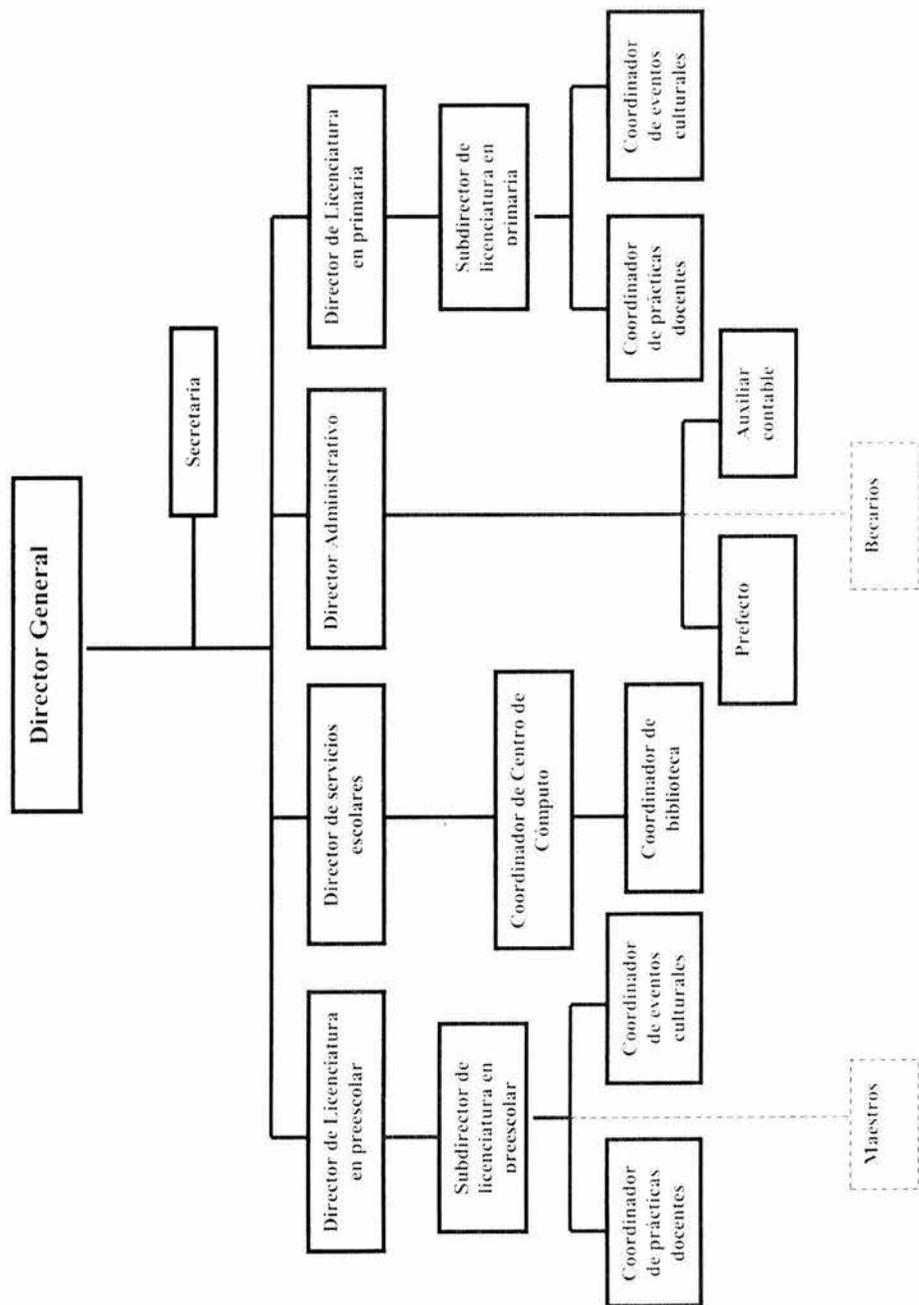
Factor XXXIV: Difusión cultural

XXXIV.1	0	3	9	12	27	36
XXXIV.2	0	3	9	12		
XXXIV.3	0	3	9	12		

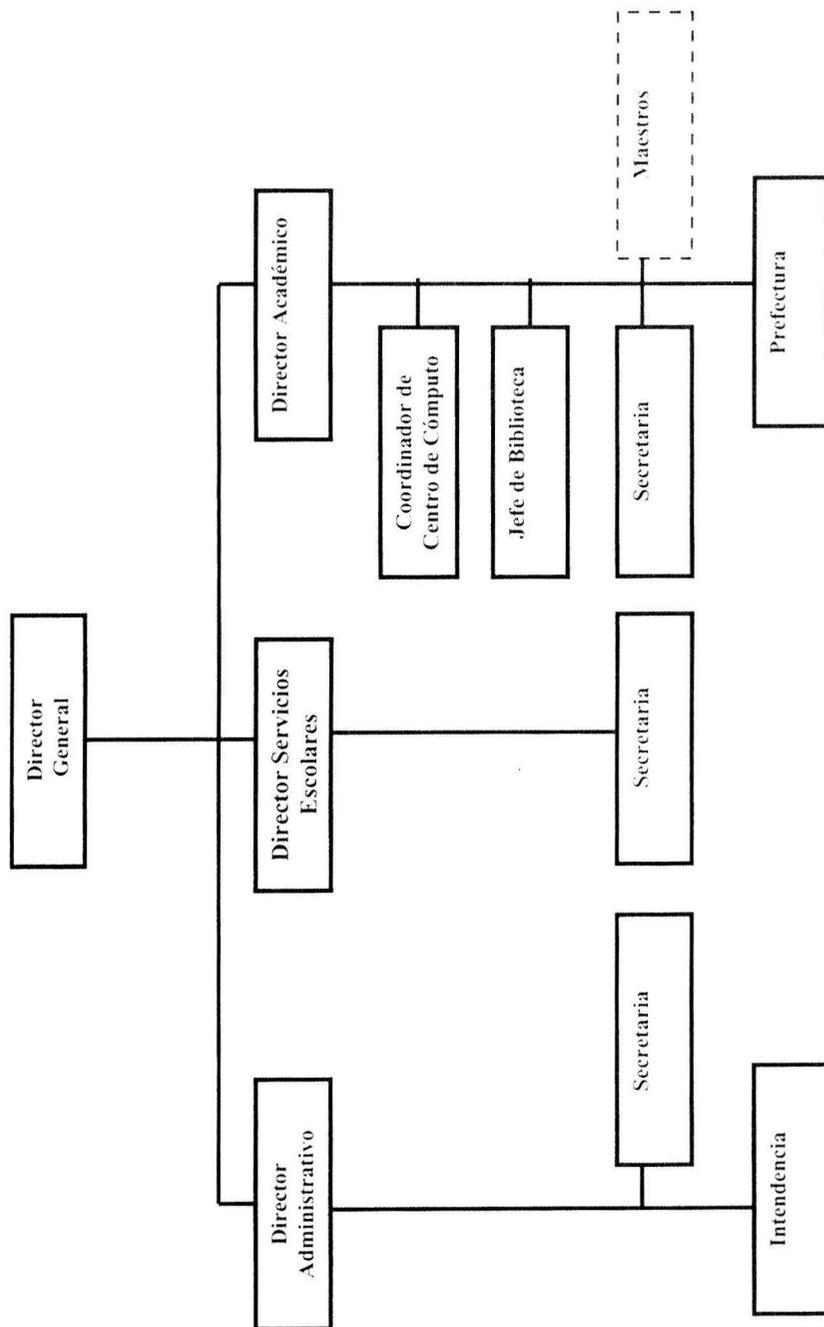
Calificación total obtenida de deficiencia:

100%	2000
46.95%	939

ANEXO 4. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA ESCUELA NORMAL



ANEXO 4. ORGANIGRAMA REALIZADO A LA ESCUELA NORMAL.



BIBLIOGRAFÍA

1. ARIAS Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos, para el Alto Desempeño*, 1ª. Reimpresión. México, Edit. Trillas 2000.
2. CROSS, Michael. *Estructura Empresarial, como adaptarnos a los cambios*, 1ª. Ed. Fondo Editorial Legis, Colombia, 1991.
3. DAFT L, Richard, *Teoría y Diseño Organizacional*, 6ª. Ed., México, Edit. Thomson, 1998.
4. DUBRIN, Andrew, *Fundamentos de Administración*, 5ª. Ed. México, Edit. Thomson.
5. DYER G., William, *Formación de Equipos*, Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1981.
6. GAITHER, Norman/Frazier, Greg. *Administración de Producción y Operaciones*, 8ª. Ed., México, Edit. Thomson, 2000, p. 591
7. HACKMAN, Nadler, *Dirección de individuos, grupos y sistemas*. Edit. Thomson, México, D.F. 2000.
8. HERSEY, Paul/Blanchard, Kenneth, *Administración del Comportamiento Organizacional y Liderazgo Situacional*, 7ª. Ed. México, Edit. Prentice Hall.
9. JACK, Fordyce/Raymond Weil, *Métodos de Desarrollo Organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1976.
10. KOONTZ, Harold/Weihrich Heinz, *Administración, Una perspectiva global*, 11ª. Ed., México, Edit. Mc Graw Hill, 1998
11. LEMUS, Luis Arturo, *Administración, Dirección y Supervisión de Escuelas*, 1ª. Ed. México, Edit. Kapelusz, 1975.

12. MORA, Maurice Eyssautier. *Elementos Básicos de Administración*. 2ª. Ed., México, Edit. Trillas, 2000.
13. PARTIN, Jennings. *Perspectivas del Desarrollo Organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, S.A. 1973
14. Plan de Desarrollo Institucional Nivel Licenciatura 2000-2005.
15. REDDIN, Francis. *Eficiencia conforme al estilo de dirección*, Edit. Prentice Hall, México, D.F.
16. REYES Ponce, Agustín. *Análisis de Puestos*. 5ª. Ed. México, Edit. Limusa
17. ROBBINS, Stephen. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*, 6ª. Ed., México, Edit. Prentice Hall, 1996.
18. RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Administración con Enfoque Estratégico*. 1ª. Ed., México, Edit. Trillas, 2000.
19. SISWK Henry/Sverdilk Mario. *Administración y gerencia de empresas*. Edit. South Western Publishing 1976.
20. Secretaría de Educación Pública, *Guía de apoyo para el director*, 1ª. Ed. México, 1995.
21. SEXTON P., William. *Teorías de la Organización*, 3ª. Reimpresión. Edit. Trillas, México, 1987.
22. STONER, James/Freeman Daniel. *Administración*. 6a. Edición, México, Edit. Prentice Hall, 1996.