



UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL
UNIDAD AJUSCO



ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA

LOH.T

EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO AGENTE DE CAMBIO EN
EL DESARROLLO PRODUCTIVO DEL COLEGIO DE BACHILLERES
EN EL D.F.

885551

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

P R E S E N T A :
ROSA MARIA MARTINEZ MARTINEZ

DIRECTOR: Dr. VICTOR MANUEL MARTINEZ CHAVEZ

MEXICO, D.F. ENERO DEL 2001

A DIOS

Por darme la oportunidad
de vivir y superarme personal
y profesionalmente.

A MI MADRE

Con todo cariño y respeto,
por sus sabios consejos, su confianza
y apoyo incondicional en todos los
momentos de mi vida.

A MI HIJA

Con todo mi amor, por ser mi inspiración
y el mayor estímulo en la realización de
esta tesis, esperando que Dios le de la oportunidad de
superarla.

A MI ESPOSO

Con amor y admiración, por darme
su amor, comprensión y apoyo en la
realización de una de mis metas.

A MIS HERMANOS

Por los momentos que hemos
pasado juntos y contentos.

A MI ABUELITA LUPITA

Por su amor y a quien siempre
recordare con un profundo cariño.

A MIS MAESTROS

Por sus valiosos conocimientos, los
cuales contribuyeron a mi formación
como profesionista

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION	3
CAPITULO PRIMERO: EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO	7
1.1. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO	8
1.1.1. PERFIL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO	9
1.1.3. HABILIDADES	10
1.1.4. CONOCIMIENTOS	11
1.1.5. APTITUD	12
1.2. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO CON MENTE ANALITICA Y CREATIVA.	12
1.3. AGENTES DE CAMBIO	13
1.3.1. EL CAMBIO	15
1.3.2. RESISTENCIA AL CAMBIO	16
1.3.3. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO AGENTE DE CAMBIO	19
1.4. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO LIDER.	21
1.4.1. TIPOS DE LIDER	22
1.4.2. EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	24
1.5. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO DIRECTOR	35
CAPITULO SEGUNDO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL AMBITO LABORAL MEXICANO	40
2.1. ¿QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?	40
2.1.1 ORGANIZACIONES EFICIENTES Y DEFICIENTES	41
2.1.2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	43
2.1.3. CULTURA FLEXIBLE Y GANADORA	43
2.2. COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR MEXICANO	45
2.2.1. ¿QUIEN ES EL HOMBRE EN EL AMBITO LABORAL?	45
2.2.2. CONDUCTA DENTRO DEL AMBITO LABORAL	46
2.2.3. INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO	49
2.2.4. ACTITUD ANTE EL TRABAJO	52
2.2.5. RASGOS CARACTERISTICOS DE LOS MEXICANOS	54

<i>CAPITULO TERCERO: DESARROLLO PRODUCTIVO EN LOS COLEGIOS DE BACHILLERES</i>	58
3.1. COLEGIO DE BACHILLERES	58
3.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS	59
3.1.2. METAS DEL BACHILLERATO:	61
3.1.3. PERFIL DEL EGRESADO DE BACHILLERES:	62
3.1.4. CARACTERISTICAS DEL COLEGIO DE BACHILLERES	64
3.1.5. SERVICIO QUE OFRECE EL COLEGIO DE BACHILLERES	66
3.1.6. UBICACION DE LOS PLANTELES DE LOS COLEGIOS DE BACHILLERES	71
3.2. DESARROLLO PRODUCTIVO	73
3.2.1 LA PRODUCTIVIDAD	73
3.2.2. CAPACITACION	77
3.2.3. TRABAJO EN EQUIPO	83
3.2.4 CALIDAD EN EL SERVICIO	85
3.2.5. PLANEACION ESTRATEGICA	89
3.2.6. MOTIVACION	94
3.2.7. DESARROLLO INTEGRADO	98
3.3. LA ADMINISTRACION EDUCATIVA	99
<i>CAPITULO CUARTO: EL SERVICIO EDUCATIVO COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.</i>	103
4.1. EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL	103
4.2. EL SERVIDOR PUBLICO	104
4.2.1. CLASIFICACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS	105
4.2.2. MARCO JURÍDICO DEL SERVIDOR PÚBLICO	106
4.3. EL DIRECTOR DE BACHILLERES COMO SERVIDOR PÚBLICO	108
4.3.1. FUNCIONES DIRECTIVAS EN LOS PLANTELES DE BACHILLERES	112
<i>CONCLUSIONES</i>	122
<i>RECOMENDACIONES</i>	125
<i>BIBLIOGRAFIA.</i>	126

INTRODUCCION

El cambio es un fenómeno que en ocasiones se presenta en forma acelerada y evoluciona radicalmente la vida, ya sea de un ser humano, de un organismo o de la sociedad misma.

Uno de los cambios mas importantes es el que provoca el hombre mismo con el afán de adaptarse al medio ambiente y como respuesta ante factores externos, para alcanzar y lograr un desarrollo acorde a las necesidades propias y sociales.

Cada vez se hace mas urgente reconsiderar la situación de la practica educativa en México, para pugnar por el cambio como inicio de un proceso permanente y firme para alcanzar un nivel educativo aceptable. El implantar un cambio requiere de mucha habilidad, por otro lado es sumamente importante recordar que los cambios no siempre se pueden planear, hay ocasiones en que se presentan de una manera rápida por lo que se hace necesario de los agentes de cambio con una gran visión y capacidad para manejar los factores que involucran a la institución educativa y que en consecuencia influyen en su funcionamiento.

Por consiguiente es de suma importancia que los agentes de cambio tengan conocimiento de la administración educativa, pues es esencial en toda actividad colectiva y en todos los niveles jerárquicos de un organismo tan grande como lo es el Sector educativo. Las tareas de la administración educativa tienen características que varían de acuerdo al objetivo específico de cada actividad, ya que no solamente es desempeñada por el Secretario de Educación Publica, si no también un director de escuela.

Toda ciencia social tiene un objeto de estudio y la invención de la profesión denominada administración educativa intenta responder a la satisfacción de una necesidad,

ya que el crecimiento poblacional y la multiplicación diversificada de la práctica educativa especializada, la han hecho necesaria. Así la administración educativa es una disciplina del conocimiento social, donde se establecen técnicas, estrategias y procedimientos que sirven como herramientas sustantivas estructurales y filosóficas que privilegian los aspectos administrativos de la práctica educativa. Por lo tanto el objeto de administración educativa es introducir técnicas de planificación que permiten dinamizar y maximizar el Sistema educativo Nacional. Sin duda es una característica esencial en toda actividad colectiva que tiende a obtener objetivos comunes al menor costo en tiempo, dinero o recursos materiales.

La administración de la educación es una atribución del Estado que se caracteriza por beneficiar en un ámbito de generalidad y universalidad a la sociedad civil; puesto que la educación al ser abierta y dinámica e influir en los procesos sociales y al ser influidos por ellos trasmite los conocimientos y valores del país. Por lo tanto se busca la formación integral del individuo que le permitirá tener conciencia social y convertirse en agente de su propio desarrollo y de la sociedad a la que pertenece.

“El problema de no aprendizaje es la manifestación de la falta de la calidad educativa, se ha demostrado que la causa principal se encuentra en los procesos de enseñanza aprendizaje; por lo que se convierte en un problema de enseñanza deficiente e inadecuada. Por otro lado la falta de disciplina en el alumnado, ocurre cuando la escuela como organización no tiene disciplina, esto es cuando no hay reglamentos, o cuando habiéndolos, éstos no se cumplen, cuando el funcionamiento escolar es errático, y cuando no está ocurriendo un proceso de enseñanza y aprendizaje, pues el alumno se aburre si no está aprendiendo, por lo tanto es cuando se da la indisciplina. Además el tiempo real de enseñanza no es el que se requiere, ni siquiera se cumple el que oficialmente esta estipulado, las ausencias del maestro, las llegadas tarde, el tiempo destinado para otras actividades; es de esperarse que también el aprendizaje se vea reducido.”¹

¹ Véase SCHMELKES, Silvia, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuela*, pp. 33 - 39.

Mientras haya deficiencias en el Sistema Educativo Nacional, no se logrará una formación integral del joven mexicano; y el Colegio de Bachilleres por ser una institución educativa que ofrece educación media superior; es importante que se corrijan las deficiencias del servicio que brinda a la sociedad. La única solución ante esta problemática es, aumentar la productividad en cada plantel de Bachilleres. De aquí que la presente investigación parte de la hipótesis de que, El administrador educativo como agente de cambio conlleva al desarrollo productivo de el Colegio de Bachilleres. Esto es que el administrador educativo sea dentro de una escuela el agente de cambio para establecer los procedimientos, mecanismos y medios para llevar a la escuela a un desarrollo de una manera positiva involucrando a todos los miembros de la escuela y aplicando los conocimientos con los que cuenta de la manera mas efectiva.

Tales hechos han motivado el desarrollo de la presente investigación; ya que tenemos por un lado al administrador educativo como un profesionista dedicado a la administración educativa y optimización de recursos para el logro de objetivos; y por otro lado al Colegio de Bachilleres, que para poder crecer como institución educativa y mejorar, debe cambiar y estar despierta a lo que acontece a su alrededor.

La tesis esta integrada por 4 capitulos; el primero es el administrador educativo, en el cual se trata de resaltar la figura de este profesionista en una institución educativo; exponiendo aspectos referentes a aptitudes, habilidades y conocimientos, el administrador educativo con una mente analítica y creativa; el desenvolvimiento del administrador educativo como director; el administrador educativo como lider en este apartado se determina concepto de lider y su lógica tipos de liderazgo; así como el liderazgo en la administración educativa; y este como agente de cambio

El segundo capitulo se analiza la cultura organizacional ya que el administrador educativo debe estudiar el ambiente de trabajo y crear una cultura exitosa, así como

también se analiza el comportamiento del trabajador en cuanto a su actitud laboral y su insatisfacción en el trabajo.

El tercer capítulo es el desarrollo productivo en el Colegio de Bachilleres, en este apartado se expone un panorama general del Colegio de Bachilleres en cuanto a (antecedentes, objetivos, metas, perfil del egresado, servicios y ubicación de los planteles); así como también se analizan los elementos esenciales para lograr un buen desarrollo productivo en los planteles del Colegio de Bachilleres ya que es recomendable que todo administrador educativo deba conocerlos y ponerlos en prácticos dichos elementos son: planeación estratégica, la productividad, la calidad en el servicio, capacitación, trabajo en equipo y motivación.

En el cuarto y último capítulo se da un panorama general de lo que es el Sistema educativo Nacional como parte de la Administración Pública; además se expone al servidor público, en cuanto a definición, clasificación, marco jurídico; como también se enfoca al director de bachilleres como servidor público, y se mencionan las funciones que desempeña un en el Colegio de Bachilleres. Por último se exponen conclusiones, recomendaciones, anexo y bibliografía consultada.

CAPITULO PRIMERO: EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

La administración educativa inicia en las sociedades modernas, en la concepción política y jurídica de Francia bajo la necesidad de un desarrollo educativo y económico. La administración de la educación, surge con una tendencia conservadora, que se preocupa principalmente del crecimiento económico y del desarrollo del capital humano, con una tendencia burocrática y jerárquica, la cual se ha demostrado empírica y teóricamente.

Como método al servicio de los objetivos de la política educativa, la administración de la educación a contribuido a la innovación en el campo de la educación en todos sus segmentos, reforzando un nuevo estilo de prospección educativa, ya que es la solución técnica ante los desequilibrios funcionales y estructurales del sistema. Por lo tanto la administración y la planeación se manifiesta como responsable de un coordinado mecanismo que integran el proyecto educativo. Además la administración y la planeación, se toman como factores decisivos para enfocar y transformar el vínculo e intervalo de la fuerza de trabajo con el Sistema Educativo Nacional, el cual debe ser insertado en la política educativa.

“Tanto la literatura pedagógica como la económica han reconocido que la renovación de la estructura educativa han mostrado una escasa funcionalidad debido, entre otros factores, a la limitación de recursos y la respuesta no puede ser otra ni debe ser otra que el aumento de la productividad del Sistema Educativo”². La productividad es el resultado que depende de una correcta administración educativa.

Una de las instituciones educativas de gran importancia en nuestro país es el Colegio de Bachilleres, puesto que es una institución educativa donde la juventud mexicana

² GOMEZ Bezares. f. y A. Jiménez. *Administración Educativa*, “Manual del Administrador Educativo en España”, p. 52.

adquiere los conocimientos necesarios para definir que profesión desea ejercer durante su vida, por lo cual nuestro país necesita de escuelas fuertes que brinden un servicio eficaz y eficientemente.

Por lo tanto las grandes deficiencias que tiene el Colegio de Bachilleres se deben corregir aumentando la productividad, coordinando las actividades y sobre todo aprovechando sus recursos para lograr los fines propuestos. En la actualidad esa persona capaz de cubrir las necesidades del personal; de coordinar y controlar los recursos, materiales y financieros en el plantel a través de una serie de técnicas y herramientas para el logro de los objetivos a alcanzar, es el profesionalista que se firma con el perfil de administrador educativo.

En este capítulo se analizan varios elementos importantes de un administrador educativo como: El perfil del administrador educativo; el administrador como líder; el administrador educativo como director de las instituciones educativas y el administrador educativo con una mente analítica y creativa.

1.1. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Es relevante la función que desempeña un administrador en cualquier organización, toda vez que debe reunir varias cualidades que repercutirán en óptimo aprovechamiento del personal, de los recursos materiales y financieros; lo que permitirán que se cubran adecuadamente los objetivos que se tengan señalados.

Hemos considerado conceptualizar al administrador educativo como aquel profesionalista que en su formación se deben contemplar amplios conocimientos, teorías y técnicas administrativas que le permitan introducir técnicas de planeación y gestión para minimizar y maximizar el sistema educativo nacional; Pues es una de las características

esenciales en toda actividad colectiva que tiende a obtener objetivos comunes al menor costo en tiempo, dinero o recursos materiales, así como, adoptar los procesos básicos y los principios y técnicas de la administración.

1. 1.1. PERFIL DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO

Es importante que el administrador educativo posea los conocimientos, actitudes, aptitudes y habilidades; fundamentados y contruidos en una concepción plural, humanística, crítica y reflexiva de los procesos sociales y, dentro de éstos, los educativos y de su práctica profesional.

Lo anterior nos conduce a realizar un estudio adecuado sobre las cualidades que debe reunir todo buen administrador educativo. Por lo que es importante conocer el perfil del mismo.

El perfil del administrador educativo debe de estar acorde a los conocimientos recibidos en un centro de educación profesional superior o en su caso en la Universidad Pedagógica Nacional, además de poseer experiencia y un conjunto de habilidades y características que le permitan garantizar el óptimo desarrollo de sus funciones y responsabilidades.

A continuación se enlistan los rasgos más significativos que debe reunir el administrador educativo.

1.1.2. ACTITUDES

La actitud es la "disposición mental y nerviosa que ejerce una acción determinante en las reacciones del individuo ante los objetos y situaciones con las que se relaciona, en suma son orientaciones generales y persistentes del individuo respecto a su medio".³

Las actitudes de toda administración educativa deben ser de compromiso y responsabilidad; de persistencia para cumplir con las actividades que se realicen en el plantel; iniciativa para crear y proponer opciones de trabajo, plantear soluciones y resolver problemas que se presentan en el desarrollo del mismo.

Todas las actitudes antes mencionadas es conveniente que todo buen administrador educativo tenga, pues se necesita de ellas para que se lleve a cabo de una manera eficaz y eficientemente la administración educativa.

1.1.3. HABILIDADES

La habilidad es cada una de las cosas que una persona ejecuta con destreza y gracia, por lo tanto el administrador educativo debe desarrollar las siguientes habilidades:

- Formular estrategias innovadoras.
- Analizar situaciones para detectar y crear oportunidades estratégicas.
- Profesionalizar a los sistemas, a los manuales de organización y administrativos y a los técnicos de operación, que sean innovadoras y eficientes.
- Habilidad para constituir un cuerpo directivo capaz.
- Habilidad para mandar, fomentar y asegurar la concordia.

³ PLAN DE ESTUDIOS DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION 1993. *Fundamentación y Asignaturas Comunes*, tomo I. pp. 21-26

- Diseñar e implantar estándares de calidad en las organizaciones.
- Formular y utilizar modelos administrativos para la toma de decisiones.- Prever, detectar y evidenciar errores y desviaciones en los procedimientos administrativos.
- Adecuar de manera integral las diferentes áreas de organización a los cambios de los factores internos y externos.⁴

La habilidad que el administrador educativo ponga en el desempeño de sus actividades, se notaran de la manera más representativa, pues de el depende el éxito o el fracaso.

1.1.4. CONOCIMIENTOS

Se debe tener una formación sobre diferentes áreas académicas como son: administración educativa, matemáticas, contaduría, socioeconómica, jurídica, informática, etc., que fortalezcan el carácter multidisciplinario del administrador. Cabe mencionar que la actualización constante de el administrador educativo, asi como la experiencia que vaya adquiriendo con el transcurso del tiempo, se toma como una retroalimentación para mejorar las funciones que desempeñe, evitando con ello caer en sistemas obsoletos y poco funcionales.

El éxito y el desarrollo de una organización y sobre todo en el Sistema educativo Nacional, se basa en este perfil y en la capacidad que tienen los administradores educativos para tomar decisiones, actuar, tener una amplia visión y responder a los cambios con una actitud positiva.

⁴ *Idem*

1.1.5. APTITUD

Como aptitud podemos definirla como las habilidades o capacidad natural de cada uno de los administradores para un determinado fin, dichas habilidades son propias de cada administrador educativo, pero se hace necesario que cada uno, deba tener las siguientes aptitudes en forma genérica:

- Aptitud técnica: conocimientos sobre métodos, procesos, procedimientos y tecnologías.
- Aptitud de relaciones humanas: Capacidad para trabajar con personas en equipo.
- Aptitud conceptual: Facultad para reconocer los elementos importantes de una situación y las relaciones entre ellos.
- Aptitud de diseño: Cualidad para resolver problemas y tomar decisiones”.⁵

El administrador educativo, de acuerdo al perfil antes mencionado, tiene la capacidad de detectar problemas que se presenten en la organización, analizar las causas y efectos para dar posibles soluciones viables y prácticas. Además de saber involucrar a todos los elementos de la organización, esto quiere decir formar un equipo de trabajo, desarrollando de esta manera las capacidades del personal a través de nuevas técnicas para el logro de las metas deseadas.

1.2. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO CON MENTE ANALITICA Y CREATIVA.

El Dr. Victor Manuel Martínez Chávez en su obra, el diagnóstico administrativo nos dice que “el directivo debe integrar sus estrategias a medios afines, conforme a la frase “probar y lograr”, más que probar y errar puesto que probar y lograr se aplica a un administrador que recopila información y reflexiona sobre los problemas seriamente para poder solucionarlos; independientemente de que se tenga éxito, al llevar a cabo este proceso se podrán resolver mejor en un futuro problemas similares.

⁵ Véase: KOONTZ, Harold. et al. *Elementos de administración.*, p. 364.

El administrador cuando identifica una oportunidad la estudia, analiza y evalúa para aprovecharla mejor y si este no obtiene los resultados esperados estará en mejor posición para aprovechar las oportunidades venideras.⁶

El administrador educativo al tener una mente clara y creativa influye en el desempeño del personal para la realización de sus funciones; y estos a la vez pueden aportar ideas para el mejor funcionamiento de los planteles del Colegio de Bachilleres coadyuvando con ello a que el administrador desarrolle más creatividad.

Por lo tanto el director de una institución educativa debe contar con una mente clara y creativa para que el equipo docente, administrativo e intendencia presten un servicio más eficaz y eficiente a la comunidad. Puestos que los proyectos educativos requieren de mucha creatividad para que tengan alcances relevantes.

Una vez conociendo las capacidades, habilidades, conocimientos, aptitudes, actitud y creatividad del administrador educativo es importante analizar al administrador administrativo como agente de cambio, ya que de él depende el éxito o el fracaso de una institución.

1.3. AGENTES DE CAMBIO

El implantar cambios requiere de mucha habilidad por otro lado es sumamente importante recordar que los cambios no siempre se pueden planear, hay ocasiones en que se presentan de una manera rápida por lo que es hace necesario.

Reitero que no existen recetas que aseguren el éxito, por lo cual se debe tener una gran visión y capacidad para manejar todos los factores que involucran a la organización y

⁶ Véase MARTINEZ CHAVEZ, Victor Manuel, *Teoría y práctica del diagnóstico administrativo*, pp 15-16

que en consecuencia influyen en su funcionamiento es decir en los agentes de cambio. "Los agentes de cambio" son aquellas personas que actúan en forma deliberada sobre el entorno a fin de facilitar o propiciar la implantación del cambio proyectada".⁷

Los agentes del cambio pueden ser personas, y factores que pueden afectar en forma positiva ó negativa, ya que el cambio no siempre implica mejora. Por tal motivo, el administrador educativo debe ser dentro de la institución educativa agente de cambio para establecer los procedimientos, mecanismos y medios para llevar a la institución a un desarrollo de una manera positiva involucrando a todos los miembros de la escuela y aplicando los conocimientos con los que cuenta de manera más efectiva.

Son varios factores que influyen en el desarrollo de una institución educativa; por lo que es de suma importancia el saber manejar dichos factores y adaptarlos a la organización. Con esto nos referimos a un cambio que debe haber en la organización para el desarrollo mismo, por lo que se analiza en este punto el cambio y sus repercusiones.

El cambio es una palabra que utilizamos continuamente, pero que quizá no estamos conscientes de lo que esta significa y la manera en que puede repercutir, ya sea en una persona o en un organismo.

Pierre Collorette define al cambio como: "(. . .) toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable"⁸.

Esto significa que el cambio implica una modificación; que puede afectar en forma positiva o negativa, ya que un cambio no siempre trae beneficios, todo depende de la manera como se responda a éste y de los objetivos que se persiguen. De lo anterior surge la

⁷ COLLERETTE, Pierre. *La Planeación del Cambio*, p.151.

⁸ *Ibid.* p. 30.

necesidad de planear ese cambio, de tal manera que sus repercusiones sean benéficas para todos los involucrados, que en este caso son los miembros de la escuela.

1.3.1. EL CAMBIO

Al hablar de planear el cambio implica una serie de aspectos que se deben tomar en cuenta como son: los objetivos de la organización, estar actualizado y tener conocimiento del medio que le rodea, tener una visión a futuro, etc. Al manejarse estos aspectos será más fácil llevar a cabo el procedimiento de cambio, dichos aspectos consisten en:

"- Diagnóstico de la situación que se desea cambiar: dar una visión de la situación para poder abordar de manera realista.

- La planeación de la acción: elaborar procedimientos apropiados para actuar sobre la situación que se desea cambiar.

- La ejecución de la acción: llevar a la práctica los procedimientos y planes que se establecieron.

- Evaluación de la acción: describir los resultados obtenidos de función de los objetivos"⁹.

Lo anterior se debe tomar en cuenta para llevarlo a la práctica y no que se quede en una simple elaboración, es decir; su ejecución que es donde está el verdadero problema; el elaborar planes no es el obstáculo; sino al implantarlos es cuando este falla. El motivo de esto es por que no se tiene a las personas idóneas involucradas o que no aceptan, este cambio; denominándose a este punto resistencia al cambio.

⁹ Ibid., p. 53.

1.3.2. RESISTENCIA AL CAMBIO

Cuando hablamos de Resistencia al Cambio, estamos hablando de negativas al cambio, es decir, la situación que se desea modificar.

"Estas reacciones están en función de dos factores : el contenido del cambio y el proceso como se establecen el cambio"¹⁰.

Esto es muy importante ya que si los profesores no conocen el motivo del cambio y en que consiste será muy difícil obtener la participación de ellos para llevarlo a cabo, del mismo modo si no se explican los beneficios que se obtendrán no lo aceptarán.

Es importante destacar cuáles son las causas o razones por las que no se aceptan los cambios. Algunas de ellas son:

- " RAZONES ECONOMICAS:

- Temor al desempleo.
- Temor a una reducción de las horas de trabajo.
- Temor al despido y a la disminución de los sueldos.
- Temor a un aumento del trabajo con menores incentivos.

- RAZONES PSICOLOGICAS:

- Disgusto por que otros vienen a transformar su área de trabajo.
- Resentimiento por las criticas implícitas.
- Desagrado por tener que volver a pasar por un proceso de aprendizaje.
- Temor a que las habilidades personales tengan menor valor.
- Temor a lo desconocido.

¹⁰ KOPELMAN; Richard E. *Administración De La Productividad En Las Organizaciones*, p.301.

• RAZONES SOCIALES:

- Desagrado por tener que llevar a cabo nuevos ajustes sociales.
- Resentimiento por falta de participación para llevar al cambio.
- Desagrado por la participación de personas ajenas al grupo.
- Temor a una reducción de los satisfactores sociales ¹¹.

Estas razones se justifican en cierto grado o son entendibles por la mentalidad del profesor, por el medio en que se ha desenvuelto. De ahí la importancia del director de saber manejar a los profesores y de saber como implantar el cambio para obtener una respuesta positiva.

Existen algunos comportamientos gerenciales para recibir el apoyo de los profesores en la implantación del cambio, los cuales son:

- Eliminar sorpresas.
- Restringir los cambios a lo necesario y útil.
- Dejar que el personal desempeñe un papel activo.
- Hacer los cambios por evolución y no por revolución.
- Tener conciencia de la forma como los empleados van a verse afectados.
- Seguimiento ¹².

Estos son algunos aspectos que pueden ayudar, más al cambio pero no significa que aseguren el éxito o la aceptación del cambio. El implantar cambios requiere de mucha habilidad, por otro lado es sumamente importante recordar que los cambios no siempre se pueden planear, hay ocasiones en que se presentan de una manera más rápida, y el cambio ya no funciona como tal.

¹¹ BAIN David, *Productividad*, p. 193.

¹² *Op. Cit.* Bain: David p. 194.

Por consiguiente es recomendable que el director sea dentro del Colegio de Bachilleres el agente de cambio para establecer los procedimientos, mecanismos y medios para llevar a la organización a un desarrollo de una manera positiva, involucrando a todos los miembros de la organización y aplicando los conocimientos con los que cuenta de manera más efectiva y eficaz para lograr dicho cambio.

Este cambio no sólo afecta a la organización, sino que también al individuo. El problema aquí es cambiar la conducta de las personas para que exista un mayor funcionamiento dentro de la escuela.

Schein desarrolló un breve modelo conceptual de cambio en la conducta, que comprende tres procesos interrelacionados, estos son:

- "- Descongelar la conducta actual.
- Sustituir por una nueva conducta; y
- Congelar o consolidar la nueva conducta"¹³.

En el primer punto se pretende descongelar esa conducta actual, cuando esto ocurre, ésta ya no resulta fructífera o gratificante. Si la conducta de una persona ya no produce el resultado esperado, o si ya no es gratificante, entonces su cambio de conducta es hacia la ansiedad, e incluso se siente desorientada.

Pasando así al segundo punto; el individuo ya está preparado para sustituir las conductas antiguas por nuevos comportamientos. Generalmente estos son mejores para el individuo buscando conductas nuevas, apropiadas, y no que sean impuestas.

El último punto es consolidar la nueva conducta en hábito personal, el individuo debe estar motivado. Los sentimientos de desadaptación y ansiedad provocados por el

¹³ STEHEN R. Michel. *Técnicas Para El Cambio Organizacional*, p. 35.

comportamiento anterior ayudarán; pero ante todo debe haber algunos incentivos obvios y positivos.

El individuo o persona que practica las nuevas conductas debe obtener una retroalimentación impersonal sobre los resultados.

Las conductas esperadas, deben determinarse con claridad y sin ambigüedades; esto puede hacerse con la revisión de los puestos y descripción de estos, así mismo revisando las políticas y procedimientos.

Luego entonces, si el proceso de cambio se ha llevado a cabo con apoyo, simpatía y determinación por parte de el director; y con una conducta altamente motivada y un espíritu de cooperación de los niveles más bajos. Debe existir una mejor adaptación entre la escuela y su entorno; pudiendo lograr dar un paso más, para una adecuada administración educativa.

1.3.3. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO AGENTE DE CAMBIO

El administrador educativo, es la persona adecuada para organizar el trabajo, al personal y de administrar los recursos materiales y financieros, entre otras actividades, pero además, es la persona responsable de vigilar la operación del programa educativo.

El administrador educativo como agente de cambio tiene la posibilidad de incidir en la formación educativa de los alumnos, su conocimiento permite un desarrollo productivo en el plantel. Es tarea del administrador sensibilizar a todo el personal en la labor educativa con los alumnos aprovechando al máximo su potencial y ubicando la participación de cada agente educativo considerando su grado de intervención. Esto se logra mediante la planeación de actividades a través de las acciones que el consejo Técnico realiza.

Hay que considerar que la planeación de las actividades constituye una labor conjunta entre directivos, docentes, personal técnico y personal de apoyo, en donde cada uno tiene asignada una función laboral que ayuda y contribuye al buen funcionamiento del plantel y a la formación integral del alumnado.

La interacción en la educación debe entenderse como el conjunto de relaciones que generan intercambios de complejidad creciente y que permite e impide la evolución de las generaciones.

El administrador educativo tiene el compromiso de jugar el rol de animador de su equipo de trabajo, propiciando las condiciones para que se genere la interacción de calidad. El administrador educativo debe vivenciar y enseñar a su personal a vivir valores nuevos en cuanto a la forma de relación, trabajo en equipo, solidaridad, expresión, crítica, humildad, respeto, compromiso, responsabilidad, reconocimiento de las deficiencias, carencias y/o limitaciones, reconocimiento al trabajo y apertura para aprender.

Es necesario que el administrador educativo como propiciador del cambio se involucre constantemente en las funciones y responsabilidades con los alumnos y personal, para lograr elevar la calidad de la educación.

Por lo anterior podemos decir que el administrador educativo siendo el agente de cambio en el desarrollo productivo de los planteles, determinara la calidad en la educación que se brindan en dichos planteles, con el fin de aprovechar la capacidad de todo su equipo de trabajo para mejorar la formación académica del alumnado.

El administrador educativo como líder de la comunidad educativa debe ser el primero y más comprometido con el propósito de propiciar y mantener la interacción de calidad en los planteles. Debe fungir como auténtico líder capaz de motivar, estimular y facilitar el proceso de mejoramiento de la interacción que se gesta en el plantel.

1.4. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO LIDER.

La organización otorga poderes al administrador, para que actúe a nombre y representación de ella, y como consecuencia la puede responsabilizar mediante contratos legales, o algún otro acto jurídico, asimismo puede ordenar a los subordinados a que realicen determinadas funciones en términos mas amplios el administrador planea, organiza y controla por esta razón debe ser un lider en un ámbito de competencia profesional siendo congruente a sus pronunciamientos con sus hechos.

Por consiguiente, es importante preguntarse sobre el origen del liderazgo, esto quiere decir que si el lider "nace, es necesario buscar donde se encuentran para promoverlos a tomar determinados puestos. Si se hacen, quiere decir que existen alternativas para formarlos, así como de promover su desarrollo y encontrar fórmulas para propiciar dirigentes en todos los niveles de las organizaciones".¹⁴

Por lo tanto, si el lider nace se requeriria heredar las habilidades relativas al nivel de liderazgo que se ha de ejercer, llámese padre de familia, supervisor, maestro, director de escuelas o institución, presidente de la república, etc. También el lider aprende, ya que se pueden desarrollar las habilidades a través de la experiencia y el aprendizaje. Así mismo, se puede concluir que el lider es producido y favorecido por las circunstancias que lo rodean.

El administrador educativo como lider "es la persona que tiene capacidad para influir en otras personas, de manera que obren de acuerdo con las expectativas orientadas hacia el objetivo que el lider tiene" ¹⁵. Por lo tanto todo administrador educativo, como profesionista que es, posee aptitud de influir en el personal para que se esfuerce por cooperar en lograr los objetivos con entusiasmo y diligencia.

¹⁴ Véase: CASARES ARRIANGRIZ David, *Liderazgo Capacidad para Dirigir*, pp. 19-21.

¹⁵ LUNDGREN Earl F. *Dirección Organizativa Sistemas y Procedimientos*, p.368

El administrador educativo juega un papel muy importante en la sociedad puesto que el desarrollo político, económico y social de un país depende de la educación, y el gran reto del nuestro, es elevar el nivel cultural de la población, por eso es de suma importancia que todos los administradores que estén en el ámbito educativo ya sean supervisores, directores, subdirectores, etc., sean verdaderos líderes, que influyan en los maestros, orientadores, prefectos y padres de familia para mejorar el proceso enseñanza aprendizaje logrando con ello, superar las deficiencias del Sistema Nacional Educativo y tener una educación que vaya acorde a los avances científicos y tecnológicos.

1.4.1. TIPOS DE LÍDER

Por lo antes mencionado, es de gran importancia conocer los diferentes tipos de líder que a continuación se describen: Gerardo Zapata Castillo considera que existen tres tipos de líder, desde el punto de vista de su adiestramiento y capacitación, los cuales son:

- Líder en Potencia

“Es la persona que tiene habilidad para el liderazgo, pero que no ha recibido ningún adiestramiento especial, ni ha tenido la oportunidad de ejercitar esa habilidad”¹⁶

El adiestramiento y capacitación en este tipo de personas, se empieza en el trabajo, más sin embargo de no haber actuado directamente como líder desde un inicio, sus experiencias de liderazgo son incipientes; de ahí que sea importante para él, conquistar confianza y seguridad en sus primeras actuaciones de adiestramiento, posteriormente motivarlo conduciéndolo así, y aceptar responsabilidades con decisión y dirección.

¹⁶ ZAPATA CASTILLO, Gerardo. *Liderazgo y su Función en el Desarrollo de la Comunidad*. p. 124.

- Lider Natural

“Es la persona que tiene habilidad para el liderazgo y la ha ejercido en la práctica sin ningún adiestramiento específico para ello”¹⁷.

El líder natural realiza sus actividades sobre las bases de sus experiencias, de sus habilidades naturales y de la aceptación que recibe del grupo.

El adiestramiento, de este tipo de líder se orientará a la comprensión del “Que” y el “Porque” de las cosas que ha estado haciendo, guiado solo por el sentido común y su habilidad para el liderazgo.

- Lider Profesional

“Es aquel individuo que ha recibido formación especializada en un campo o área de actividad, y que muestra cierta habilidad para el liderazgo”¹⁸.

Este tipo de líder es muy importante en cualquier organización por la índole de su actividad organizativa y la responsabilidad que le incumbe en el adiestramiento de otros líderes, particularmente naturales y potenciales.

De acuerdo a esta clasificación, se puede decir que el administrador educativo es entonces un líder profesional que tiene la obligación de optimizar recursos, lograr objetivos y motivar a la gente para el logro de los mismos y si sabe realmente ser un líder podrá influir en la planilla docente, administrativos, padres de familia y alumnos, los cuales son los elementos principales para mejorar las deficiencias en el Sistema Educativo Nacional, por que es a través de ellos (aunado con los otros elementos) como se alcanzan los objetivos deseados.

¹⁷ *Ibid.*, p. 125

Así mismo, los directores escolares y administradores de instituciones educativas no deben ser solo administradores, sino verdaderos líderes que sean ejecutivos y emprendedores, orientados hacia resultados con su espíritu de cambio y crecimiento permanente de la calidad de sus servicios y de su administración escolar.

1.4.2. EL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

Para el buen desempeño del administrador educativo se debe tomar en cuenta los siguientes subsistemas.

- “Características y habilidades del líder.
- Características y habilidades del equipo (o seguidores) que va a dirigir.
- El medio organizacional.
- Objetivos y metas a lograr.”¹⁹

Características y habilidades del líder

Las características y habilidades favorables para que un administrador educativo pueda influir en los trabajadores y cambiar sus mentalidades para tener una calidad en la educación de nuestro país son:

Carisma: Es el conjunto de reacciones de una persona al medio ambiente que provocan cierta fascinación en los demás, es decir, despierta sentimientos de afiliación.

Integridad Personal: Los actos deben tener el sello de la honestidad y de la integridad, puesta al servicio del grupo.

¹⁸ *Ibidem.*, p. 128

¹⁹ Véase: CORNEJO, Miguel Ángel, *El Líder Corporativo*, p. 28-32.

Don de mando: Forma de provocar que los demás lo sigan, lo obedezcan. Esto provoca seguridad, respeto o miedo.

Capacidad para tomar decisiones: Elegir entre varias alternativas de acción la que mas conviene de acuerdo a objetivos y recursos para lograrlo, en el momento indicado (a tiempo); es decir, dar respuestas inmediata de calidad frente a los problemas que presente el medio.

Respeto por la opinión del grupo: Si el lider esta al servicio de los demás, no es propia opinión la que cuenta sino la voluntad del grupo, expresada democráticamente.

Disposición para aceptar y evaluar la critica: El lider debe mostrarse dispuesto; la critica debe esperarse y aceptarse, aunque sea hecha sin cortesia ni cordialidad a efecto de evaluarla aceptando lo bueno y descartando lo malo.

Habilidad para expresarse: Esto implica ordenamiento y expresión de ideas y pensamientos en forma natural, con lenguaje sencillo, conciso e inteligible, sin llegar a la incomodidad o intranquilidad.

Responsabilidad: Responder con ética y profesionalismo a todas las actividades.

Poder de convencimiento: Capacidad para que los demás acepten o cambien sus ideas o conductas.

Objetividad: Ser imparcial en todos los juicios.

Autoridad: Tener poder para actuar.

Intelecto: capacidad para resolver problemas a nivel conceptual o practico.

Seguridad: Claridad del rol del papel que se juega en la organización y de capacidad.

Se podría decir que es muy difícil que un administrador educativo reúna todas estas características, pero es de suma importancia, que se tenga la mayoría de ellas o trate de desarrollarlas ya que las Instituciones educativas requieren de un verdadero líder.

Características y Habilidades del Equipo que va a dirigir.

Es de suma importancia que el administrador conozca al grupo que dirigirá, en cuanto a sus habilidades, deberes, limitaciones, aptitud, actitudes y grado de cooperación. Ya que en base a esto el líder sabría como motivarlos y como inducirlos, de tal manera que los trabajadores se sientan identificados con su líder para que trabajen con espíritu de equipo, formando una sola fuerza para el logro de los objetivos establecidos. Logrando esto, se puede decir que el líder será aceptado por el grupo, y podrá contar con su participación y cooperación.

Por tanto, es responsabilidad del líder crear un ambiente de trabajo en el que todos se sientan parte de la organización como una unidad homogénea. Este aspecto es muy amplio, por lo que se analizará más adelante. Hasta ahora hemos visto al administrador educativo como líder y su equipo de trabajo, el cual se desenvuelve en un ambiente, que es necesario estudiar.

El medio Organizacional (Medio ambiente)

Es el conjunto de una serie de aspectos que se dan dentro de la institución, tales como tipo de comunicación, relaciones personales (tanto entre trabajadores como directores y subdirectores), participación, incentivos económicos y de otro tipo, estructura y organización, etc.

Este aspecto es muy significativo, porque es en donde se van a llevar a cabo todas las actividades, las interacciones entre director - docentes, director - subdirector, director - personal de intendencia, director - personal administrativo, administrativo - intendencia, docentes - administrativos, etc., ya que se puede decir que la escuela pasa a ser por así decirlo, la otra casa del trabajador, en donde si se siente bien, ira con agrado, y se desempeñara con efectividad y eficiencia.

Por tanto un administrador educativo como lider, que conozca bien las características y habilidades de su equipo de trabajo, la forma de trabajar, así como lo que pretenden al estar en la institución educativa y que cree un ambiente de trabajo en donde los trabajadores se sientan como parte de la institución; llevará al grupo al logro de objetivos, los cuales se analizan a continuación.

Objetivos y Metas a lograr

Toda organización tiene objetivos y metas a lograr, con base en ellos, se organiza y coordina todos sus elementos para el logro de los mismos; por ello es necesario que se tenga bien definido cuáles son esos objetivos y que se comuniquen a todos los miembros de la institución educativa, para que los trabajadores y directivos estén conscientes de lo que se espera de ellos para conseguirlos. Lo anterior nos lleva al silogismo de que si todos conocen hacia donde se dirigen, su actuación será más productiva.

Así mismo los objetivos son guías de acción, por tanto, si se conocen, se explican y capacita al personal para llevarlos a cabo, se obtiene una respuesta positiva.

Los aspectos antes mencionados no se deben tomar en forma aislada, ya que uno está en función de otro, por lo que debemos hablar de una integración, en donde el administrador educativo como lider debe manejar todos estos aspectos, aplicando sus

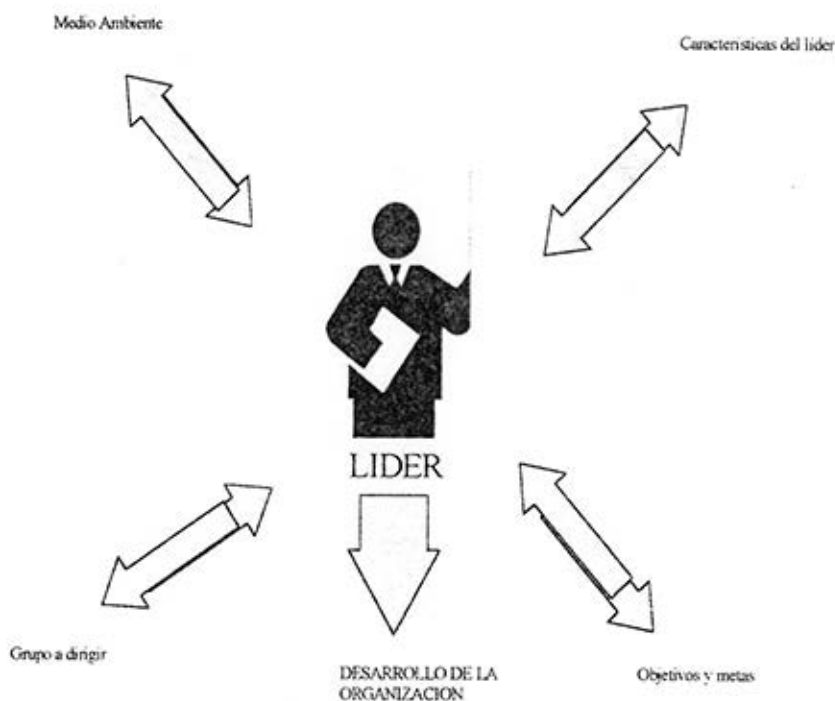
conocimientos y utilizando las técnicas y herramientas adecuadas, para el desarrollo de la institución.

Así el “Desarrollo organizacional constituye entonces el resultado mismo de la evolución de una serie de métodos y técnicas de las ciencias sociales, para facilitar la adecuación de las personas al medio organizacional o institucional, pero no en forma unilateral de personalización, o de asimilación a la organización, si no de modificación conjunta de la misma, adaptándose también a los deseos u objetivos de los individuos que la han conformado”.²⁰

El proceso de cambio (DO) es paulatino, secuencial, planeado que no ofrece virajes drásticos, ni sorpresivos, puesto que constituye una evolución continua, de ritmo controlado, este es un proceso a largo plazo.

²⁰ ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración de Recursos Humanos*, p.396.

Figura 1
Subsistemas del Liderazgo



FUENTE: CORNEJO, Miguel Angel.p.32

Se ha mencionado que el administrador debe ser un líder y debe tomar en cuenta varios subsistemas para su desempeño, por lo que es conveniente analizar estilos de liderazgo que existen, para comprender más a fondo la importancia del mismo y el papel del administrador como dirigente en una escuela.

1.4.3. ESTILOS DE LIDERAZGO

Hay diferentes formas de dirigir a un grupo esto es, mediante la autoridad, la manipulación, la colaboración, etc. Revisemos estos tipos de autoridad o estilos de liderazgo:

“Autócrata Consumado

Este se apoya únicamente en la autoridad que le da la organización formal, no busca la fuente de su autoridad en su propia persona, por derecho propio, si no que sentirse incapaz de ser obedecido, utiliza en forma irracional la autoridad que le da su puesto. Las posibles reacciones del grupo ante esa situación son:

- Sumisión y resentimiento
- Aceptación mínima de responsabilidad
- Irritabilidad
- La gran satisfacción es hacer tonto a quien lo dirige.

Por otro lado; siente el trabajo como un castigo, para él y para todos los demás; siendo que no prepara ni capacita a su gente, por el contrario confunde dar instrucciones con dar ordenes.

Autócrata benévolo

Se le conoce también como paternalista, por que trata a sus empleados como si fueran sus hijos , asimismo se le puede denominar manipulador, porque en ocasiones puede no ser tan sincero en su afecto sino que trata de manejar a la gente, con la finalidad de que hagan solo lo que él quiere y como él quiere por la buena. Su actitud es vender la idea y, en

general despierta afecto y simpatía, con la excepción de los que, advirtiendo el trato que reciben, lo sienten degradante. Las posibles reacciones del grupo son:

- La mayoría siente simpatía, pero algunos detectan su verdadera actitud y les antipatiza profundamente.
- La iniciativa permanece estática, espera de la reacción de su director.
- El empleado tiene poco interés en el trabajo o en mejorar.
- No hay espíritu de equipo.
- Nadie sabe que hacer ni que esperar.

El autócrata benévolo trata de usar la relación amistosa con sus subordinados como instrumento de influencia y no la imposición con la fuerza con o sin la razón.

Demócrata

Este no se basa en la autoridad formal, sino en la autoridad informal, que se deriva de su persona, sabe que el proceso de influir en una persona reside en la relación, y comparte como el manipulador una fuerte consideración y sensibilidad a las necesidades y sentimientos humanos. También proporciona a sus subordinados el medio para que puedan mejorar, pero piensa que los demás depende de ellos mismos. Así mismo sabe que puede lograr que los subordinados, quieran reconocer sus problemas; aumentando con ello su responsabilidad, por otro lado, considera que dándoles más autoridad y autonomía los hará sentir como sus propios jefes.

Las posibles reacciones en el grupo son:

- Un alto índice de entusiasmo hacia el trabajo.
- Excelente trabajo en grupo
- Sienten que hay éxito en el trabajo. y se intercambian alabanzas entre el grupo mismo.

- Menos problemas de rendimiento y motivación
- Se siente que pertenecen a un todo, despliegan participación y comprensión a través de las decisiones a que llega el grupo.²¹

E.S Bogardus, clasifico al liderazgo de la siguiente manera:

Liderazgo directo, establece un contacto personal entre el líder y sus seguidores

Liderazgo indirecto, indica la influencia de una persona sobre otra a través de algún medio, principalmente de comunicación masiva, tal es el caso de la televisión, cine, radio.

Liderazgo conservador o liberales primero defiende el pasado y el estatus, el segundo lucha por las nuevas ideas y los cambios estructurales.

Liderazgo social, mental y ejecutivo, el primero hay actuación directa en el proceso de interacción grupal; en el segundo opera mas definitivamente en el campo de las ideas y es mas el tipo indirecto, en cambio el tercero combina lo social y mental, el líder ejecutivo es quien:

- Planea y define las políticas y procedimientos para llevarlos a la práctica.
- Organiza las actividades de los demás encajando las habilidades de todas en cuadro total, en tanto que mantiene satisfechos a cada uno de los individuos con el papel que desempeñan.
- Delega responsabilidades a otras personas cuidadosamente seleccionadas.
- Estimula a todos y utiliza integralmente el proceso.

Liderazgo autocrático, paternalista o democrático, el líder autocrático centraliza el mando, el democrático lo hace descansar en el grupo, finalmente el paternalista basa su

²¹ *Ibid l'èase.*, pp. 145-147.

liderazgo en el conformismo del grupo y, en cierta manera participa de las características del autocrático y democrático.

Liderazgo de partido científico, el primero favorece o se opone a determinada línea partidista, el segundo, es imparcial,, neutro, busca la verdad en el lado que se encuentre.

Liderazgo superintendente, dirige las actividades de un grupo al cual pertenece.

Según Raymond Glos, existen cuatro factores que influyen en el patrón de liderazgo de un administrador.

- “La confianza que este ponga en sus subordinados.
- Las preferencias propias que tenga hacia un tipo de liderazgo.
- Su actitud de seguridad ante una situación incierta.
- Su propio sistema de valores.”²²

Estos factores se deben tomar en cuenta para tener un excelente liderazgo en el Colegio de Bachilleres.

Ya que se han presentado los diferentes estilos de liderazgo y sus bases, es de suma importancia que el líder analice las características de los subsistemas mencionados para que pueda aplicar el estilo de liderazgo más apropiado, ya que la función del líder de escuela es satisfacer a través de la motivación, las necesidades de sus seguidores para que de esta manera él, pueda influir en ellos y dirigirlos, obteniendo una respuesta positiva para lograr el desarrollo productivo.

El administrador educativo como líder, nunca deja de ser humano, por lo que en muchas ocasiones se deja llevar por sus sentimientos, preferencias y objetivos propios, sin

²² GLOS, Raymond et. Al., *La Empresa y su Medio*, p. 117

embargo, debe ser realmente objetivo, es decir, tener la capacidad de dejar a un lado sus propios intereses y ver por los de institución como un todo, y dependiendo de su objetividad determinara el mejor estilo de liderazgo.

Se podría decir que un estilo de liderazgo ideal es aquel por el cual, el líder se preocupe y ponga todo su empeño tanto en las personas como en el trabajo, para que juntos puedan lograr un desarrollo productivo.

No se puede decir que un estilo de liderazgo sea mejor que otro, todo esta en función de las características de los elementos que integran la organización y de sus subsistemas que ya hemos tratado, así como la habilidad e inteligencia del líder para mejorar la situación.

Eva Simnsen dice que:

“Un estilo de liderazgo no es la solución. El grado en el que el estilo tiende hacia un lado o el otro depende de una variedad de factores, como son el tamaño de la organización, la madurez de fuerza laboral, entre otros.: El estilo gerencial exitoso es el que aprovecha plenamente el potencial de todo el personal.”²³

Por lo tanto se reafirma que el administrador educativo como líder debe ser capaz de crear un ambiente de confianza en el trabajo, de participación, de espíritu de equipo y compromiso por parte de todo el personal, ya que es la única manera de alcanzar las metas propuestas. Cuando una persona esta realmente consciente de su trabajo, de cual es su misión, de lo importante que es dentro de la organización, de que sin su colaboración y sin el desempeño eficiente de su trabajo no se puede alcanzar el desarrollo, tanto de la institución como personal, cuando la persona esta realmente comprometida con la organización, con su trabajo, es cuando podríamos hablar de un desarrollo productivo

²³ SIMONSEN DE KRAS. Eva. *Ejecutivos en Finanzas*. I. agosto 1987. núm. 8. p 4.

integral, que debe lograr el administrador como líder ya que es facilitador de conocimientos, impulsor de resultados, abierto, amable, fomentador del desarrollo humano bajo principios y valores, capaz para la solución de conflictos, creativo y eficaz como profesional.

Ya que se ha analizado al administrador como líder y que se ha determinado la importancia del estilo de liderazgo para poder influir y dirigir a los trabajadores para el logro de objetivos, se debe tomar en cuenta otro elemento dinámico y vivificante de toda organización y este es el director.

1.5. EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO DIRECTOR

El administrador educativo como director, tiene la capacidad de descubrir y evaluar oportunidades además de reunir los recursos necesarios para aprovecharlos y de obrar en forma apropiada para lograr el éxito, puesto que todo director es "aquel profesionista que se va a encargar de coordinar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de una organización a través de una serie de técnicas y herramientas para el logro de los objetivos"²⁴. Por lo tanto, es responsabilidad del director de Bachilleres el logro de un buen desarrollo educativo, ya que de él depende aplicar de manera eficaz y eficientemente la administración educativa.

El director de bachilleres, se distingue de los demás por ciertas características que varían de acuerdo a diferentes autores. A continuación se presentan las que se han determinado a través de diversos estudios de algunos autores

²⁴ PODER EJECUTIVO FEDERAL, *Programa de Desarrollo Educativo 1995 - 2000*. De. Secretaría de Hacienda. p. 32.

Leonardo Rodríguez nos dice que las características del Director son:

- “ - Actitud individualista
- Visión panorámica de los objetivos y como llegar a ellos.
- Agresividad y tenacidad en la persecución y obtención de los objetivos.
- Expectación de obtener resultados rápidamente y en una forma concreta
- Cuida celosamente su tiempo.”²⁵

Se observa que el director es una persona emprendedora, es decir, le gusta lograr objetivos. Hay una frase que dice:

“En la vida un hombre debe decidir si se lanza a luchar o si se sienta en el balcón a ver el desfile de los triunfadores”.

El administrador educativo se caracteriza por ser una persona que se lanza a luchar, a pesar de todos los inconvenientes, la que asume riesgos la que esta consciente que también puede fracasar, pero todos los intentos los hace con una actitud positiva, con una actitud de triunfo, de éxito, de logro, de tal manera que si fracasa no se da por vencido, por que el que llega a la meta es aquel que persevera, que insiste y sobre todo esta convencido de lo que quiere lograr.

Este tipo de personas son las que logran realmente algo en la vida, son las que tienen una visión mas objetiva y no se ven influidas por las costumbres y prejuicios de la sociedad en la toma de decisiones, están mas conscientes de la realidad. Por lo tanto, todo director y sobre todo el de una escuela se debe caracterizar por que:

- Se arriesga
- Toma de decisiones

²⁵ RODRÍGUEZ, Leonardo. *Planificación, Organización y Dirección de la pequeña Empresa*, p. 20

- Seguridad en sí mismo y en lo que puede lograr
- Planea sus acciones
- Aprovecha oportunidades
- Actúa
- Es creativo e innovador

Se arriesga

Cuando una persona quiere satisfacer una necesidad de logro, no se espera con los brazos cruzados detrás de un escritorio, si no que investiga, analiza, ve factibilidades, cuenta sus recursos (materiales, financieros y humanos) y si está en posibilidades de lograrlo se lanza a la acción, se arriesga y asume las consecuencias; de lo contrario busca la manera de llevar a cabo algo de acuerdo a sus posibilidades o trata de conseguirlo con sus amistades, consiguiendo con esto un conformismo que a veces ese algo es poco útil o simplemente no le sirve de nada..

Toma de decisiones

El director primero debe tener una visión amplia para que pueda tener varias alternativas para que después pueda elegir la mas adecuada, para que se llegue al logro de sus objetivos. Para ello es necesario que analice cada una de ellas, previniendo las posibles consecuencias y sobre todo que la tome, ya que es peor no decidir que tomar una decisión equivocada.

Seguridad en sí mismo y en lo que puede lograr.

Esta característica esta muy relacionada con la anterior ya que si el director tiene seguridad en sí mismo y esta consciente de sus capacidades y habilidades lo que puede lograr, le será mas fácil tomar una decisión.

Planea sus acciones

En la planeación, se fijan objetivos, políticas, alcances, guiones de trabajo, programas, estrategias y presupuesto. Por tanto si el director esta consciente de cuales son sus objetivos y como llegar a ellos le será mas fácil alcanzarlos, por que una persona que sabe lo que quiere, sabe que camino elegir, como actuar y como desenvolverse para lograrlo. La planeación es la base de la acción, ya que es lo que se va hacer; por lo tanto es importante que un directivo planee cada una de sus acciones, ya que cada una de ellas es importante para el éxito o el fracaso como director.

Aprovecha oportunidades

Cuando las oportunidades de conseguir o realizar algo importante o relevante, no hay que dejarlas ir, si no, todo lo contrario hay que aprovecharlas de la mejor manera para obtener el mejor beneficio posible. Y mas aun crear oportunidades, Cómo?, ver en cada limite una oportunidad para triunfar, para poder demostrar la capacidad, para que con ello se pueda demostrar a los demás que se puede lograr mucho, cuando hay propósitos.

Actúa

Es importante tener un programa, un plan de acción, objetivos, alcances, seguridad, confianza, pero sino actuamos es como un automóvil último modelo, equipado con la mejor tecnología, pero si no lo utilizamos no sirve de nada; hay que ponerlo a trabajar para obtener resultados, es la única manera de saber si sirve o no, si es cómodo, que fallas tiene, etc.

Lo mismo sucede con el director cuando sus planes no los llevan a la practica, aveces por el miedo que no sirvan, por eso es que en ocasiones se actúa por intuición para sobrevivir. Y para obtener resultados óptimos hay que planear y actuar, no hablar.

Es creativo e innovador

Todo hombre es creativo por naturaleza, siendo una de las características principales. La creatividad conlleva al desarrollo de otras cualidades. El hecho de que un director sea creativo e innovador significa que va a aportar algo diferente y novedoso a la sociedad que la beneficia y a él lo ayuda a realizarse como persona y como director.

Agustín Noriega en su libro "La creatividad y el nuevo empresario" afirma que "en la creatividad en los negocios entran dos conceptos importantes primero, que es la creatividad relacionada con el hecho de generar algo nuevo es decir romper con lo tradicional, buscar la innovación; y el segundo, que es el que relaciona la creatividad con la posibilidad de llevar a cabo las ideas creadas, es decir convertir en realidad lo imaginado."

²⁶ Este aspecto está muy relacionado con la actuación, ya que muchas veces se sueña con ser alguien muy importante, y no lo logran por que no actúan. Por lo tanto se debe de llevar a la realidad lo imaginado, lo creado, solo así se es realmente creativo haciéndolo.

El administrador educativo, como profesionista que es, cuenta con las herramientas necesarias para dirigir una institución educativa, de cualquier nivel educativo (básico, medio superior, superior); otro aspectos importante que se debe tomar en cuenta en la dirección de una escuela, es la cultura organizacional en el ámbito laboral mexicano.

²⁶ NORIEGA GUTIERREZ, Agustín, *La Creatividad y el nuevo empresario emprendedores*, pp. 20-22

CAPITULO SEGUNDO: LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL AMBITO LABORAL MEXICANO

Una vez analizado al administrador como lider, es necesario estudiar el ambiente en el que todos los trabajadores se desenvuelven, ya que su conducta no depende solo de sus características si no también del ambiente de trabajo en la organización.

Al considerar a cada uno de los miembros de una organización como parte activa de la misma, con valores y principios propios y encargados de dirigir su propia conducta dentro de la organización es cuando se le da importancia a la cultura organizacional.

2.1. ¿QUE ES LA CULTURA ORGANIZACIONAL?

“La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros de una organización tienen en común.”²⁷ La cultura ofrece forma definido de pensamientos, sentimientos y reacción que guian la forma de decisiones y otras actividades de los participantes en una institución educativa.

Por lo tanto se podría decir que la cultura es el pegamento social o normativo que mantiene unida a una organización y que expresa los valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización llegan a compartir manifestados en elementos simbólicos como historia, rituales, simbolos materiales y cada una de ellas favorece en mayor o menor grado, el que el trabajador conozca y asimile la cultura que rige la organización a la que pertenece.

²⁷ FREEMENT E. KAST, James. E. Rusenweing. *Enfoque de sistemas y de Contingencias*. p.701.

Es necesario aclarar que hay una enorme diferencia entre cultura y satisfacción laboral; ya que en la primera se pretende describir las condiciones generales de una organización y en la segunda se encamina a evaluar la manera, en que condiciones satisfacen o no al trabajador. Por eso se dice que la cultura organizacional, afecta el rendimiento y desempeño de los trabajadores y determina el tipo de organización que es conveniente analizar.

2.1.1 ORGANIZACIONES EFICIENTES Y DEFICIENTES

Con base en el clima organizacional, se han realizado estudios para indicar cómo se encuentran las organizaciones al respecto y se ha determinado que existen dos tipos de organizaciones: las sanas y las enfermas, cuyas características son.

"Enferma (deficiente)

- Preocupación por el estatus
- Cuello de botella en la toma de decisiones
- Falta de interés en la solución de problemas.
- Indiferencia
- Desconfianza de los demás
- Se evita la retroalimentación
- Liderazgo rígido.

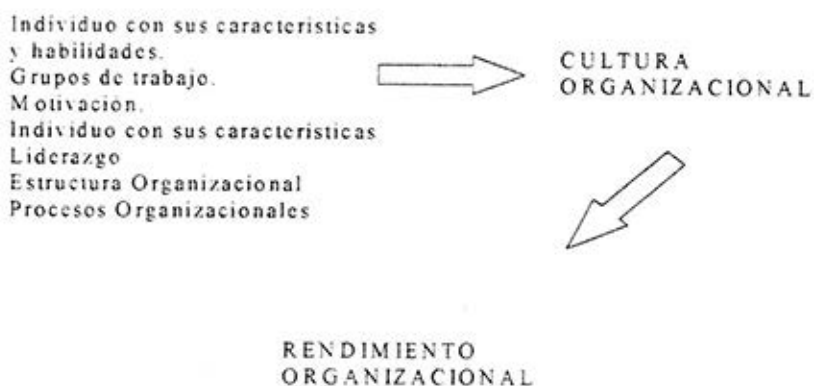
Sana (eficiente)

- Al jefe frecuentemente se le confronta
- La toma de decisiones está en función de habilidades, responsabilidad y desarrollo.

- Participación en la solución de problemas
- Sentido de trabajo
- Colaboración para con los demás
- Crítica periódica
- Liderazgo flexible.²⁸

Estas son sólo algunas de las características que clasifican a las organizaciones como sana (eficientes) o enferma (deficientes). Una organización que es sana proporcionará a sus trabajadores una cultura organizacional más eficiente que una organización enferma y por ende, mejores condiciones para el desempeño. Esto se puede ejemplificar en la siguiente figura:

Figura 2
DESARROLLO ORGANIZACIONAL



FUENTE: FREEMANT E. KAST, James, E. Rusenwcing; p. 714

²⁸ Ibidem, p. 706

Existen varios tipos de cultura organizacional que van a determinar el rendimiento de la organización.

2.1.2. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Jorge Hermida existen cuatro tipos de cultura:

- Cultura Rutinaria: las empresas que tienen este tipo de cultura toman las decisiones a nivel superior, no tienen objetivos claros, trabajan al día, hay centralización y control directo.
- Cultura Burocrática: generalmente se da en organizaciones grandes y empresas paraestatales, no existe motivación, la organización es despersonalizada y la actividad operativa es muy lenta.
- Cultura Soñadora: se caracteriza por un alto grado de visión, hay creatividad e imaginación, pero muy poca acción.
- Cultura Flexible y ganadora: las empresas tienen actitud de equipo, existe conciencia, participación y acción.”²⁹

Se observa que de acuerdo a las características de la organización es la cultura, y una vez más se confirma que la organización es el reflejo de sus dirigentes: si el dirigente es autoritario, la organización será autoritaria, si es participativo la organización también. A continuación se analiza solamente la cultura flexible y ganadora, por ser la más importante.

2.1.3. CULTURA FLEXIBLE Y GANADORA

Jorge Hermida desarrolla este tipo de cultura y menciona que lo esencial es formar un equipo, es el primer paso para lograr una cultura ganadora. Formando un gran equipo se

logra una mayor participación por parte de éstos comprometiéndose en su trabajo y actuando con responsabilidad, de esta manera se sienten parte integral de la organización, pero como seres humanos, pensantes, con ideas y acciones, no como máquinas o como un elemento más.

En este tipo de cultura se manejan mucho lo que son los valores compartidos, es decir, unidos en un equipo con espíritu de compromiso y entrega a lo que hacen, involucrados a la organización, en donde buscan ser más para ser mejor y ser mejor para ser más.

Todo esto suena muy bonito, pero qué tan factible es ponerlo en práctica, cómo se puede lograr en las organizaciones mexicanas, en donde la mayoría son administradas en forma autocrática, en ocasiones con una administración empírica y con poca participación por parte de los trabajadores.

En realidad es un gran reto, para nosotros como administradores educativos es modificar una cultura pues implica destruir la que ya existe y crear una nueva, por ello es necesario que todo esté fundamentado y justificado con bases sólidas para continuar y no al primer problema todo se venga a bajo. La labor y obligación del administrador educativo es establecer una comunicación que permita difundir con claridad los propósitos de la organización, promover una cultura de participación, compromiso y desarrollo integral, tender a la claridad organizacional y, finalmente, propiciar el desarrollo y asimilación del conocimiento.

Esto es lo que necesitan los Colegio de Bachilleres ya que México está pasando por una serie de cambios muy drásticos y hay que responder con una actitud positiva y creemos que algunos directores lo están haciendo, con lo que se demuestra que si se pueden hacer las cosas. Los mexicanos podemos hacerlo, pues no somos como nos imagina el mundo:

²⁹ HERMIDA, Jorge. et al. . *Desafío Empresarial*. , pp. 181-182.

bajitos, morenos, con sombrero de charro, chistosos, borregos (que los hay?, si, algunos, pero no todos). Somos personas con grandes ideas, brillantes, creativos y con deseos de superación, para poder modificar o establecer una cultura flexible y ganadora se necesita conocer el comportamiento del trabajador mexicano.

2.2. COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR MEXICANO

La idiosincrasia, es el temperamento y carácter de cada individuo que lo hace distinto de los demás. Es entonces la condición peculiar del individuo en el comportamiento temperamental y de carácter que distingue a un individuo de los demás.

Se ha analizado el papel del administrador educativo, su importancia, actuación y el desarrollo organizacional, pero surge la necesidad de analizar también al trabajador mexicano como elemento fundamental para el logro de objetivos.

2.2.1. ¿QUIEN ES EL HOMBRE EN EL AMBITO LABORAL?

La psicología conceptualizada al hombre, no como un sujeto de elementos aislados, sino como una totalidad. También las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y social, esta integración no es estática, ya que nunca permanece igual a lo largo del tiempo; sino todo lo contrario, resulta altamente dinámica.

Desde el nacimiento, y aun antes, el hombre adopta costumbres, creencias, hábitos de higiene y alimentación, técnicas medicas etc., que gravitan en el cada vez mayor por la

acción de mil distintos agentes a medida que se va desarrollando la personalidad; por medio de innumerables instituciones culturales.

La influencia del medio familiar en la formación de gustos, creencia, aspiraciones y criterios de valor en los primeros años de vida, más el efecto de la enseñanza en la escuela, las lecturas de libros, periódicos y revistas, el cine, la radio y la televisión, etc., desde el principio hasta el final el hombre viene a ser en medida creciente un producto social.

Por tal motivo se puede decir que el hombre es tal porque la sociedad lo ha hecho así y mientras mejor conocemos los procesos de formación de la personalidad humana, tanto más comprobamos el papel fundamental que la sociedad ha desarrollado para su desempeño en el trabajo. Por lo tanto es importante estudiar cuales son las causas o motivos que impulsan al hombre a comportarse de tal o cual forma, en el trabajo, es por lo tanto es conveniente analizar la conducta del hombre dentro del ámbito laboral.

2.2.2. CONDUCTA DENTRO DEL AMBITO LABORAL

La conducta se produce inicialmente por la acción del estímulo incondicional, sin embargo, la mayor parte de la conducta al inicio parece ser emitida y no suscitada; es decir, generalmente es voluntaria sin que sea desencadenada de manera inevitable por acontecimiento externos.

Por tanto es importante averiguar la relación que existe entre el organismo y su medio ambiente, esto es, como penetra este en aquel para determinar la efectividad de la conducta.

La descripción del comportamiento de una persona en termino observable específica, lo que dice o lo que hace; al especificar una conducta es necesario la topografía

o forma de la respuesta, hasta el punto que otros puedan identificar con precisión las respuesta.

“Frite Roethlisberg, de la Universidad de Harvard, y quienes lo siguen, fijan los límites de las distintas disciplinas sociales, para tratar de hacer una sola ciencia social, por tanto, pretenden que la administración debe tener como finalidad propia y específica, conocer y describir las diversas relaciones interpersonales que se dan en una organización. Para ello se consideran dos tipos de conducta en lo individual.

- Conducta adaptativa; es aquella donde el individuo, adopta moldes prefijados por la costumbre, la condición, la rutina, etc., sin buscar modificarlos para mejorar los resultados que se pretenden.

- Conducta racional., es aquella en la cual el hombre pretende cambiar, para mejorar, todos aquellos moldes prefijados , ya que busca maximizar resultados, aunque para ello se deba reconocer una serie de limitaciones existentes.³⁰

Se podría decir que en una organización hay moldes prefijados por la costumbre, la rutina, etc., por tanto en la integración de un nuevo compañero a la organización, adopta la conducta establecido. Para mejorar todos los moldes prefijados y maximizar resultados, es necesario analizar la naturaleza de las personas.

La naturaleza de las personas se respuesta en :

- “Diferencia individuales
- Una persona total
- Conducta motivada (incentivos)
- Valor de la persona (dignidad humana)

³⁰ Véase: NODARSE J., José, *Elementos de Sociología*, pp. 148-152.

Diferencias Individuales

Cada persona es individualmente distinta, aunque se tenga mucho en común, esto es, que todos se alteran o se lamentan por alguna razón.

Cada uno es diferente a los demás, probablemente en millones de distintas formas, al igual que cada una de sus huellas dactilares lo son, hasta donde se sabe estas diferencias son casi siempre substanciales más que superficiales, por ejemplo, piénsese en los miles de millones de células cerebrales de una persona y los mitos de millones de combinaciones de conexiones posibles y de fragmentos de experiencias que se almacenan en ella.

Según la psicología hay diferencias desde el día del nacimiento ya que cada persona es singular y las experiencias posteriores profundizan dicha singularidad.

Por lo tanto para que se tenga una motivación más notable se debe de tratar a los empleados en forma distinta, ya que si no fuera por las diferencias individuales se podría adoptar alguna norma o criterio común para tratar a los empleados, además, se necesitaría un máximo de criterios.

Por otro lado, las diferencias individuales exigen que la justicia y la rectitud con los empleados sean individuales y no de índole estadístico.

La persona como un todo

Hay diferentes rasgos humanos que pueden entenderse en forma individualizada, pero en última instancia solo forma parte de un sistema que constituye una persona total. La capacidad no existe separada de los antecedentes o el conocimiento. La vida de hogar no se puede separar por completo de la vida del trabajo, así como las condiciones físicas. En otras palabras, las personas actúan como seres humanos totales. Por tanto si es factible

mejorar a la persona integralmente entonces los beneficios irán más allá de la organización o de la sociedad en la que se emplea.

Conducta motivada.

La psicología ha determinado que la conducta norma a ciertas causas que se relacionan con las necesidades de una persona y/o consecuencias que resulten de sus actos. En el caso de las necesidades, las personas en ven motivadas no por lo que piensan que debe hacer o tener, sino por lo que desean. Las necesidades de una persona pueden ser ilusorias o poco realistas, a pesar de la cual ejercen un control decisivo.

Valor de la persona (dignidad humana)

Cada trabajo por simple que sea, hace merecedor a quien lo desempeña del respeto y el reconocimiento por sus propias, singulares aspiraciones. La filosofía ética se refleja en la conciencia de la humanidad y se corrobora por la experiencia de las personas de todas las épocas, tiene que ver con las consecuencias de nuestros actos para con nosotros mismos y para con los demás. Por tal motivo es de suma importancia conocer los elementos esenciales en el trabajo para un mejor rendimiento laboral.³¹

2.2.3. INSATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

La insatisfacción significa falta de satisfacción, es decir, que no se cumplen las exigencias del hombre y en este caso, el trabajo es el que no cumple las expectativas del personal que labora en la escuela.

Según Schermarhorn la insatisfacción laboral se refiere al ambiente que existe en la organización más que al trabajo en si mismo. Es decir, no es únicamente el trabajo como

actividad lo que el trabajador se sienta inconforme con su desempeño, sino todo lo que ello implica; las relaciones con sus compañeros, con sus superiores, con sus jefes, políticas de la organización, objetivos particulares y organizacionales, etc., en una palabra el medio organizacional en el que se desenvuelve.

Los elementos primordiales que se deben tomar en cuenta en el trabajo son:

“Actividad humana. El trabajo en sentido propio, solo puede ser resultado de la acción del hombre ya que procede de una acción de algún modo libre.

Actividad mixta: Todo trabajo no es una actividad, ni puramente espiritual por que tiene que materializarse para producir efectos, ni meramente material, ya que no son la manos del hombre las que trabajan dice Leonel Franco; es siempre el hombre el que trabaja con sus manos.

Actividad por un fin: El fin directo de la acción del trabajo o el fin que busca el hombre con su acción de trabajar ordinariamente el fin próximo suele tener gran importancia para la determinación de lo que es el trabajo.

Actividad creativa: Es la transformación de la mejora de utilidad, o aumento de valor de un algo.

Actividad con carácter necesario: Esto significa que el trabajo, tiene que ser de alguna manera impuesto.

Actividad repercute: Por exigir una intensa concentración de las fuerzas física y psíquicas, el trabajo repercute necesariamente en nuestras vidas en general, causando alegría o tristeza, que nos ayudan o estorban en nuestras actividades ordinarias.

³¹ Véase KEITH. Davis. et. al., *Comportamiento Organizacional*, p.67.

Actividad limitante: El trabajo implica concentrar nuestras fuerzas intelectuales y físicas en una determinada actividad que lo constituye y por lo mismo, exige necesariamente, deja de ponerlas o de utilizarlas en otras, como diversiones, estudios e inclusive, en otros trabajos.

Actividad social: El trabajo implica y exige una máxima relación con el empleado y con los compañeros de trabajo.

Actividad remunerable: Es el trabajo que procede del contrato o relación de trabajo de acuerdo con la Ley Federal del Trabajo en vigor; Contrato de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario y relación de trabajo cualquiera que sea el acto que le de origen, es la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario.³²

El administrador debe tener la habilidad de analizar cada uno de estos aspectos para saber manejar para crear un ambiente en el que el trabajador se pueda desenvolver en forma eficiente, permitiendo su desarrollo y el de la organización.

El ser humano como trabajador no es un elemento o un recurso más dentro de la organización; tampoco un mueble o una máquina, más bien, es un potencial de energía, de talento de creatividad que se debe aprovechar al máximo para lograr resultados óptimos. Por tanto si el ambiente de trabajo en la organización es propicio, se podrán satisfacer las necesidades de los trabajadores los cuales darán una respuesta positiva lo que con llevara a un mayor rendimiento, para ello es conveniente determinar cuál es la actitud del hombre ante el trabajo, puesto que se desenvuelve en una organización y desempeña ciertas actividades

³²Véase REYES PONCE, Agustín, *Administración de Personal "Relaciones Humanas"*, pp.40-43

2.2.4. ACTITUD ANTE EL TRABAJO

Las actitudes, son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida, la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo. "Las actitudes son un conjunto mental que afecta la forma en que una persona verá lo que le rodea".³³

Muchas veces la mayoría de la personas, no observan algún otro elemento u otros elementos que determinan la valorización de las actitudes.

Las actitudes tienen un impacto sobre la forma en que vemos y juzguemos nuestro medio en el trabajo. Por tanto todo administrador educativo debe estar vitalmente interesado en la naturaleza de las actitudes de los empleados con respecto a su trabajo, ya que el hombre pasa la mayor parte de su tiempo en la organización realizando alguna actividad lo que implica un esfuerzo ya sea físico o mental, por lo mismo es importante los efectos de las actitudes de los empleados.

Cuando los trabajadores están insatisfechos y esos sentimientos son firmes y persistentes, es necesario saber que impacto pudiera tener esto, en sus comportamientos subsecuentes, verificando los factores siguientes;

- "Desempeño del empleado

La relación satisfacción - desempeño; nos muestra que un alto desempeño contribuye a una gran satisfacción, en el empleo.

La secuencia es que un mejor desempeño por lo general produce mayores recompensas como justas y equitativas, es entonces cuando se desarrolla una mayor

³³ *Ibid.* Véase pp. 203-207.

satisfacción, porque los empleados sienten que reciben recompensas en proporción a su desempeño.

En cambio si los trabajadores consideran que las recompensas son inadecuadas para el nivel de desempeño, tiende a surgir la insatisfacción.

Por lo tanto el nivel de satisfacción que se tenga produce un mayor o menor compromiso, lo cual a su vez afecta el esfuerzo y finalmente el desempeño. El resultado es un ciclo de desempeño - satisfacción - esfuerzo que opera continuamente. La implicación que esto tiene para los directores y dirigentes, es que probablemente producirá satisfacción como una consecuencia adicional.

- Faltas

Los empleados que se encuentran insatisfechos en el trabajo tienden a fallar con mayor frecuencia.

Las faltas relativas a actitudes surgen con mayor frecuencia entre un grupo de empleados, y por lo general se producen los lunes o viernes.

- Retardos

Otra manera en que los empleados podrían expresar su insatisfacción son las condiciones de empleo es mediante los retardos.

Los retardos son una especie de ausentismo de corto plazo que va desde unos cuantos minutos a varias horas de cada caso, y es otra manera en que los trabajadores se retraen de la participación activa en la organización. Un retardo podría impedir la realización oportuna del trabajo y bloquear las relaciones productivas con sus compañeros. Aunque puedan haber razones legítimas para una llegada tarde ocasional, una situación de

retardos constante, con frecuencia es un síntoma de actitudes negativas y requieren atención de parte de la dirección.”³⁴

Ante todo esto, solo nos queda preguntarnos ¿Como se puede lograr la satisfacción de los trabajadores para lograr el desempeño?; esta pregunta se podría contestar que motivándolos; pero antes de analizar este punto es conveniente conocer algunos rasgos característicos de los mexicanos para poder determinar cuál es la mejor forma de motivar a un trabajador mexicano.

2.2.5. RASGOS CARACTERISTICOS DE LOS MEXICANOS

Varios autores se interesaron en estudiar al mexicano como:

Samuel Ramos; nos dice en su libro “El perfil del hombre y la cultura en México”, que el problema del mexicano es el complejo de inferioridad generalizando que surge cuando existe una desproporción entre lo que se quiere ser y lo que es realmente.

Octavio Paz; afirma en su libro “El laberinto de la Soledad”, que hay un sentimiento de soledad en el que el mexicano se siente y se sabe ajeno así mismo.

Diaz Guerrero; nos dice en su libro “ La psicología Social del Mexicano” que hay pérdida del sentido de la propia estima y el mexicano, se ha desvalorizado a si mismo.

Alan Riding; en su libro “Vecinos distantes”, hace un análisis del mexicano y dice que éste vive atado a su pasado, que prefiere mirar hacia atrás y seguir perteneciendo al pasado, el cual habla del presente y obscurece al futuro.

³⁴ Véase: KEITH DAVIS, John, *op. cit.* p. 5

Es importante aclarar que en ningún momento se pretende generalizar solo se presentan resultados de algunos estudios al respecto. Uno de los estudios en que se presentan los rasgos potenciales del mexicano en función al trabajo es el que a continuación se presenta,

En la encuesta reportada por De la Cerda y Nuñez se obtuvieron los siguientes resultados:

- Las actitudes pasivas (honestidad, sentido de responsabilidad, tolerancia, respeto por los demás, buenos modales obediencia), en la educación de los hijos se encuentra por encima de las actitudes activas (sentido de mando y liderazgo, independencia, determinación, espíritu de ahorro, perseverancia e imaginación).
- La institución Social fundamentalmente es la familia.
- La mujer se revela ante si misma y ante los demás; pero para los mexicanos de menor escolaridad y bajos ingresos, el papel principal de la mujer es la familia y la procreación.
- La religiosidad es altamente significativa
- Poca confianza en los demás.³⁵

Otra propuesta, para el estudio de valores laborales fue hecha por Peón, al visualizarlos como características que pueden desarrollarse y aprovecharse en el ámbito laboral. Así, Peón cree que lo orgulloso y obstinado del mexicano puede retomarse para convertirlo en alguien persistente, tales características están enfocadas a:

Fomentar el desarrollo personal

Fomentar el desarrollo en grupo

³⁵Véase: OROZCO OLIVAREZ, Socorro, García González Martín, *Comportamiento Organizacional "Los grupos en cambios"*, pp. 138-139

Características que fomentan el desarrollo Personal.

Idealista _____	Altos Retos
Aventurero _____	Tomar Riesgos
Desconfiado _____	Calculador, Previsor
Intuitivo _____	Rapidez de respuesta
Subjetivo _____	Discriminar
Evitar ser igual _____	Original
Improvisado _____	Creativo
Despreocupado _____	Enfrenta la incertidumbre

Características que fomentan el desarrollo de grupal

Tendencia a agruparse _____	Altos Retos
Leal _____	Comprometido
Apasionado Emocional _____	Sensible
Buen Humor _____	Disfrutar
Confiar en los amigos _____	Comprometerse
Tomar a decidir _____	Decidir en consenso

Todos los mexicanos tenemos un poco o un mucho de esas características, ya que nadie tiene solo potencialidades o solo características, puesto que es una combinación y se manifiesta en la actitud ante el trabajo.

Una vez que se han presentado algunos rasgos característicos de los mexicanos es conveniente analizar qué se puede motivar a los trabajadores para lograr una respuesta positiva.

Los administradores educativos pueden hacer que los trabajadores del Colegio de Bachilleres sean más productivos pues se provocarían efectos importantes en cada persona. Algunos aspectos en los que se puede contribuir para lograr que los mexicanos seamos más productivos; esto es, que primero los líderes deben estar convencidos de que se puede lograr ese cambio, deben confiar en la potencialidad de sus trabajadores y segundo descubrir las potencialidades y desarrollarlas, concientizando a las personas de ello; desarrollar programas de entrenamiento y sobre todo una gran paciencia para lograr los resultados esperados. Por lo cual creemos importante que si no hay seguridad en uno mismo para afrontar los retos y responder al cambio, nadie lo va a hacer; pues nosotros somos los protagonistas de nuestro destino.

Cabe mencionar que no se puede hablar del comportamiento del trabajador mexicano como tal, ya que va a depender varios factores como: educación, motivación, aspiraciones, características de la organización y de sus dirigentes, etc. por lo que es importante analizar la cultura organizacional.

El conocer el comportamiento del trabajador mexicano es indispensable para modificar o crear una cultura flexible y ganadora en los Colegios de Bachilleres; así como también sirve de base para que se de un desarrollo productivo.

CAPITULO TERCERO: DESARROLLO PRODUCTIVO EN LOS COLEGIOS DE BACHILLERES

En el presente capítulo se analizan los elementos esenciales para lograr un buen desarrollo productivo en las escuelas, ya que es esencial conocerlos y ponerlos en práctica para poder mejorar la productividad en el Colegio de Bachilleres. De la misma manera se mencionan objetivos, metas, servicio que brinda el Colegio de Bachilleres.

3.1. COLEGIO DE BACHILLERES

Es una institución educativa que ofrece estudios de nivel medio superior al igual que otras instituciones como: la Escuela Nacional Preparatoria y el Colegio de Ciencias y Humanidades de la UNAM; los Centros de Estudios Científicos y Tecnológicos del IPN, y los Centros de Bachillerato Tecnológico de la SEP, entre otras.

El bachillerato constituye un enlace entre la educación secundaria y la superior; sin embargo, existen instituciones que pertenecen al nivel medio superior pero no al bachillerato, como son el CONALEP y los Centros de estudios Tecnológicos de la SEP.

El principal propósito del bachillerato es generar en el estudiante el desarrollo de una primera síntesis personal y social, que le permita tanto su acceso a la educación superior como a la comprensión de la sociedad y de su tiempo, así como su posible incorporación al trabajo productivo.

Así, se trata de ofrecer al estudiante de bachillerato una formación integral, por medio de la cual pueda desarrollar las habilidades necesarias para adquirir la información y los conocimientos básicos que le permitan comprender, interpretar, criticar y resolver eficazmente los problemas que planteen en su vida cotidiana y, en general, en su entorno físico y social, con el fin de tener posibilidades de acceder a aprendizajes más complejos.

3.1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

El Colegio de Bachilleres, fue creado en 1973, con un plan de estudios bivalente; es decir, por un lado ofrece a los estudiantes una formación intelectual y social que los desarrolla integralmente y les permite el acceso a estudios superiores y por otro, les brinda una capacitación o adiestramiento en una técnica o especialidad determinada.

Este planteamiento no fue casual, si no que responde a una serie de inquietudes y cuestionamientos en esos años (que no han perdido su vigencia) acerca de la modalidad de bachillerato más generalizada la preparatoria que, al considerarse exclusivamente un paso previo a los estudios profesionales, no prepara al estudiante para hacer algo, dejando en mala situación a quienes no logran su ingreso a estudios superiores o los abandonan en los primeros semestres.

Ante todo, es necesario tener conciencia de la falta de claridad existente en relación con los fines educativos propios del nivel medio superior.

Javier Palencia y un grupo de maestros del CCH señalan; mientras resulta fácil ponerse de acuerdo sobre las finalidades de la educación primaria (y aún de los "elementos" que ha de incluir este nivel llamado elemental.), y casi no se discute sobre el para qué, de las curriculas escolares que pretenden dar capacitación específica en los planos profesional y técnico, la diversidad de planes de educación post-secundaria en México (y prácticamente en cualquier país) hace ver que, en ese sentido, difícilmente hay claridad al respecto.

Desde instancias ajenas a sí misma, la educación media superior se considera orientada a la preparación de bachilleres para estudios profesionales; ello coloca al sistema como un maquinador de preparación para un mercado profesional cada vez más

Para mucha gente, "la preparatoria" es el nivel educativo que sigue a la secundaria, lo cual lleva a ignorar o a juzgar erróneamente otras modalidades de bachillerato.

No hay mucha claridad acerca de los objetivos prioritarios o la armonía entre diversas orientaciones de la educación media superior. A lo largo de la historia de la Escuela Nacional Preparatoria se ha mantenido la discusión sobre si su finalidad es la educación integral, la formación para el trabajo o la preparación para estudios profesionales. Esta tercera opción ha resultado favorecida, desde el plan inicial de 1868 y 1869, que se organiza en "secciones" según carreras específicas, hasta el plan de 1932 que establece: "Los estudios preparatorios nuestros conducen al bachillerato, pero el estudiante que obtiene el grado no está facultado para el ejercicio de ninguna profesión. la preparatoria es un simple paso para la enseñanza profesional.

En cambio en 1916 se establecía que el plan de estudios preparaba para ingresar a la universidad, pero a la vez, ese conjunto de asignaturas, por sí solo, dará a los ciudadanos conocimientos necesarios para dedicarse a diversas actividades y parece ser que en el plan de 1918 el alumno podía cursar cinco años para entrar a la universidad o solamente cuatro para adquirir una capacitación para ocupaciones diversas.

En 1922, el primer Congreso de Escuelas Preparatorias de la República Mexicana establece el "aprendizaje de un oficio como parte integrante del plan de estudios.

Por último, la reforma de 1964, que establece el plan de estudios vigentes hasta hoy, da una gran importancia a la preparación para abordar una determinada carrera profesional y subraya los objetivos relacionados con la formación integral y la adquisición de una cultura general, pero ignora totalmente la preparación para el trabajo.

Es importante tener presente el peso histórico de la preparatoria, puesto que genera una inercia que frecuentemente atrapa a nuestros maestros en un afán imposible de enseñar "todo de todo", de responder a las exigencias de cada disciplina y de preparar a los estudiantes para las carreras supuestamente afines con cada asignatura.

Para contrarrestar esa inercia, es necesario reflexionar y hacer explicitos constantemente los objetivos educativos propios del bachillerato y, especialmente, los del Colegio de Bachilleres.

Me llevaría demasiado tiempo ahondar sobre este tema, pero al menos recordemos los acuerdos del Congreso Nacional del Bachillerato, celebrado en cocoyoc, morelos., en 1982.

El bachillerato en la actualidad se caracteriza por ser un ciclo del sistema educativo esencialmente formativo e integral, con personalidad y objetivos propios, además de ser un eslabón entre la enseñanza media básica y la enseñanza superior.

Su intención principal es generar en el bachiller el desarrollo de una primera síntesis personal y social, que le permita su acceso tanto a la educación superior como a la comprensión de su sociedad y de su tiempo, así como su posible incorporación al trabajo productivo.³⁶

3.1.2. METAS DEL BACHILLERATO:

En virtud de que el bachillerato es la etapa en que culmina la educación básica anterior a la especialización y quizás la última instancia formal en la cual el educando tiene contacto con la cultura universal, se hace indispensable que dicho sistema le proporcione la cultura integral básica que vaya acorde con la época en la que vive.

- "Se trata de hallar las bases racionales de los distintos elementos culturales que el alumno se apropia y acepta, y de llegar a una primera síntesis personal, intelectual y moral-social, como producto propio, lo que supone la adopción consciente de un sistema de valores que proviene de la crítica de las concepciones filosóficas de su tiempo.

- El acceso al conocimiento científico se racionaliza cuando el educando pone en práctica, en su proceso de aprendizaje de las ciencias, una concepción simplificada de las

³⁶ Véase COLEGIO DE BACHILLERES. *Enfoque Institucional Sobre Capacitación en el Colegio de Bachilleres*, pp.3-4

mismas, fundada en tres principios básicos: observar, racionalizar y aplicar, ubicando la importancia del conocimiento teórico en todo proceso de investigación.

- La cultura que adquiere el bachiller se produce y asimila mediante la participación colectiva, que la determina y enriquece, por lo que su participación crítica, activa y consciente es necesaria para transformar su medio social y natural.³⁷

En su proceso de crítica, racionalización y participación de los valores, conocimientos y cambios de la cultura de su medio; el bachiller obtiene los instrumentos metodológicos para el manejo de las ciencias y para el desarrollo del aprendizaje necesario para su formación.

Principales objetivos del ciclo de educación media superior:

“- Consolidar e integrar el bagaje informativo de abstracción y la actitud científica.

- Enlazar formativamente los conocimientos y aprendizaje de los niveles previos con la enseñanza técnica y superior.

- Formar en el educando las actitudes y habilidades que lo orienten, preparen y estimulen para aprender por sí mismo.³⁸

3.1.3. PERFIL DEL EGRESADO DE BACHILLERES:

Que el alumno sea capaz de:

“- Expresarse correctamente, tanto en forma oral como escrita, así como interpretar los mensajes recibidos en ambas formas.

- Manejar y utilizar la información formulada en distintos lenguajes y discursos - (gráficos, matemáticos, simbólicos, etc.).

³⁷Ibidem, p.5

³⁸Ibidem, p.6

- Utilizar los instrumentos culturales, científicos, técnicos y axiológicos básicos para la resolución de problemas en su dimensión individual y social, con actitud creativa y trabajando individualmente o en grupos.

- Percibir, comprender y criticar racional y científicamente a partir de los conocimientos adquiridos, las condiciones ecológicas, socioeconómicas y políticas de su comunidad y de su país, participando conscientemente en su mejoramiento.

- Aprender por sí mismo, poniendo en práctica métodos y técnicas eficientes para propiciar su progreso intelectual..

- Evaluar y resolver las situaciones inherentes a su edad y desarrollo, incluso en lo que se refiere al conocimiento de sí mismo, autoestima y autocritica, salud física y formación cultura y artística.

- Incorporarse vocacional y académicamente a estudios superiores, o en su caso, un trabajo productivo.³⁹

Como se mencionó anteriormente, la idea de que el bachillerato forme también para el desempeño de "un oficio", ha pugnado por hacerse un espacio en los planes de estudio de este nivel, En los últimos veinte años ha tomado cada vez más fuerza, de modo que en la actualidad la capacitación.

Ahora bien, no es sólo un desarrollo histórico el que fundamenta la incorporación de este tipo de preparación al bachillerato ni nos encontramos ante una "moda educativa", sino que existen razones de diversa índole, entre las cuales podemos mencionar como las más importantes.

El desarrollo económico de país requiere. de una adecuada proporción entre personal profesional y el personal técnico. Actualmente esta proporción invertida pues se cuenta con un excesivo número de profesionistas, muchos ellos haciendo funciones técnicas.

³⁹COLEGIO DE BACHILLERES. *¿Que es el Colegio de Bachilleres?*, p.3

3.1.4. CARACTERISTICAS DEL COLEGIO DE BACHILLERES

El Colegio de Bachilleres constituye una alternativa diferente de bachillerato. Es ocioso compararlo con otras instituciones para encontrarle "ventajas" o "desventajas"; no es mejor ni peor que otras opciones, pero si es diferente. Conviene recalcar algunas de sus características esenciales.

- Los Colegios de Bachilleres son organismos descentralizados y están facultados legalmente para expedir certificados de bachillerato.

Se han firmado convenios que comprometen a mantener cierta uniformidad, pero se tiene cierta autonomía para adaptarse a las características y necesidades de cada Entidad Federativa.

No dependen ni están vinculados a ninguna institución de educación superior y nuestros certificados tienen validez oficial. Esto permite que los egresados puedan ingresar a cualquier institución de educación superior.

- Bachillerato es general. No existen áreas en el plan de estudios que se enfoquen a profesiones determinadas; la formación que reciben nuestros estudiantes los prepara para estudiar cualquier carrera.

Debe evitarse suponer o propiciar que las capacitaciones cumplan funciones de orientación o preparación hacia estudios profesionales, pues esto distorsionaría el plan de estudios y la función misma de la capacitación.

- El bachillerato es bivalente. La capacitación forma parte del plan de estudios y, por lo tanto, es obligatoria para todos los estudiantes.
- El Colegio de Bachilleres tiene una estructura académica con tres áreas de formación:

Área de asignaturas propedéuticas.

Es la parte del plan de estudios que proporciona una formación general a partir de los conocimientos generados por las ciencias y las humanidades del manejo de metodologías y lenguajes.

Esta área forma parte del plan de estudios y es obligatoria para todos los estudiantes, aunque tiene cierta autonomía del resto del plan de estudios y el conjunto de asignaturas de una capacitación tiene su propia estructura.

Tiene dos partes:

- Asignaturas obligatorias, del 1° al 6° semestre, que incluye las correspondientes al Tronco Común de Bachillerato (Acuerdos 71 y 77 del Secretario - de Educación Pública) y que garantizan la formación general;

- Asignaturas optativas, cursadas en 5° y 6° semestres, que permiten al alumno elegir algunos elementos que complementen su formación.

Area de capacitación.

Es un conjunto de asignaturas que forman al estudiante para el determinadas actividades, remuneradas o no, socialmente útiles. manejo y la aplicación de técnicas o procedimientos concretos. Estas asignaturas se cursan del 3° al 6° semestre; además forma parte del plan de estudios y es obligatoria para todos los estudiantes, aunque tiene cierta autonomía del plan de estudios y el conjunto de asignaturas de una capacitación tiene su propia estructura.

Area de actividades paraescolares.

Fuera del plan de estudios, pero formando parte de la estructura académica del Colegio, están las actividades artísticas, deportivas y sociales que propician la adquisición de destrezas, el manejo de técnicas y el desarrollo de actitudes que permitan al estudiante su expresión personal y la comprensión y el disfrute del arte y el deporte.

Al no formar parte del plan de estudios, las actividades paraescolares no tienen valor en créditos, no deben aparecer en el certificado y no son obligatorias para los estudiantes. La única parte de la estructura académica que debe ser uniforme en todos los Colegios de Bachilleres es la que corresponde a las asignaturas obligatorias del área propedéutica. Tanto las asignaturas optativas como las capacitaciones y las actividades

paraescolares pueden (y deben) cambiar de un Estado a otro e inclusive de un plantel a otro, para responder a las necesidades y posibilidades locales.⁴⁰

Es frecuente ubicar la capacitación en la estructura de la grande mediana empresa, que constituye una minoría en el aparato productivo de nuestro país, que requiere trabajadores con una mayor especialización y que comparativamente genera pocos puestos nuevos de trabajo.

Los Colegios de Bachilleres son instituciones muy jóvenes que en algunos aspectos reman contra la corriente. La capacitación nos brinda la oportunidad de revisar el concepto mismo del bachillerato y de la educación.

3.1.5. SERVICIO QUE OFRECE EL COLEGIO DE BACHILLERES

Los servicios que brinda el Colegio de Bachilleres, son de suma importancia para el buen desarrollo educativo de todo el alumnado inscrito, por lo que se deben de ofrecer de la manera más eficaz y eficiente; y que a continuación se describen:

“Servicio de apoyo psicopedagógico

Está integrado por un programa dirigido a toda la comunidad académica del Colegio de Bachilleres, tanto a alumnos como a profesores. Cuando se tiene algún problema de aprendizaje, emocional o vocacional se podrá acudir a este servicio. El profesor también puede pedir este apoyo cuando sus alumnos presenten problemas de aprendizaje o de conducta en sus grupos.

Servicio médico

Se brinda este servicio principalmente como área de prevención, y por ello el médico realiza campañas de salud, conferencias, periódicos murales y cursos de primeros auxilios.

⁴⁰COLEGIO DE BACHILLERES, *El plan de Estudios del Colegio de Bachilleres: estructura y finalidades*, pp. 5-7

Educación básica para adultos

Este servicio es principalmente para los trabajadores y de sus familiares que estén interesados en recibir educación básica.

Asesoría o consultaría académica

Este servicio lo brindan los jefes de materia o a consultaría con los consultores, ello proporcionan apoyo para la resolución de dudas o preguntas específicas en las materias que no se entiendan.

Servicios administrativos

Semestralmente el estudiante del Colegio de Bachilleres tiene a su disposición el documento que se conoce como historia académica, con el cual él y su familia tiene la oportunidad de conocer en forma oficial sus avances académicos.

Servicio de biblioteca

En cada de sus veinte planteles, el Colegio de Bachilleres cuenta con una biblioteca que pone a su disposición del estudiante el material bibliográfico (libros, revistas, fascículos) que requieren para el desarrollo de sus habilidades de estudio de investigación, así como para la realización de trabajos escolares y preparación de exámenes.

Servicio de laboratorios

En el proceso de aprendizaje es importante que el alumno descubra observe y practique los fenómenos que se estudien en los programas de Ciencias Naturales para que de esta forma, además de obtener un conocimiento más amplio, aprenda el manejo de sustancias, materiales e instrumentos. Para ello, el Colegio de Bachilleres cuenta con 190 laboratorios.

Servicios de vigilancia

A fin que los alumnos del Colegio de Bachilleres desarrollen sus actividades en un ambiente seguro y confiable, en cada uno de los planteles de la institución se cuenta con un servicio de vigilancia permanente.

Unidad de registro y control escolar

La función de esta unidad es realizar los trámites administrativos escolares de todo el alumnado, esta unidad brinda el servicios escolares.

Servicios escolares

Este servicio se brinda para todo aquel alumnado que necesite de.

- Constancia de inscripción.
- Duplicado de la credencial
- Resello de la credencial
- Cambio de Plantel y/o turno.
- Cambio de Sistema.
- Baja temporal
- Baja definitiva
- Copia de documentos originales.
- Certificación de estudios.
- Constancia de terminación de estudios.
- Certificado de terminación de estudios
- Duplicado de.Certificado de terminación de estudios

Otros servicios

- Caja.- en donde el alumnado paga aquellos materiales que adquieren en la tienda escolar, así, como algunos trámites que realicen en la oficina de Registro y Control Escolar.

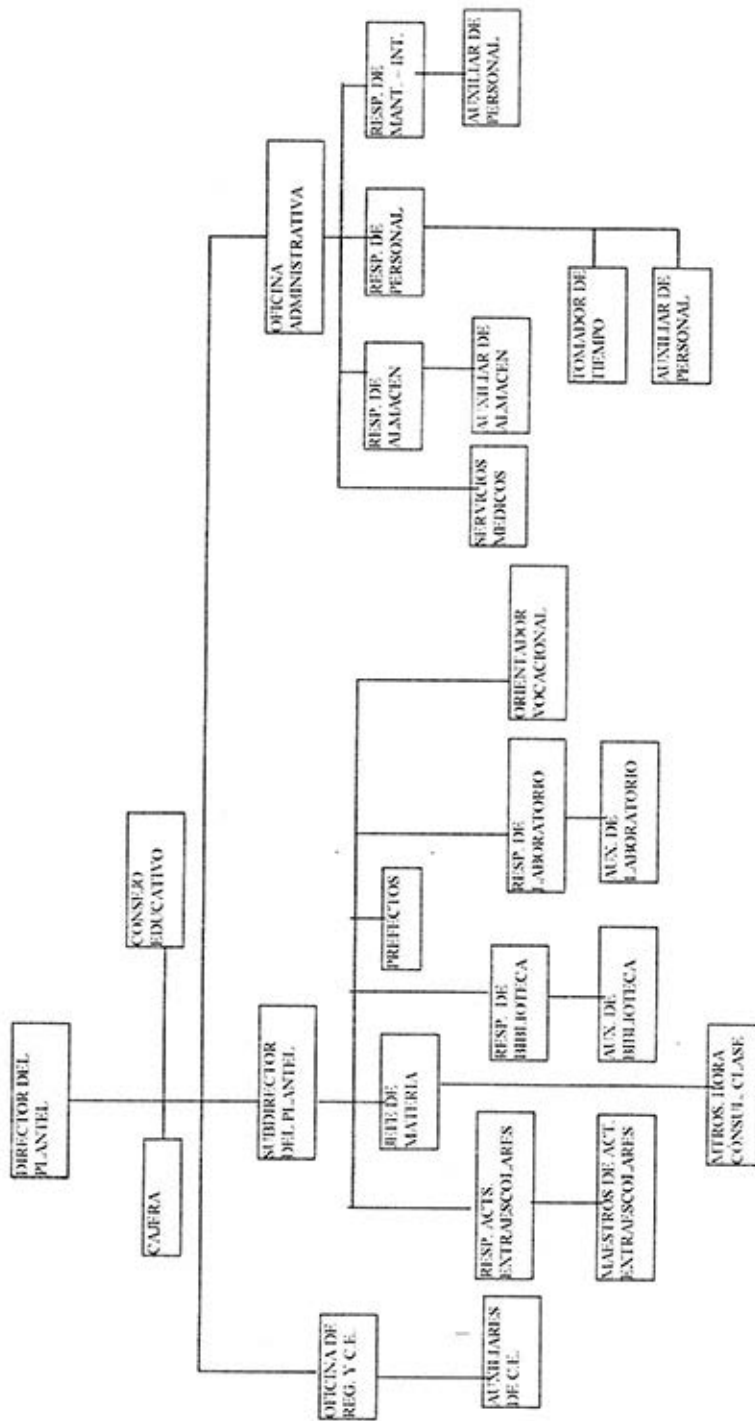
- Tienda escolar.- En ella el alumnado adquiere las prácticas de laboratorio, manuales, compendios, lecturas, prácticas de las capacitaciones, módulos del SEA.
- Gaceta.- Este es un órgano informativo del Colegio de Bachilleres en él se encontrará información sobre las actividades académicas, culturales y deportivas en el Colegio de Bachilleres.
- Fotocopiado.- Aquí el alumnado reproducirá el material bibliográfico con el previo pago respectivo.⁴¹

El Colegio de Bachilleres ofrece su servicio en dos modalidades: el sistema escolar y el de enseñanza abierta. El primero requiere de la asistencia regular a clases en cada uno de los cursos organizados por el semestre para cada asignatura. El sistema de enseñanza abierta se basa en el estudio independiente, que se promueve y apoya con la guía de personal especializado y con materiales impresos elaborados para ese fin; en este sistema, el estudiante avanza en su aprendizaje según su propio ritmo.

En ambas modalidades el plan de estudios es el mismo y los certificados de estudio que se otorgan a sus egresados tienen exactamente la misma validez. Cada Plantel de el Colegio de Bachilleres cuenta con el siguiente organograma:

⁴¹ COLEGIO DE BACHILLERES, *Este es tu Plantel*, p.6 - 10

FIGURA 3
Organograma del plantel del Colegio de Bachilleres.



70 FUENTE : COLEGIO DE BACHILLERES *Manual de Organización*, p.5

3.1.6. UBICACION DE LOS PLANTELES DE LOS COLEGIOS DE BACHILLERES

La población del Colegio de Bachilleres la forman 109,927 estudiantes, que asisten a los 20 planteles de la institución localizados en áreas estratégicas del Distrito Federal y zona metropolitana, de los cuales 85,814 pertenecen a la modalidad escolar y 24,113 al Sistema de Enseñanza Abierta (SEA). Su planta docente la integran 2,606 profesores; a continuación se presenta el nombre y la dirección de los veinte planteles de bachilleres en el área metropolitana.

Nombre del plantel	Domicilio	Nombre del plantel	Domicilio
Plantel 1 El Rosario	Av. de las Culturas y Mecánicos, Unidad Infonavit «El Rosario», Atzacapotzalco, D.F.	Plantel 11 Nueva Atzacotalco	Profr. Claudio Cortés s/n y Av. San Juanico, Col. Gabriel Hernández, Gustavo A. Madero, D.F.
Plantel 2 Cien Metros	Av. Eje Central Lázaro Cárdenas, entre Av. de las Torres y Poniente 152, Unidad Lindavista Vallejo, Gustavo A. Madero, D.F.	Plantel 12 Nezahualcoyotl	Av. Lázaro Cárdenas y Rancho Grande, Col. Benito Juárez, Nezahualcóyotl, Estado de México
Plantel 3 Iztacalco	Profr. Francisco del Paso y Troncoso, entre Tezontle y Apatlaco, Unidad Infonavit Iztacalco, Iztacalco, D.F.	Plantel 13 Xochimilco Tepepan	Antiguo Camino a Xochimilco s/n y Acueducto, Col. Ampliación Tepepan, Xochimilco, D.F.
Plantel 4 Culhuacán	Manuela Sáenz s/n y Rosa María Sequeira, Unidad Infonavit Culhuacán, Coyoacán, D.F.	Plantel 14 Milpa Alta	Constitución y Yucatán, Villa Milpa Alta, Centro, Milpa Alta, D.F.
Plantel 5 Satélite	Profr. Ezequiel A. Chávez y Paseo del Sagrario, Ciudad Satélite, Tlalnepantla, Estado de México	Plantel 15 Contreras	Río Barranta del Rosal, entre Dalia y Nube, Fraccionamiento El Toro, La Magdalena Contreras, D.F.
Plantel 6 Vicente Guerrero	Combate de Celaya, entre Soto y Gama s/n, entre Anillo Periférico y Campana del Ébano, Unidad Infonavit Vicente Guerrero, Iztapalapa, D.F.	Plantel 16 Tlahuac	Montes de las Cordilleras y Océano de las Tempestades, Fraccionamiento Selene, San Francisco Tlaltemco, Tláhuac, D.F.
Plantel 7 Iztapalapa	Guerra de Reforma s/n y Leyes de Reforma, Col. Leyes de Reforma, Iztapalapa, D.F.	Plantel 17 Huayamilpas Pedregal	Hutzilopochtli y Tarascos, Col. Ampliación Ajusco, Huayamilpas Pedregal, Coyoacán, D.F.
Plantel 8	Calle Ing. José Ma.	Plantel 18	Manuel Salazar, entre

Cuajimalpa	Castorena núm. 150, Col. El Molinito, Cuajimalpa, D.F.	Tlilhuaca Atzacapotzalco	Ramón Álvarez y Lucio Blanco, San Juan Tlilhuaca, Atzacapotzalco, D.F.
Plantel 9 Aragón	Av. 1527 y Av. 414 A, Unidad Aragón 6a. Sección, San Juan de Aragón, Gustavo A. Madero, D.F.	Plantel 19 Ecatepec	Av. R-1, entre Av. México y calle Águila, Fraccionamiento Cerro Gordo, Ecatepec, Estado de México
Plantel 10 Aeropuerto	A. López Mateos y Prolongación Río Churubusco s/n, Col. Ampliación Aviación Civil, Venustiano Carranza, D.F.	Plantel 20 Del Valle	Matías Romero 438, entre Gabriel Mancera y Nicolás San Juan, Col. del Valle, Benito Juárez, D.F.

La figura 4 nos muestra el mapa en donde están ubicados los planteles del Colegio de Bachilleres en el área metropolitana.

Figura 4
Ubicación de la planteles



FUENTE: www.cbachilleres.edu.mx

3.2. DESARROLLO PRODUCTIVO

Se dice que toda institución educativa debe ofrecer calidad en su servicio y participar en el desarrollo educativo del país; pero que es todo esto?; como una escuela puede lograrlo?; yo lo llamo Desarrollo Productivo Integral; es decir, el proceso a través del cual una institución educativa, llega a una madurez, entendiéndose por madurez al desenvolvimiento armónico de todos sus elementos - trabajando con eficiencia y eficacia, en donde se toma en cuenta a todos los elementos de la misma formando un solo equipo. Este concepto implica una serie de aspectos tales como: productividad, trabajo en equipo, calidad en el servicio, capacitación, planeación estratégica, motivación, desarrollo integrado entre otros, que a continuación se analizan.

Antes quiero aclarar que existen otros elementos no menos importantes que no son mencionados en la investigación por la amplitud de los mismos, de igual manera se presenta lo esencial de los aspectos citados ya que son temas de gran profundidad y se ven afectados por otros.

3.2.1 LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es la relación que existe entre la producción y los insumos. es decir, implica producir más con los mismos o menores recursos. la productividad tiene un impacto importante en la escuela ya que si hay productividad habrá en consecuencia un incremento de habilidades y conocimiento en los trabajadores, lo que permitirá un desarrollo productivo tanto a nivel individual como institucional. son varios los factores que influyen en la productividad, veamos algunos.

Richard Kopelman cita algunas prácticas organizacionales que afectan la productividad.

- “Características organizacionales; que implica lo que son sistemas de premios, programas de capacitación, motivación, procedimientos de selección, cambios de liderazgo.

- Características laborales; retroalimentación, programas de trabajo, horarios de trabajo, autonomía del empleado, motivación y desempeño.

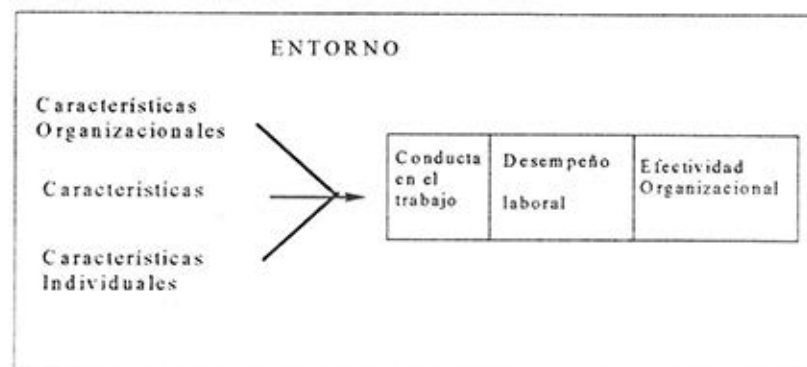
- Características Individuales; desempeño laboral individual, lo que está en función de la motivación y de la capacidad: Las características organizacionales influyen en el deseo de desempeñarse en forma efectiva debido a las recompensas externas que el trabajo produce y las características del trabajo influyen en los deseos de estar en el trabajo porque es agradable.

- Entorno; que puede afectar las características organizacionales, laborales e individuales como pueden ser los reglamentos, resoluciones legales, valores y actitudes, cambios tecnológicos, etc.”⁴². Lo anterior se puede observar en la figura número 5 que a continuación se presenta.

⁴² Véase KPPelman, Richard. *Administración de la Productividad en las organizaciones*, pp. 10-18.

Figura 5

Marco Conceptual de los Elementos de la Productividad.



FUENTE: KOPELMAN, Richard, p. 28

Todos estos factores ya se han tratado de una u otra forma lo importante es que producir con eficacia y eficiencia que son los elementos de la productividad. La eficacia se refiere a la capacidad de cumplir las metas y objetivos con calidad y la eficiencia.

Alfonso Barra Rivera, Licenciado en administración, asesor en calidad, productividad y excelencia, aporta los principios prioritarios para el logro de la productividad.

- “Mantenerse informado sobre el desempeño del personal
- La productividad y excelencia se dan de arriba hacia abajo.
- Indagar las causas del ausentismo
- Utilizar la fuerza de trabajo y saberla escuchar
- Capacitación
- Escuchar sugerencias
- Dar servicio y administrarlo

- Evitar llegada tarde, ausentismo, ocio y crear un ambiente trabajo positivo
- Eliminar el papeleo
- Mantenerse informado sobre la empresa y actualizarse en conocimiento
- Eliminar cuellos de botella
- modernizar el equipo
- experiencia
- Planear y programar actividades”⁴³

Todos estos principios están muy bien formados, lo importante es llevarlos a la práctica que por lo regular es lo más difícil. Es triste ver que en muchas escuelas no pongan en práctica todo lo que sea tratado, ya sea porque no se ha sabido aplicar, o porque no se adapta a las necesidades y características de cada escuela.

La productividad es la relación entre los resultados y el tiempo que lleva conseguirlos, el tiempo es a menudo un buen denominador, cuanto menor tiempo lleve lograr el resultado deseado, más productivo es el sistema.

Un elemento trascendental es la calidad en la mano de obra, su administración y sus condiciones de trabajo, y generalmente se ha admitido que la elevación de la productividad suele llevar a la calidad de la vida de trabajo. La productividad es una cuestión que concierne a los órganos estatales, los sindicatos y otras instituciones sociales.

La importancia de la productividad para aumentar el bienestar nacional se reconoce ahora universalmente. No existe ninguna actividad humana que no se beneficie de una mejor productividad, pues en la actualidad, no sería erróneo indicar que la productividad es la única fuente mundial importante de un progreso social y un mejor nivel de vida reales.

⁴³BARRA RIVERA Alfonso. *Principios prioritarios sobre productividad*. p. 34.

Los sectores y el Gobierno Federal determinan unir sus esfuerzos para el desarrollo de un amplio movimiento social productivo que conlleve a la construcción de una nueva cultura laboral en el país. La eficiencia es sinónimo de productividad, y actúa como un factor más de producción. ¿Pero como una persona puede ser más eficiente? Pues capacitándola por lo que a continuación se analiza la capacitación por ser otro elemento importante dentro del desarrollo productivo.

3.2.2. CAPACITACION

Los estudiosos sobre inversión en capital humano adquieren cada vez mayor relevancia, especialmente en un país como México, que está inmerso en un proyecto de modernización nacional y reforma económica ya que si el valor de la educación se acrecenta día con día y si esa inversión es tan redituable, la lógica dicta que hay que invertir más y mejor.

En el siglo XVIII, Adams Smith, en el capítulo 1 del Libro Primero de la Investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, sostiene que el adiestramiento de un obrero es una de las circunstancias que dan lugar a aquel cuanto puede ser aplicada, ocasiona en todo arte un aumento proporcional en las facultades productivas del trabajo.

Smith hace referencia a la importancia de la capacitación en el desarrollo de las actividades laborales de cada trabajador. Por ello Smith sostiene que el adiestramiento y las ventajas de la división de trabajo incrementan la cantidad de trabajo que el trabajador puede efectuar y aumentar considerablemente su pericia y, por tanto, su destreza, lo cual a final de cuentas se conjuga en una mayor producción.

Algunos empleos requieren un mayor tiempo de aprendizaje y una instrucción

mucho más costosa que otros, y esta es, según Adams Smith, una causa que se remuneren mucho mejor.

Para Schultz, la capacitación para el trabajo debe considerarse como una de las actividades más importantes que incrementan las capacidades de los seres humanos.

En los últimos años la capacitación que era pagada por las empresas ha sido discontinuada y en su lugar otros programas de capacitación de carácter institucional, han sido implantados, con el fin de ajustar ambos al aumento de la educación de los trabajadores y a cambio en la demanda de nuestras habilidades; así como el sistema de aprendices casi desaparecido.

Para Becker, el proceso de aprendizaje y capacitación ocurre también fuera de la escuela, especialmente en el trabajo. Incluso los graduados universitarios no se encuentran bien preparados para el mercado de trabajo cuando terminan la escuela, y son entrenados en sus trabajos mediante programas de capacitación formal e informal.

La capacitación en el trabajo es una fuente de incremento importante en los ingresos de los trabajadores, pues conforme éstos ganan experiencia en el trabajo va cambiando la cultura de la productividad, la calidad y la competitividad.

Capacitación en el trabajo y capacitación para el trabajo, esta última está destinada a jóvenes y adultos que buscan ingresar al mercado laboral, reconvertir o actualizar sus habilidades. La SEP tiene a su cargo el Sistema Nacional de Educación Técnica.

A pesar de la amplia cobertura de estas instancias de capacitación, en términos generales los sistemas de formación técnica aún no están suficientemente vinculados con el aparato productivo, en muchos casos las personas se incorporan a cursos que no les facilitan su inserción al mercado laboral.

La capacitación en el trabajo, por su parte, ha respondido fundamentalmente a un modelo de organización laboral altamente jerárquico y lineal, donde a cada puesto corresponde un determinado conjunto de tareas y responsabilidades.

Las características actuales del sistema de capacitación se traduce en que la población ocupada no cuenta con una base suficiente de conocimientos, aptitudes y actitudes para poder adaptarse a las necesidades cambiantes del proceso productivo y participar activamente en su transformación.

Los conocimientos y habilidades del trabajador son un acervo de capital productivo que si bien no rinde frutos de manera inmediata si constituye una riqueza capitalizada que le permite conservar su empleo, ser competitivo e incrementar sus oportunidades de progreso.

Cada día son más urgentes los sistemas de capacitación o adiestramiento para el trabajo. Sin trabajadores suficientemente capacitados, la producción de las Instituciones educativas será deficiente lo que impedirá, alcanzar los niveles de calidad que requiere para que los jóvenes mexicanos tengan un buen desarrollo educativo.

Para primarias y secundarias el Artículo 45 de la Ley General de Educación, fracción VI dice que el "contenido de la educación se definirá en los planes y programas, los cuales se formularán con miras a que el educando se capacite para el trabajo socialmente útil".

Se entiende por capacitación o adiestramiento a la enseñanza teórica o práctica que prepara a los hombres para desarrollar su actividad con el grado mayor de eficiencia, la cual, será la fuerza que los lance a la conquista de los más altos niveles en la escala de las profesiones y oficios.

“El artículo 153-A: todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo que le permita elevar su calidad de vida y productividad, conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social”.⁴⁴

Promover el conocimiento es indudablemente uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro del Colegio de Bachilleres.

La capacitación como elemento cultural de toda institución educativa y proceso efectivo, continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la institución como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del camino y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la escuela. El proceso organizacional de la capacitación se enfocará a crear valores positivos y a establecer una cultura de productividad.

La capacitación se ha de planear para realizar y evaluar a partir de un enfoque cualitativo asegurando dar respuesta formal y sistemática a las necesidades técnicas, humanas y administrativas detectadas, ya que combinando esfuerzos internos (instructores y programas internos) con acciones y participación externa se logrará una mayor eficiencia en los planteles de bachilleres.

Promover el conocimiento es - indudablemente - uno de los medios más eficaces para transformar, actualizar y hacer perdurar la cultura de trabajo y productividad dentro de cada plantel de Bachilleres; y al mismo tiempo se constituye en una de las responsabilidades esenciales de toda escuela y sus directivos que habrán de resolver apoyados en la filosofía y sistemas institucionales de su personal.

⁴⁴ TRUEBA URBINA, Albeno y Trueba Barrera Jorge, *Ley Federal del Trabajo*, p. 94.

La Capacitación o educación organizacional, es una responsabilidad social y un compromiso de cada líder directivo con su equipo de colaboradores y precisa ser llevado a cabo a partir de una filosofía corporativa y un reconocimiento compartido de la educación como valor humano de orden superior. Los principales propósitos de la capacitación son:

- “Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clasificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Los verdaderos cambios, logrados invariablemente mediante procesos educativos, son requisito indispensable y plataforma básica para asegurar cambios.
- Elevar la calidad del desempeño.- Identificar los casos de insuficiencia en los estándares de desempeño individual causada por falta de conocimiento o habilidades, significa haber detectado una de las más importantes prioridades de capacitación técnica, humana o administrativa. Sin embargo habrá de tenerse presente que no todos los problemas de ineficacia encontrarán su solución via capacitación, los problemas de desempeño deficiente requerirán que la capacitación se dirija a los niveles superiores del empleado en quien se manifiesta la dificultad, pues la inhabilidad directiva es indiscutible generadora de problemas de desempeño.
- Resolver problemas.- El adiestramiento y la capacitación constituyen un eficaz proceso de apoyo para dar solución a muchos de ellos.
- Habilitar para una promoción.- El desarrollo y planeación de carrera dentro de la organización, es práctica directiva que atrae y motiva al personal a permanecer dentro de ella. Cuando esta práctica se realiza sistemáticamente, se apoya en programas de capacitación que permiten que la política de promociones sea una realidad al habilitar integralmente al individuo para recorrer exitosamente el camino desde el puesto actual hacia otros de mayor categoría y que implican mayor responsabilidad.

- Inducción y orientación del nuevo personal.- La dirección se asegurará que exista un programa sistemático que permita al nuevo colaborador conocer y entender: la historia de la organización; así como las expectativas de la organización respecto del personal; las políticas generales y específicas.
- Actualizar conocimientos y habilidades.- Un constante reto directivo consiste en estar alerta de nuevas tecnologías y métodos para hacer que el trabajador mejore y la organización sea más efectiva.
- Un gran enemigo del cambio y del desarrollo es la obsolescencia en los conocimientos y preparación del personal. La actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de supervivencia.
- Que la dirección entienda a la capacitación como la vía de solución efectiva y duradera de diversos problemas organizacionales, y soporte sólido en la realización de sus planes, que haga de la educación una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la escuela; constituyendo una cultura de capacitación en la que todos participen.⁴⁵

Los propósitos antes mencionados son verdaderamente importantes, para que el Colegio de Bachilleres como organización que es, los lleve a cabo, pues se necesita crearse una cultura, un espíritu de capacitación. Crear una cultura de capacitación que se adecue a satisfacer las necesidades de cada plantel de bachilleres.

La capacitación y el desarrollo del personal son responsabilidad cada directivo por lo tanto su función es promover una cultura de capacitación, proporcionando la ayuda técnica especializada que se requiera en cada área, los principales beneficios son los siguientes:

⁴⁵ BARRA RIVERA, Alfonso. *Tips para el logro de la Calidad en la Capacitación y desarrollo*, p.18

- “- Asegura la permanencia de los cambios.
- Facilita la asimilación de los valores.
- Incremento la productividad personal y laboral.
- Reduce el tiempo de aprendizaje.
- Mejora la calidad de desempeño.
- Reduce el ausentismo.
- Disminuye accidentes de trabajo.
- Reduce la rotación de personal.
- Disminuye los índices de despidos.”⁴⁶

Cada institución educativa, debe formular su propia política y definir su filosofía, compromisos y tareas - actividades que deben generarse en la dirección para lograrlo se necesita de un trabajo en equipo, que a continuación se analiza.

3.2.3. TRABAJO EN EQUIPO

La escuela esta formada por un conjunto de recursos y personas que interactúan entre si, para proporcionar un servicio a la sociedad. De la coordinación de esos recursos, depende el buen funcionamiento de la misma; sin lugar a duda el elemento humano es el más importante, dentro de la escuela, al cual se ha clasificado en función a los niveles jerárquicos que representan diversos intereses.

Sin lugar a duda todos los trabajadores de una escuela tienen algo en común “que pertenecen a la misma escuela, la cual tiene un objetivo que deben lograr”; si alguno de los que laboran en la misma, va en sentido contrario al objetivo de la escuela, ese objetivo no se logrará. Por lo tanto es de suma importancia que los intereses, de cada integrante de la escuela sean unificados, para que de este modo caminen todos en una sola dirección.

⁴⁶ *Ibid* p. 29

Para conseguir intereses unificados en la escuela, es necesario que los directivos proporcionen mejores condiciones de trabajo y un ambiente agradable a todos y cada uno de los que laboran en la misma; pues de esa manera, los trabajadores podrán desempeñarse más eficientemente, lo que traerá como consecuencia un mejor servicio.

En pocas palabras, es hacer de la escuela un solo equipo de trabajo, con un mismo espíritu de unión en sus acciones, lo cual se logrará si se empieza desde arriba, con el ejemplo mismo, ya que si los directores no ejemplifican con su actuación, es muy difícil que los trabajadores lo hagan; y como dice un dicho popular "yo creo en lo que veo, no en lo que oigo". Pues si se quiere calidad y excelencia, primero hay que darla.

Es de suma importancia que el directivo de bachilleres logre que los docentes, personal administrativo, Intendencia, apoyo académico y jefes de materia; trabajen conjuntamente, pues, cada persona que labora en esta institución es importante para el buen desarrollo educativo de todos los jóvenes inscritos en cada plantel. A veces se piensa que la enseñanza aprendizaje se da solamente en el salón de clases, en la relación misma de maestro alumno, y que por lo tanto la deserción y reprobación escolar se da a causa del incumplimiento, del docente; no tomando en cuenta, que esta situación se da principalmente porque no hay un trabajo en equipo, pues cada persona que labora en el plantel es responsable de este tipo de problemas, ya que fue contratada para que desempeñe una función específica logrando con ello, formar un equipo de trabajo y que, los alumnos reciban la educación adecuada para su buen desarrollo académico.

Para la implantación de la calidad en las escuelas, se requiere que los directivos creen un ambiente de trabajo apropiado en donde el personal se sienta motivado, trabajen en equipo, se tome en cuenta la opinión del personal, se realicen juntas, que todos sepan a donde se dirigen, que exista una adecuada comunicación y control, se trabaje con dignidad y respeto. La calidad en el servicio que los bachilleres brindan a la sociedad, es un factor muy importante para el logro de un buen desarrollo educativo; por lo tanto se debe de

aumentar la productividad en los Colegios de Bachilleres, pues solamente de esa manera se hablara de un servicio de calidad.

3.2.4 CALIDAD EN EL SERVICIO

El Servicio en una institución educativa, es toda actividad con el objetivo de atender las necesidades de carácter formativo a los alumnos inscritos en ella. Por tal motivo es de suma importancia que el servicio que bachilleres brinda a los jóvenes, sea de calidad.

La Calidad en el Servicio es un factor diferencial y cuantificable en su efecto, luego entonces se puede definir “como un proceso dinámico en el que se tratan el diseño, la producción y entrega/prestación de servicios que satisfagan las expectativas de nuestros clientes en cada momento en el lugar de encuentro.” 47. De acuerdo a este concepto se toma como clientes a los alumnos de los planteles de bachilleres, porque son a ellos a los que se les brinda el servicio. La imagen y realidad tienen que ser coherentes y conseguir una evolución que signifique mejora. Como todo lo que posee óptima calidad se denomina excelencia, se puede decir que para conseguirla se necesita de seis exigencias tales como:

“Adaptarse (Reaccionar): La escuela debe actuar en un universo incierto, en una era de turbulencia, su primera cualidad ha de ser su aptitud para reaccionar ante lo imprevisible, ante lo sorprendente, y hacerlo en un tiempo de respuesta corta.

Decidir: La escuela no se ha de bambolear por el caos, ni vencer por las turbulencias del viento, exige como contrapunto, fuerza y rapidez de designación. Esto se obtiene del equipo de dirección, que puede contar con el apoyo constante e iluminado de un LIDER activo, que escucha y sabe delegar, pero es él quién decide después de un trabajo en equipo y gracias a una clara visión estratégica.

⁴⁷GASALLA José María, *La Nueva Dirección De Personas*. p. 256.

Comunicar: Esta comunicación dentro de los planteles de bachilleres debe apreciarse como una visión global que incluye:

- Comunicación interna
- Comunicación externa.

- Comunicación Interna.- Es un elemento preponderante, que viene facilitada por la comunicación de los contactos personales y por la organización de numerosos encuentros entre los profesores, personal administrativo y el director del plantel; en reuniones de información regulares entre el director y su equipo de trabajo que permiten intercambios y confrontaciones de información y de experiencia. La multiplicación de estos encuentros tienen por objeto permitir al personal expresarse, facilitando la apertura de comunicación.

- Comunicación Externa.- Es el complemento de la comunicación interna en los atributos de la excelencia. Indispensable para hacer comprender y triunfar en los proyectos del plantel de bachilleres tales como: Escuchar al alumno, responsabilizar a los hombres y tener una visión internacional.

Escuchar al alumno:

La escuela se preocupa permanentemente de las necesidades de los alumnos, del que tanto aprenden, así como la cantidad de conocimientos que adquieren, esta se organiza para seguir regularmente la evolución, tiene cuidado de adaptarse y de modificar en consecuencia sus programas escolares acorde a lo establecido por la SEP.

Responsabilizar a los hombres

Es el comprometerse a garantizar la participación del personal docente y administrativo. Para que continúen siendo eficaces, así mismo motivarlos, haciendo que se interesen por la marcha de una de una educación .

Pensar y actuar con una visión Internacional

Se trata hoy mas que ayer, y mañana todavía más que hoy en la perspectiva de la educación y en los cambios que ocurren en cada sexenio. La escuela puede transformar dicha visión introduciendo la tecnología, actualizándose obteniendo una excelencia en el servicio educativo.⁴⁸

A todos, absolutamente a todos, nos gusta que nos sirvan. ¿a cuántos de nosotros nos agrada servir?. Aquí estamos frente a un gran problema.

Si realmente queremos llegar a ser un país competitivo a valor internacional, necesitamos hablar de una excelencia en el servicio.

Todo este marco de referencia, reafirma la condición absoluta y necesaria de que si nos gusta que nos sirvan, debe existir, una reciprocidad congruente y equilibrada, generándose en todos nosotros un genuino deseo de servir.

El servicio visto como una misión y no como una función, busca obtener la satisfacción total del alumno y de padres de familia, derivándose de ello una sensación de agrado, por parte de quien esta ejerciendo el acto de servir, al sentirse útil a los demás; luego entonces "un servicio alcanza su nivel de excelencia cuando responde a las demandas

⁴⁸ Véase LABOUCHEIX, Vicent, *Tratado De La Calidad*. P 80

de un grupo seleccionado"⁴⁹ siendo este el primer objetivo de una escuela, ya que es lo que le da razón de existencia a la misma.

El primer objetivo de la escuela es el servicio a la sociedad, que consiste en producir individuos con habilidad y capacidad, destreza, etc. Para satisfacer las necesidades de dicha sociedad.

La respuesta de esto no se hace esperar, el alumno nos felicita y sonríe, y agradece el modo en que adquiere cada uno de sus conocimientos. La suma de todo esto se llama prestigio ganado, llave fenomenal que abre todas las puertas.

El mal servicio produce un desgaste de energía brutal, al hacer las cosas de mala gana, de prisa, sin sentido, por el simple hecho de justificar la presencia, etc. Tarda meses conseguir un buen aprendizaje en el alumno y segundos perderlo, por culpa de un mal servicio.

La mejor forma de desarrollar una mentalidad de servicio, que llegue a convertirse en hábito, está en reconocer que en todo momento y actividad en la que participamos, está presente la combinación MAESTROS - ALUMNOS; este criterio, hará que cuando nos proyectemos al exterior, ejerzamos el servicio por convicción, sabiendo los beneficios que se derivan al actuar de esta manera.

El reto de nuestro tiempo: la calidad en educación, nunca podrá conquistarse si no esta apoyada con un servicio de alto nivel por parte de los profesores y todos los que integran la educación, básicamente de nivel bachillerato. El binomio - - EXCELENCIA - SERVICIO es lo que hace que las escuelas sean verdaderamente competitivas ante las escuelas privadas y todas las demás instituciones educativas de nivel medio superior.

⁴⁹ HORDUITZ Jaquez, *La Calidad En El Servicio*, pag.319.

Se recomienda formar círculos de calidad que son grupos de trabajadores que se reúnen en forma voluntaria para identificar problemas y aportar soluciones para resolverlos. Es tener claro un conocimiento de sí mismo y de la situación que se vive así como de los actos, derechos y responsabilidades y estar convencido de que la velocidad del cambio es un hecho real. Otro elemento importante es la planeación estratégica.

3.2.5. PLANEACION ESTRATEGICA

La actividad del administrador educativo es esencial en cada uno de los pasos del proceso administrativo y el primer paso es la planeación, a la que se puede definir como el proceso básico de que nos servimos para seleccionar las metas y determinar la manera de conseguirlas; para Koontz es “cualquier curso de acción futura”.⁵⁰

Gómez Cejas la planeación es tan importante como la ejecución de los planes, porque:

- “La eficiencia es un resultado del orden, no puede venir del acaso ni de la improvisación.
- La parte dinámica central es dirigir, en la parte mecánica lo básico es planear: si la administración es “la realización a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma en que una acción habrá de coordinarse.
- El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.

⁵⁰ KOONTZ Harold y Wehrich, Heinz, *Administración, Una Prospectiva Global*, p. 122.

- Todo plan tiende a ser económico; aunque no se dé esa impresión porque cualquier plan consume tiempo, que por lo distante de su realización puede parecer innecesario e infecundo.
- Todo control es imposible si no se compara con un plan previo. Sin un plan se trabaja a ciegas.”⁵¹

Por lo tanto el desarrollo de un plan permitirá dirigir los esfuerzos y aprovechar los recursos de la escuela eficientemente para el logro del propósito común, de ahí la importancia de esta etapa del proceso administrativo: gracias a la planeación, el administrador puede canalizar adecuadamente todos los recursos con los que cuenta toda institución educativa para llevar a cabo actividades orientadas al fin de la escuela. Los planes se pueden clasificar según su clase (sus objetivos), sus fines, su uso etc. Para algunos autores esta división consiste en:

- Planes estratégicos, creados para el logro del propósito fundamental de la organización.
- Planes operacionales, que detallan las acciones a realizar para el logro del plan estratégico.

En el plan estratégico se definen los objetivos estratégicos por medio de un estudio de la energía humana de la organización, sus habilidades, oportunidades del ambiente y responsabilidades sociales. De los objetivos se formula un plan que va a servir de sistema de control y que dirige las acciones a tomar.

En la elección de un método o técnica específica de planeación estratégica dependerá principalmente del estilo de cada director de los planteles de bachilleres. Sin

⁵¹ GÓMEZ CEJAS, Guillermo. *Planeación y Organización de Empresas*, p. 4.

embargo los directores deben tomar en cuenta ciertos factores en la elección de su método estratégico, de tal forma que su plan resultante se ajuste a las necesidades actuales y futuras de la institución educativa. A continuación se presenta una lista de atributos que caracteriza a las técnicas de planeación:

Atributos

“- Método cuantitativo vs método cualitativo.- su análisis se basa más en la observación de variables medibles como el retorno sobre la inversión o la tasa de crecimiento que en el panorama general de desempeño de la escuela.

- Enfocado a procesos vs enfocado a la gente.- el método se enfoca al desarrollo correcto del proceso de planeación para tener el éxito, más que al desarrollo de las habilidades de la gente.

- Proceso muy formal y sistemático vs proceso de baja complejidad e informal.- el proceso cuenta con muchas etapas bien definidas, a diferencia del modelo con pocas etapas y que permite el uso del criterio de las personas que planean.

- Individual vs participativo.- La persona que planea es el director de la escuela

- Énfasis en el análisis del ambiente vs bajo énfasis en el análisis del ambiente el modelo busca primero comprender las oportunidades y amenazas que se le presentan a la escuela, más que tomar primero decisiones y luego analizar esas oportunidades y amenazas.

- Énfasis en el análisis de la escuela vs bajo énfasis en el análisis de la escuela.- Se realiza un análisis exhaustivo de las fuerzas y debilidades de la escuela y se actúa conforme a ellos, en lugar de tratar de desarrollar esas fuerzas y lidiar con las debilidades (competencias claves y ventaja competitiva).

- Visión a largo plazo vs visión a mediano o corto plazo.- el horizonte de planeación es a largo plazo.
- Método rígido vs método flexible.- no permite la adaptación y la innovación al momento de realizar e implantar la planeación estratégica, sino que se enfoca más al seguimiento de los pasos del proceso que propone el método.
- Usos de los recursos existentes vs búsqueda y construcción de los recursos.- el modelo propone aprovechar los recursos ya existentes para tener éxito, a diferencia del modelo que propone el desarrollo de los recursos y las habilidades con que cuenta la escuela.
- Basado en el pasado vs basado en el futuro.- el método incluye el análisis del pasado y presente para tomar decisiones, a diferencia del método que analiza el presente y el futuro para decidir.
- No promueve el aprendizaje vs promueve el aprendizaje.- se enfoca más al cumplimiento de las tareas ó promueve el desarrollo de habilidades en su personal como el aprendizaje.
- Baja frecuencia de planeación vs alta frecuencia de planeación.- la planeación se realiza una vez por periodo o es una actividad continua.
- Utiliza medidas o variables de desempeño vs no utiliza medidas de desempeño.- el monitoreo de la eficiencia de la planeación se realiza a través de variables numéricas observables, o es un monitoreo más informal a juicio del encargado de la planeación.
- Ciencia vs arte.- depende más de la estadística y pronóstico, en lugar de basarse en la intuición común de quién planea.

- Incluye la etapa de seguimiento vs no enfatiza el seguimiento.- el método desarrolla la forma de seguimiento a los planes implementados, o simplemente desarrolla el plan y evalúa el desempeño sin enfatizar la necesidad de tomar acciones correctivas.
- Énfasis en la implantación vs bajo énfasis en la implementación.- incluye como parte del proceso de planeación, o solamente hace mención.
- Propone tomar en cuenta el tamaño de la escuela características de la escuela para desarrollar un plan vs no toma en cuenta esas características.- dependiendo del tipo de escuela y de su ambiente se hace cierto tipo de planeación, a diferencia del modelo que considera un solo tipo de planeación para todo tipo de escuela.
- Realiza un diagnóstico de la situación deseada y a partir de ese análisis realiza su planeación. en lugar de indicar únicamente a dónde quiere llegar.
- Incluye la definición de objetivos vs no incluye la definición de objetivos ..- al inicio del proceso. se definen los objetivos generales de la escuela para guiar su rumbo, o no se definen. (todos tienen que definir los objetivos, si no, no se puede planear).
- Presenta tablas que apoyan el desarrollo del plan, así como el control de su ejecución y su revisión vs no incluye tablas ni gráficas.- contiene tablas que permiten listar las acciones a llevar a cabo para formular y ejecutar el plan, así como para verificar que esas acciones han llevado a los resultados esperado; o no se incluye ese tipo de herramientas.⁵²

Los modelos de planeación estratégica presentan características comunes, como la importancia de la definición de los objetivos y de su logro, de la búsqueda y de las herramientas para el logro de esos objetivos, análisis del ambiente en que se desenvuelve la escuela, etc.

⁵² NICHOLAS C. Y Acar. William. *Planning. Learning to manage strategic uncertainty*, p. 83

Más que una clasificación de las escuelas de pensamiento estratégico, existen dos principales corrientes de pensamiento de planeación estratégica. La primera está basada en las proyecciones, es decir, extrae el pasado la información para predecir, planear y actuar en base a ello. la segunda corriente, la más actual, es la creativa. Esta corriente pretende construir su propio futuro, desarrollando sus recursos y sacando el máximo provecho de sus habilidades actuales. A su vez, las técnicas y métodos de planeación estratégica van incluyendo nuevos elementos al proceso de planeación con el paso del tiempo y con el surgimiento de necesidades en la escuela.

Una recomendación consiste en no basarse en un solo método de planeación, sino tomar de cada uno lo que más se ajuste a las necesidades de la escuela. Al elegir un modelo de planeación estratégica, se debe considerar no sólo la aplicación de un modelo conocido, sino adaptar los conceptos procesos señalados por ese o varios modelos a las necesidades específicas de su escuela a la que dirige, sin olvidar los objetivos, visión y misión a largo plazo de la misma.

3.2.6. MOTIVACION

La motivación laboral se entiende como los motivos que desencadenan, mantienen y encaminan el comportamiento hacia el logro de las metas personales y organizacionales.

Es decir, el trabajo constituye un medio de interacción, el cual beneficia tanto al individuo como a la organización, y mejora o perjudica la calidad de vida que la persona va adquiriendo, por lo tanto en la medida en que dicho trabajo solucione y sirva como satisfactor de las necesidades inherentes al trabajador, él mismo mostrará una actitud de innovación y creatividad ante el trabajo que realiza, es decir, en la medida en que los incentivos sean validos como satisfactores de los motivos, éstos despertarán y mantendrán la motivación. El proceso de la motivación lo constituyen tres aspectos como son:

- “- Necesidad (motivo),, desequilibrio del ser humano, causado por una demanda personal, en relación con una demanda del medio.
- - Objetivo (meta), El conjunto del comportamiento encausados a una meta.
- - Necesidad satisfecha (incentivos),, modificación del estado de insatisfacción.”

La motivación no es proceso lineal sino creador, es decir, la satisfacción de una necesidad no finaliza en el logro del objetivo, ya que a partir de ella, se crean otras necesidades que llevan al individuo a repetir el ciclo de la motivación.

Maslow jerarquiza conforme a su importancia las necesidades como son:

- Necesidades existenciales - Darle un sentido a la vida
- Necesidad de autorrealización - Reto laboral logros laborales
- Necesidad de estimación y aprecio - Incrementar salario, reconocimiento,
- Responsabilidad e importancia en el trabajo.
- Necesidad de amor y pertenencia - Afectos interacción con el grupo laboral, pertenencia a la institución, convivencia con sus superiores
- Necesidad de seguridad - Seguridad en el trabajo, protección y estabilidad laboral, beneficios adicionales.
- Necesidades fisiológicas
- Necesidades básicas, tales como: salario, condiciones laborales.”⁵³

El hombre actúa como para satisfacer carencias; por lo tanto una vez que el hombre satisface el nivel inferior de la pirámide, se activa para satisfacer las necesidades correspondientes al nivel superior.

⁵³ véase: OROZCO OLIVARES, Socorro, García González Martín, *Comportamiento Organizacional "Métodos y Estrategias"*, pP. 83-90

La teoría de la expectativa es una de las teorías de la motivación, la cual establece que la fuerza de una tendencia para actuar, es cierta forma depende, de la intensidad de la expectativa, de que la acción se acompaña de cierto resultado y de la atracción que este último tiene para el individuo, es decir, lo que él espera. En otras palabras, el hecho de que una persona tenga la intención de producir depende de sus metas particulares y cómo considera que su desempeño pueda facilitar el logro de la meta.

Desde este punto de vista y en función al trabajador, hablar de motivación es hablar de proporcionar al trabajador las condiciones necesarias y adecuadas para su desempeño tomando en cuenta sus objetivos personales. Pero qué es lo que en realidad motiva a los trabajadores para laborar en una forma eficiente?

El hecho de que un empleado tengan un trabajo interesante, con el que se sienta a gusto, con el que obtenga resultados, reconocimiento por él mismo, participe y se sienta parte importante de todo el proceso, hace que el trabajador se motive y se desempeñe de manera eficiente.

Este aspecto es básico ya que está relacionado de manera directa con la productividad. De ahí la importancia de que el administrador como líder sepa motivarlos e incentivarlos.

Respecto a los incentivos, existen varios tipos el más común es el económico, en donde el empleado se desempeñará en función del salario que perciba, entre más alto sea, más satisfecho estará; sin embargo hay otros que no están relacionados directamente con el económico, como por ejemplo la posibilidad de crecimiento y de desarrollo personal.

Para ello es necesario, como lo menciona Burt Scanlan tener un sistema de desarrollo y dirección, cuyos principios básicos son:

“- El empleado debe estar consciente de lo que se espera de él para que sepa la responsabilidad que tiene.

- Libertad para desarrollar, delegar autoridad para actuar, el éxito del rendimiento dependerá de la confianza que ponga en él mismo.

Estar consciente de su rendimiento, informarle para que se autoevalúe.

- Recibir apoyo y ayuda

- Obtener una recompensa con base en los resultados obtenidos.”⁵⁴

Si en realidad se aplica y se implanta este sistema, el trabajador se sentirá importante, sabe que se le toma en cuenta y que se preocupan por él, de tal manera que tenga la necesidad de mejorar su desempeño (calidad y productividad).

Estos factores están en función de la motivación y la habilidad, es decir, si una persona tiene habilidad para realizar alguna actividad pero no está motivada, su trabajo será deficiente y viceversa, si la persona está motivada pero no tiene la habilidad para llevar a cabo la actividad hará un mal trabajo. En consecuencia, la habilidad y la motivación son los ingredientes fundamentales para el buen desempeño del empleado, en donde la habilidad es el resultado del conocimiento y de la destreza, que se obtienen a través de la educación, la experiencia, el entrenamiento y el interés

Esto significa que el desempeño se obtiene de la combinación de los atributos personales, el esfuerzo laboral y el apoyo organizacional y que es el administrador, quien tiene la responsabilidad de facilitar el desempeño laboral de los individuos.

⁵⁴ SCALAN, Burt K. *Principios de la dirección y conducta organizacional*, p. 506

Esto se puede lograr en una forma más integrada si existe participación por ambas partes compartiendo la responsabilidad para el logro de objetivos, estableciéndose lo que algunos autores denominan como "Contrato Psicológico" que consiste en:

"Un conjunto de expectativas que sostiene un individuo y señala lo que el individuo y la organización esperan dar y recibir entre sí en el curso de su colaboración laboral que implica un cambio de valores que hace que un individuo trabaje para una organización y hace que ésta lo emplee."⁵⁵

Si se logra realmente una participación efectiva por ambas partes (individuo y organización) se elevará el nivel de vida del trabajador exitoso y productivo. Teniendo bien motivados a todos los miembros de la institución se contera con un desarrollo integrado el cual a continuación se analizará.

3.2.7. DESARROLLO INTEGRADO

Al hablar de desarrollo integrado se habla de un desarrollo de todos los elementos de la escuela, aspecto que es de suma importancia, ya que la escuela es un sistema que está interactuando constantemente y cada elemento está en función de otro. Lo importante es integrar el comportamiento individual y de grupo con los aspectos técnicos de la estructura. Ya que el desarrollo integrado se da "solo a través de ejecutivos capaces, honestos y con una visión de futuro se logra el desarrollo empresarial".⁵⁶ Esta nota se toma en cuenta pues aunque los directores de los Bachilleres no sean ejecutivos tienen que lograr un desarrollo integrado en la escuela.

⁵⁵ SCHERMERHORN, John, et. al. *Comportamiento en las Organizaciones*, p. 40

⁵⁶ "Así dijo... *Emprendedores*. Vol. IV. Marzo-abril, 1991 núm. 8

Se busca con este desarrollo que todos los niveles de la escuela (maestros, director, subdirector, jefes de materia, personal administrativo, personal de intendencia) alcancen su objetivo, además unificar todos los objetivos en uno solo se toma a la escuela como unidad de tal manera que todos vean a la escuela un medio de realización, contribuyendo así al desarrollo.

3.3. LA ADMINISTRACION EDUCATIVA

Se ha hablado del desarrollo productivo, que implica a toda la organización en términos de calidad, productividad, capacitación, trabajadores y cambio, pues la Administración Educativa no es otra cosa que la conjunción de todo lo anterior; por lo que este punto solo concentra diversos criterios y los unifica.

Los Colegios de Bachilleres no se han caracterizado por tener una dirección eficiente, se ha olvidado de tener presente las necesidades, y fines de su existencia. Con esto no quiero decir, que los medios no son importantes, no, claro que lo son, pero no hay que perder de vista el objetivo por el que fueron creados y esto es lo que con muchos sistemas y procedimientos que se ponen de moda pero que en ocasiones no se pueden aplicar en las escuelas. debido a sus características o simplemente por la cultura e idiosincrasia de los mexicanos.

La administración educativa requiere de una visión amplia, capaz de detectar necesidades y darles una solución sin perder de vista el medio que rodea a la escuela y sus componentes. El tener esta visión y capacidad de análisis es obligación y responsabilidad de todo aquel que dirige una institución educativa.

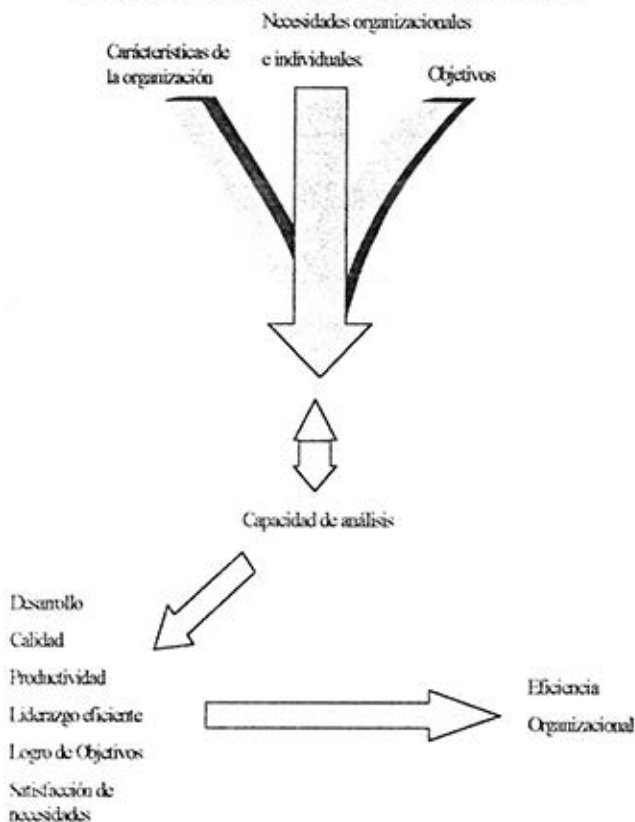
Así la administración educativa es una disciplina del conocimiento social, en donde se establecen técnicas, estrategias y procedimientos que sirven como herramientas

sustantivas, estructurales y filosóficas, que privilegian los aspectos administrativos de la práctica educativa en su proceso de construcción del conocimiento; asimismo es una atribución del estado que se caracteriza por beneficiar en un ámbito de generalidad y de universalidad a la sociedad civil. Las tareas de la administración tienen características que varían de acuerdo con el objetivo específico de su actividad; así el objetivo de la administración educativa es introducir técnicas de administrativas, que permitan dinamizar y maximizar el funcionamiento del Sistema educativo Nacional.

La siguiente figura se representa en forma esquemática los diversos aspectos tratados con anterioridad.

FIGURA 6

ADMINISTRACION EDUCATIVA



Sin duda es una característica esencial en toda actividad colectiva buscar, obtener objetivos comunes al menor costo en tiempo, dinero o recursos materiales, así como adoptar los procesos básicos y los principios y técnicas de la administración.

La escuela es el espacio donde profesores, directores y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza y el aprendizaje. El fortalecimiento de la capacidad de las escuelas para planear y desarrollar sus actividades, así como el respeto a

su tiempo y responsabilidades, son los medios principales para elevar la calidad de la educación pública y transformar la administración educativa.

Para transformar la administración y mejorar la calidad educativa, las escuelas públicas son el elemento esencial. Por ello deben ser la unidad básica del sistema educativo y no el último eslabón de una cadena de ordenes.

Una escuela pública fuerte es aquella que posee capacidad para planear sus actividades, organizar sus servicios y comunicarse con eficiencia., Además de tener la capacidad para mejorar los resultados de aprendizaje y la formación de sus alumnos y tiene en el trabajo colegiado un medio invaluable e insustituible de superación. Una administración educativa capaz se centra en la planeación, apoyo y evaluación de los logros educativos de los alumnos.

CAPITULO CUARTO: EL SERVICIO EDUCATIVO COMO PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.

El Estado mexicano es el responsable de la prestación de los servicios públicos que el país requiere; para administrarlos con eficacia, ha creado secretarías y departamentos, organismos descentralizados y empresas de participación estatal; los cuales operan de acuerdo con las funciones que establecen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y otras leyes correlativas. En el ámbito federal, la responsabilidad de la prestación del servicio educativo la ejerce a través de la Secretaría de Educación Pública, con fundamento en las funciones que en este sentido le asigna el artículo 38 de la misma ley, para complementar las normas educativas establecidas en la Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos; cuya filosofía regula y orienta las acciones del Estado.

La Secretaría de Educación Pública ha establecido el Sistema Educativo Nacional para organizar pedagógica y administrativamente los servicios escolarizados, de educación extraescolar y de extensión educativa y cultural, así como los órganos de apoyo para la operación de los mismos. En el Sistema Educativo Nacional están comprendidos los servicios de educación media superior donde se incluye el Colegio de Bachilleres. Pero ¿que es el Sistema Educativo Nacional?

4.1. EL SISTEMA EDUCATIVO NACIONAL

El Sistema Educativo Nacional está constituido por la educación que imparte el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios. Este sistema lo forman con los siguientes elementos:

“Los educados y los educadores;
Los planes, programas y métodos educativos;
Los establecimientos que imparten en las formas previstas por la presente Ley;
Los libros de texto, cuadernos de trabajo, material didáctico, los medios de comunicación masiva y cualquier otro que utilice para impartir educación.
Los bienes y demás recursos destinados a la educación; y
La organización y administración del sistema.” 57

La Ley General de Educación estipula los tipos y modalidades educativos que comprende el sistema, lo que especifica en su artículo 15; el cual dice que el Sistema Educativo Nacional comprende tres tipos: elemental, media y superior, en sus modalidades escolar y extraescolar, además comprende la educación especial o la de cualquier otro tipo o modalidad que se imparta de acuerdo con las necesidades educativas de la población y de las características particulares de los grupos que la integran. La unidad básica del Sistema Educativo Nacional es la escuela.

4.2. EL SERVIDOR PUBLICO

En México el servicio público tiene una relevancia especial, en virtud de que el Estado asumió la responsabilidad de la rectoría de la vida económica, política y social. De esta manera, en todos los órdenes de la vida del país hay una presencia de actividades relacionadas con el servicio público.

El servidor público es la persona que asume una función pública desde la esfera y el nivel que sea, tiene una responsabilidad y compromiso de atender a la sociedad. Este precepto fue uno de los que caracterizó a José María Morelos y Pavón, que antes que aceptar el título de Alteza Serenísima, prefirió asumirse como “Siervo de la Nación”.

⁵⁷ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, *Ley de General educación* artículo 19. p.21

Juárez también insistió en este punto y promovió que todo servidor público recibiera una remuneración que de acuerdo a la “austeridad republicana”, le permitiera vivir en la “honrosa medianía” aceptable en un país con tantas injusticias. Por ello, es que históricamente el servidor público está ligado a toda una tradición y una práctica de gestión de las demandas ciudadanas.

4.2.1. CLASIFICACION DE LOS SERVIDORES PUBLICOS

La organización del el Estado en si, no tiene voluntad propia, es el Gobierno de la República ejercido por ciudadanos, quien cumplen las funciones.

Las instituciones públicas, integran en su conjunto al Estado y estas funcionan a través de los siguientes servidores públicos.⁵⁸

- Empleados públicos, son quienes al presentar sus servicios, actúan con delegación de facultades y lo hacen exclusivamente en las relaciones internas de dependencia gubernamental.
- Funcionarios públicos, que son aquellos que actúan por delegación de facultades del Estado en las acciones externas de la administración pública, expresando la voluntad del propio gobierno.
- Trabajadores al servicio del Estado de confianza, es una clasificación contemplada en el artículo 5° de la Ley Federal de los trabajadores al Servicio del Estado.
- Trabajadores al servicio del Estado de base, son aquellos empleados administrativos y operativos, señalados en el artículo 6° de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.”

⁵⁸ GRADOS, Jaime. *Reclutamiento y Selección*, p. 165

De lo anterior se puede decir que todo aquel ciudadano que desempeña un empleo, cargo o comisión en una institución educativa como lo es el Colegio de Bachilleres, tendrá un régimen de servidor público a partir de su nombramiento, contrato, designación o elección, en la que aceptará funciones, obligaciones y derechos, así como una remuneración adecuada. Por lo tanto el director del Colegio de Bachilleres como servidor público esta sujetó a todos los lineamientos que marca la Ley.

4.2.2. MARCO JURÍDICO DEL SERVIDOR PÚBLICO

El esquema en el que el servidor público se desenvuelve, tiene como base en general, toda la normatividad vigente, comprendida en nuestro derecho, particularmente en aquellas leyes o reglamentos que le otorgan facultades para actuar en su respectivo ámbito de competencia.

Debido a que nos regimos por un sistema romanista, que nos lleva a tener presente la famosa pirámide jurídica de Hans Kelsen, la que nos enseña en primer término que la base fundamental de un Estado en su Constitución Política, de la que se derivan las leyes, los reglamentos, los decretos, acuerdos y circulares en su respectivo orden de importancia.

Todo el universo de normas jurídicas que son promulgadas y sancionadas por el Congreso de la Unión, las Legislaturas Locales, así como por algunas Autoridades Judiciales y Administrativas que la misma ley autoriza, son las que el servidor público aplicará y deberá cumplir estrictamente.

Enumerar todas las leyes en las que el servidor público se desempeña, considero que sería largo y tedioso, por lo que únicamente deseo destacar que en nuestro derecho positivo mexicano, si bien faculta a nuestras autoridades a desempeñar sus funciones, también les exige respetar en su actuar las garantías individuales de todos los mexicanos.

Por lo tanto siendo el director de bachilleres un servidor público debe observar obligatoriamente el orden jurídico vigente, y en caso, que dejara de hacerlo, se hará merecedor de responsabilidad ya sea penal, civil, laboral o administrativa.

Adicionalmente a las leyes aplicables a los servidores públicos existen diversos órganos de control como son: las Contralorías Internas, las Visitadurías en el caso de las Procuradurías o en el poder Judicial, las Judicaturas. Así mismo tenemos las Comisiones Nacionales y del D.F. de Derechos Humanos, que vigilan permanentemente el actuar de los servidores públicos en cuanto al trato que se les brinde a los ciudadanos, así como la observancia de sus derechos.

Desde el punto de vista ontológico o teoría del ser, el concepto de perfil debe entenderse como la integración inherentes al servidor público de todos aquellos valores éticos, que permitirán que se puedan ejercer las funciones que se les encomienda observando la justicia, equidad, honestidad, eficiencia, responsabilidad entre otros, que se complementan con su profesionalismo.

Para la pena penal, se aplicará el código penal federal, así como leyes especiales que prevén los delitos del orden federal, y los códigos penales del fuero común.

En cuanto a la responsabilidad civil, se presenta normalmente cuando hay que reparar el daño material.

En lo laboral, cuando se trata de justificar el despido de un trabajador a través del contrato colectivo de trabajo o a la Ley de los trabajadores al Servicio del Estado.

Finalmente la responsabilidad administrativa, que se encuentra señalada en la Ley Federal de responsabilidades de los servidores públicos.

4.3. EL DIRECTOR DE BACHILLERES COMO SERVIDOR PÚBLICO

El objetivo general de un director del plantel de bachilleres es, coadyuvar a la consecución de los objetivos institucionales, a través del adecuado desarrollo de las actividades académicas - administrativas y para escolares que se realizan en el plantel, en base a las normas y programas establecidos por la Dirección General.

El director de bachilleres al ser servidor público, tiene cierta autoridad responsable que le da movimiento a la estructura organizacional de una dependencia, desarrollando actividades asignadas dentro de las facultades de la institución, conforme a un programa de trabajo previamente establecido y planeado.

La responsabilidad que asume el director de bachilleres como servidor público, consiste básicamente en desempeñar un trabajo con alto sentido de lealtad institucional y con un espíritu social y patriótico. Ejercer una función pública, desde el nivel inferior a superior, debe ser un privilegio, en virtud de que se tiene la oportunidad de servir al pueblo, desarrollando acciones, lo mismo en las grandes urbes como en el campo, en las grandes y pequeñas comunidades a todo lo largo y ancho del territorio, así como en todos los espacios del quehacer nacional, teniendo siempre presente el actual con respeto, solidaridad, lealtad y sencillez; pero sobre todo lealtad.

Bajo esta perspectiva, es como debemos de concebir a la Secretaría de Educación Pública y al director de bachilleres como servidor público, con responsabilidades que contengan un gran sentido político; un alto contenido social y una profunda convicción ética. Todas ellas, basadas esencialmente en la voluntad y concurso de la sociedad, y en donde el quehacer público deberá responder a los intereses legítimos de la comunidad.

Frente a los múltiples y variados esfuerzos que todos los sectores sociales que componen nuestra población, despliegan para avanzar en las tareas del progreso y desarrollo de la nación, se requiere de un servidor público que actúe y sirva a la sociedad

con verdadera transparencia, responsabilidad, eficiencia, honestidad, imaginación y creatividad.

Aquellos nuevos servidores públicos que puedan ser llamados a brindar sus servicios en cualquier institución educativa, tendrán que establecer un verdadero compromiso con su comunidad y en general con todo el país. en consecuencia deberán adoptar el perfil ideal del servidor público; con las actitudes, conocimientos y capacidades siguientes:

- ”- Aplicar un amplio sentido social del que hacer público.

- Ser un verdadero promotor del desarrollo con justicia social.

- Respetar y acrecentar los valores éticos, personales y profesionales ante sus compañeros de trabajo y sociedad.

- Desarrollar un criterio de análisis propositivo, apegado a los principios de equidad y justicia, buscando un ambiente de excelencia y calidad en el trabajo.

- Interactúan con su equipo de trabajo en la búsqueda de soluciones a las demandas de atención y servicios que se requieren.

- Mantener un aprendizaje permanente a fin de estar actualizado en la nuevas técnicas y métodos de indole laboral.

- Actuar como agente de cambio en su entorno, promoviendo el acceso y uso de los desarrollos tecnológicos.

- Tener confianza y seguridad en si mismos, para cumplir con sus responsabilidades con éxito, confianza y energía.
- Fortalecer y promover la imagen del nuevo servidor público en la dependencia.
- Enriquecerse culturalmente para fortalecer su identidad nacional, aceptando así mismo otras culturas.
- Ejercer el servicio público con una visión prospectiva y evolutiva.”⁵⁹

El concepto de perfil en si, lo podemos entender como los rasgos que identifican la manera de ser y hacer en la conducta administrativa en cualquier organización o entidad orientada a lograr resultados de eficiencia, eficacia y productividad. Por lo tanto todo servidor público debe actuar con:

- Respeto

Se refiere a que el servidor público debe actuar con estricto apego a las funciones que le configure el marco jurídico sin transgredir los derechos que tienen todos los mexicanos. Así mismo, abstenerse de ejercer sus facultades que le asignan el cargo para beneficiarse a si mismo.

- Lealtad

Es el cumplimiento a lo exigido por las normas de la fidelidad, del honor y honrra de bien. La calidad de servidor público requiere de una entrega total a la institución a la que sirve preservando y protegiendo los intereses públicos, que son los de la nación.

⁵⁹ *Ley Federal de responsabilidades de los Servidores Públicos*, p. 341 - 352

- Honestidad

Determina la calidad en el proceder y conducirse apegado a los valores de carácter moral que deben ser parte de todo individuo de bien, observar un manejo transparente de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que tenga a su cargo o que aplique conforme al desarrollo de sus funciones.

- Imparcialidad

El servidor público debe otorgar un tratamiento igual e iguales consideraciones para todos los gobernados, por lo que significa que su función deberá atender en igualdad de circunstancias a quien requiera un servicio, sino pretende beneficiar a unos en perjuicio de otros, ni tener preferencias para personas o grupos determinados.

- Eficacia

Es la facultad y habilidad para con los recursos asignados a alcanzar con calidad y oportunidad una meta previamente establecida y programada. Para ello, es necesario innovador y creativo, a fin de hacer más con menos.

Para finalizar, quisiera reiterar que el servicio público y quienes lo ejercen, requieren de un nuevo modelo de actuar que exprese los valores éticos sin chocar en la eficiencia, ya que no se pueden dar a los unos sin la otra. La eficiencia no implica hacer algo bien y a tiempo. Como ejemplo de ello, podemos señalar que honestidad no significa únicamente impedir el desvío o la aplicación inadecuada de los recursos públicos. Es impedir los desvíos, pero también alcanzar objetivos y cumplir metas. eficiencia y honestidad son por ello sinónimos. No se puede ser honesto si no se es eficiente y no puede hablarse de eficiencia al margen del sustento ético.

4.3.1. FUNCIONES DIRECTIVAS EN LOS PLANTELES DE BACHILLERES

Por ser importante en la dirección del plantel del Colegio de Bachilleres a continuación se describen el objetivo y las funciones del director y subdirector.

- **Objetivo y Funciones del director.**

El objetivo del director es: lograr el cumplimiento pleno de los planes y programas académicos y paraescolares tendientes a educar, capacitar y desarrollar integralmente al alumnado.

La función genérica de cada director de plantel es: Coordinar y controlar el desarrollo de las actividades académicas - administrativas y paraescolares programadas para el plantel.

“Funciones diarias o constantes

- Revisa y emite la correspondencia necesaria en el desarrollo de sus actividades.
- Acuerda con el coordinador sectorial a fin de informar y recibir instrucciones para la realización de las actividades asignadas al plantel.
- Trasmite al área del plantel que corresponda, las disposiciones que emanan de las oficinas generales, supervisando su desarrollo y cumplimiento oportuno.
- Atiende y soluciona los problemas laborales y escolares que requieran de su participación.
- Acuerda con el personal a su cargo sobre el desarrollo de las actividades asignadas a cada área, supervisando su realización y cumplimiento de acuerdo a los programas establecidos.

- Supervisa y autoriza la realización de gastos en caja chica y mantenimiento, así como los permisos económicos del personal adscrito al plantel.
- Dispone la realización de aquellas actividades que permitan el adecuado funcionamiento del plantel.

Actividades periódicas.

- Convoca y preside las juntas del consejo educativo con los titulares de las distintas áreas del plantel (semanal).
- Reporta a la dirección administrativa las plazas vacantes administrativas que existan en el plantel (quincenal).
- Acuerda y reporta a su jefe inmediato sobre el desarrollo y cumplimiento de las actividades realizadas en el plantel a su cargo (semanal)
- Asiste y participa en las juntas del consejo consultivo directores. (quincenal)
- Revisa y autoriza las solicitudes de los reembolsos correspondientes a caja chica y gastos de mantenimiento.
- Elabora y presenta a su jefe inmediato, un informe de las actividades realizadas en el plantel (mensual).
- Revisa y firma las evaluaciones practicadas al personal académico, respecto al desarrollo y cumplimiento de su actividad docente (semestral).

- Supervisa que se lleve a cabo la elaboración y trámite de las propuestas y nombramientos del personal académico (semestral)
- Organiza, coordina y asigna horarios de clase grupo a los maestros, así como los salones para la impartición de la asignatura correspondiente (semestral)
- Analiza y resuelve las peticiones presentadas por el alumnado que solicita cambio de plantel (semestral).
- Elabora y presenta a su jefe inmediato el programa de actividades a desarrollar en el plantel para el próximo periodo lectivo (semestral)
- Organiza y supervisa la realización de los cursos de regularización e intensivos en las fechas programadas para su desarrollo (semestral - anual).

Actividades eventuales.

- Solicita ante las autoridades correspondientes en las oficinas generales los recursos humanos, técnicos y materiales, tendientes a cubrir las necesidades del plantel a su cargo.
- Supervisa las propuestas de otorgamiento de definitividad al personal académico, que por su desarrollo y requisitos cumplidos lo ameriten.
- Recibe atiende y proporciona información al personal procedente de las oficinas generales.
- Asiste y/o preside los eventos de carácter académico y paraescolar donde participan miembros y grupos representativos del plantel a su cargo.
- Asiste a juntas de trabajo convocadas por las autoridades de la institución.

- Tramita ante las autoridades de la delegación política y/o municipios, los servicios públicos necesarios para el plantel y zonas aledañas.

- Amonesta y sanciona al alumnado cuyo comportamiento así lo amerita.

Secretaría General Académica

Dirección de Servicios Académicos

- Proporciona y recibe información sobre la organización de actividades académicas (horarios, asignación de grupo, etc.), solicita material bibliográfico y de laboratorio, así como reporta de las actividades de orientación escolar, biblioteca y laboratorio realizadas en el plantel a su cargo.

Dirección de Planeación Académica

Centro de Planeación y Evaluación Académica (CEPAC)

- Proporciona y recibe información sobre los programas de estudio y exámenes parciales.

Centro de Actualización y Formación de Profesores (CAFP)

- Recibe documentación sobre cursos, seminarios y programas de becas de la institución, así como propone candidatos interesados en participar en su realización.

Centro de Capacitación para el Trabajo (CECAT)

- Informa sobre el desarrollo de las diversas capacitaciones que se imparten en el plantel, así como el material de apoyo necesario para el desarrollo de las mismas. Solicita y obtiene visitas y prácticas a empresas públicas y privadas.

Centro de Enseñanza Abierta (CEA).

- Coordina y apoya el desarrollo de actividades programadas para los alumnos inscritos en el plantel.

Dirección de Extensión Cultural.

- Recibe asesoría, apoyo materiales necesarios para el desarrollo de las actividades contenidas en los programas de los talleres del área.

Subdirección de Divulgación y Audiovisual.

- Mantiene comunicación con el fin de informar sobre los actos y hechos sobresalientes a desarrollar por el plantel para su difusión entre la comunidad de la institución.

Secretaría General Administrativa.

Dirección Administrativa

Subdirección de Servicios.

- Solicita materiales y equipos para el desarrollo de las actividades académico - administrativas, así como apoyo y asesoría para las áreas de mantenimiento, impresión y almacén del plantel.

Subdirección de Recursos Humanos.

- Recibe los programas y lineamientos bajo los cuales ha de operar esta área del plantel, así como asesoría y apoyo para la resolución de problemas especiales que se presenten.

Dirección de Programación.

Subdirección de Registro y Control Escolar.

- Recibe información sobre las modificaciones de operación de los diferentes procesos de esta área en el plantel, y apoyo para la resolución de casos especiales que se presenten.

Subdirección de Programación y Estadística.

- Proporciona la información necesaria para la elaboración de la Estadística de la institución.

Subdirección de Organización y Métodos.

- Recibe y proporciona información sobre los procedimientos de trabajo, así como la información que se le solicite para optimizar la administración y operación del plantel a su cargo.

Asuntos Jurídicos

- Solicita asesoría sobre asuntos de carácter legal y escolar.

Dirección de Recursos Financieros.

Contraloría General.

- Proporciona la información necesaria sobre la aplicación de los recursos financieros que permita conformar los informes presupuestales y contables de la institución, así como solicitar y justificar la autorización expedita de gastos imprevistos.

Tesorería General

- Mantiene comunicación a efecto de reportar los ingresos recabados por concepto de: venta de libros, apuntes, cuadernillos, etc., así como los egresos con cargo al plantel.

Auditoría Interna

- Apoya a realización de las actividades que desarrollo esta área en el plantel a su cargo.

Delegado Político v/o Municipio

- Solicita los servicios públicos para el plantel, así como el intercambio de eventos socioculturales y deportivos.⁶⁰

- Objetivo y funciones del subdirector.

El objetivo del subdirector es: Lograr el cumplimiento pleno de los planes y programas académicos y paraescolares tendientes a educar, capacitar y desarrollar integralmente al alumnado.

La función genérica del subdirector es: Coordinar y supervisar el avance del plan programático por área, atiende y orienta al personal en el desarrollo de sus funciones.

"Funciones diarias y constantes son:

- Coordina y supervisa el avance del plan programático por área, atiende y orienta al personal en el desarrollo de sus funciones.

- Supervisa la asistencia y puntualidad del personal académico y administrativo dependiente de su área por medio de los reportes que elabora el tomador de tiempo y los prefectos.
- Supervisa el desarrollo y cumplimiento de los programas de trabajo de cada una de las áreas a su cargo.
- Tramita a través las disposiciones que emanan de las oficinas centrales al personal a su cargo supervisando su desarrollo y cumplimiento.
- Acuerda con su jefe inmediato sobre el desarrollo de sus actividades y de las áreas bajo su responsabilidad
- Examina la correspondencia dirigida al área eminente y constata aquella que así lo requiere .
- Acuerda con el responsable de actividades paraescolares sobre el desarrollo de las actividades de esta área.
- Supervisa el buen funcionamiento de los laboratorios del plantel.
- Acuerda con el responsable de biblioteca sobre el desarrollo de las actividades de esta área.
- Supervisa el desarrollo y cumplimiento de los programas de área de origen escolar.
- Coordina, distribuye y supervisa a los prefectos de acuerdo a la necesidad del plantel.

⁶⁰ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Manual de Organización del Colegio de Bachilleres*, pp. 7 - 13.

- Da su visto bueno para el otorgamiento de permisos de días económicos al personal a su cargo.
- Autoriza trabajos de impresión y fotocopiado del área.
- Dispone la realización de aquellas actividades que permitan el buen funcionamiento del área a su cargo.

Actividades Periódicas.

- Participa en las juntas de consejo educativo. (semanal).
- Convoca y preside las juntas de trabajo con las áreas a su cargo (mensual).
- Elabora y presenta a su jefe inmediato un informe de actividades realizadas por la Subdirección Académicas (mensual).
- Elabora propuestas del personal académico en base a la asignación de grupos y horarios realizadas por la Dirección del plantel (semestral).
- Supervisa el avance de las jefaturas de Materia, verificando lo realizado con lo programado (mensual).
- Supervisa la aplicación de exámenes parciales al alumnado (bimestral - semestral).
- Organiza y supervisa el desarrollo en la aplicación de exámenes de acreditación especial (
- Supervisa la elaboración de los reportes estadísticos del área académica del plantel, tales como: auditoria de grupos, reporte de acreditación académica, auditoria del área paraescolar etc., (semestral).

- Participan la evaluación del personal académico (semestral).
- Participa en elaboración de horarios y asignación de grupos al personal académico (semestral).
- Supervisa el levantamiento del inventario en los laboratorios y biblioteca del plantel.
- Difunde y promueve entre el personal académico, su participación en los cursos organizados por el Centro de Actualización y Formación de Profesores (CAFP).
- Elabora y presenta a su jefe inmediato el programa general de actividades del área a desarrollar para el próximo periodo lectivo (semestral).
- Organiza y programa, en colaboración con los jefes de materia, los cursos intensivos anual).

Actividades Eventuales

- Suple en cargo y responsabilidades al Director del plantel en ausencia del mismo.
- Acude y participa en juntas y reuniones de trabajo convocadas por las autoridades de la institución.
- Participa en cursos de actualización organizados por la institución.⁶¹

Las funciones antes mencionadas las puede desarrollar un administrador educativo, ya que son funciones administrativas, organización, control, evaluación y gestión.

⁶¹*Ibid.* 14-18

CONCLUSIONES

La educación en todos sus niveles resulta un factor determinante en el desarrollo de nuestro país, considerando que todo ser humano comienza a educarse y aprender desde su nacimiento, razón mas que suficiente para que todas la instituciones educativas brinden un servicio de calidad y de las siguientes generaciones. Por consiguiente es urgente reconsiderar la situación de la práctica educativa en México, para pugnar por el cambio como inicio permanente y firme para alcanzar un nivel educativo aceptable.

El implantar un cambio requiere de mucha habilidad, por otro lado es sumamente importante recordar que los cambios no siempre se pueden planear, hay ocasiones que se presentan de una manera rápida por lo que hace necesario de los administradores educativos como agentes de cambio, con una gran visión y capacidad para manejar los factores que involucran a la institución educativa y que en consecuencia influyen en su funcionamiento.

Una institución de gran importancia en nuestro país es el Colegio de Bachilleres, que para poder crecer como institución educativa y mejorar, debe cambiar y estar despierta a lo que acontece a su alrededor y es el administrador educativo la agente de cambio que establezca los procedimientos, mecanismos y medios para llevar a la escuela a un desarrollo de una manera positiva involucrando a todos los miembros de la escuela y aplicando los conocimientos con los que cuentan de una manera más efectiva.

Aplicar la administración educativa en una escuela, requiere de una visión amplia, capaz de detectar necesidades y darles una solución sin perder de vista el medio que rodea a la escuela y sus componentes, pues una escuela fuerte es aquella que posee capacidad para planear sus actividades, organizar sus servicios y comunicarse con eficiencia.

El administrador educativo como líder debe ser capaz de crear un ambiente de confianza en el trabajo, de espíritu de equipo y compromiso por parte de todo el personal, ya que es la única manera de alcanzar las metas propuestas.

La labor y obligación del administrador educativo es establecer una comunicación que permita difundir con claridad los propósitos de la escuela, promover una cultura de

participación, compromiso y desarrollo integral, tender a la claridad organizacional y finalmente propiciar el desarrollo y asimilación del conocimiento.

El administrador educativo como director, es el profesionalista que tiene la capacidad de modificar una serie de hábitos tradicionales, es decir transformar la organización escolar, las actitudes y las mentalidades dentro de la escuela, con el fin de convertir a cada plantel del Colegio de Bachilleres en un punto estratégico para elevar la productividad.

El desarrollo productivo se debe buscar en todos los niveles de la escuela (maestros, director, subdirector, jefes de materia, personal administrativo, personal de intendencia); además de unificar todos los objetivos en uno solo, para que se tome a la escuela como unidad, de tal manera que todos vean a la escuela como un medio de realización, contribuyendo así al desarrollo.

Para que el Colegio de bachilleres consiga un desarrollo productivo se debe hacer de cada plantel un espíritu de unión en sus acciones, lo cual se logrará si se empieza desde arriba, con el ejemplo mismo.

Un elemento importante en el desarrollo productivo es la capacitación o adiestramiento para el trabajo, pues se necesita de trabajadores suficientemente capacitados para que la producción de las instituciones educativas sean eficientes, lo que permitirá alcanzar los niveles de calidad que se requieren para que los jóvenes mexicanos tengan un buen desarrollo educativo.

La calidad en educación, nunca podrá conquistarse si no esta apoyada con un servicio de alto nivel por parte de todos y cada uno de los integrantes de cada plantel del Colegio de Bachilleres, pues la excelencia en el servicio es lo que hace que las escuelas sean verdaderamente competitivas y que ganen un alto prestigio, llave fenomenal que abre todas las puertas.

El desarrollo productivo en toda institución educativa, es primordial para que los jóvenes mexicanos tengan un desarrollo académico acorde a los avances tecnológicos. Por consiguiente es de suma importancia que el servicio que brinda el Colegio de Bachilleres sea de calidad.

Con esto no quiero decir que el campo en el que se deba desenvolver un administrador educativo sea solo el de un director más, dentro de un cierto plantel de bachilleres, sino hasta el director general de los Colegios de Bachilleres y por que no ser el Secretario de Educación Pública.

Estos siempre y cuando no solo se cuente con una Licenciatura, sino que se tenga un doctorado ó una maestría, lo anterior debe corresponder al puesto que se este desempeñando, pues todos los implicados en el ámbito educativo, deben de tener conocimientos acorde a los avances científicos y tecnológicos.

Un punto que considero muy importante, es tener iniciativa, esto es, atreverse a implantar cambios necesarios. Pues la única manera en que podemos demostrar nuestra capacidad es realizando acciones no oraciones.

La educación de nivel medio superior debe ser integral, atender el desarrollo armónico en todas sus dimensiones, debe ser un sistema que recoge las experiencias culturales y responda a las necesidades de la nación, contribuyendo así al beneficio de la humanidad.

Como educación de bachillerato se debe buscar la formación integral del joven, que le permita tener conciencia social y se convierta en agente de su propio desarrollo y de la sociedad en que vive. De ahí que el carácter formativo, mas que informativo de la educación de bachillerato y la necesidad de que el joven aprenda de modo que toda su vida, en la escuela y fuera de ella busque y utilice por sí mismo el conocimiento en la vida social.

Los planes y programas deben brindar elementos que por un lado el alumno aprenda a juzgar y actuar de manera crítica innovadora y equilibrada , y por otro ofrecer lineamientos que permitan un mejor conocimiento del mundo cotidiano urbano y rural, así como sus limitaciones y fomentar el conocimiento para la democracia, la participación, la vida en unidad y el trabajo.

RECOMENDACIONES

Siendo importante la intervención del administrador educativo en las instituciones educativas, para el desarrollo productivo de las mismas y por ende para lograr la calidad educativa en nuestro país, se recomienda que:

- Las autoridades competentes de la UPN gestionen de manera que las instituciones educativas conozcan más la licenciatura de administración educativa para que se les brinde a los egresados oportunidades de acción en el Sistema Educativo Nacional.
- Los planes y programas se ajusten a los avances tecnológicos.
- Que las autoridades promuevan la realización de practicas de campo con el objeto de reafirmar y enriquecer aun más los conocimientos adquiridos durante la carrera.
- Los conocimientos de los alumnos de la licenciatura Administración Educativa, estén fundamentados y contruidos en una concepción plural, humanistica, critica y reflexiva de los procesos sociales y dentro de estos, los educativos y de su práctica profesional.

BIBLIOGRAFIA.

- ARIAS GALICIA, Fernando. *Administración De Recursos Humanos*, Edit. Trillas México 1995.
- BAIN, David, *Productividad*, Edit. Mc Graw- Hill México 1990.
- CASARES ANRIANGRIZ, David, *Liderazgo, Capacidad Para Dirigir*. Edit. Trillas México 1995.
- CASTILLO ZAPATA, Gerardo, *El Liderazgo y su Función En El Desarrollo De La Comunidad*, Edit. CREFAL. México 1976.
- COLLORETTE, Pierre. et al., *La Planificación Del Cambio*, Edit. Trillas. México 1988.
- FREEMENT E., Kast, Janes E. Rusewerng, *Administración en las Organizaciones "enfoque de Contingencias y Sistemas"*, 1994 cuarta edición, Edit. Trillas.
- GÓMEZ CEJA, Guillermo, *Planeación Y Organización De Empresas*, Edit. Mc Graw- Hill. Ed. 8va. México. 1994.
- GLOS, Raymond, *La Empresa Y Su Medio*, Edit. South-westem USA 1983.
- GRADOS, JAIME, *Reclutamiento y Selección de Personal*, segunda edición, Edit. Trillas.
- HERMIDA, Jorge, *Desafío Empresarial*. Argentina. Ed. 3era. 1990.
- HORDVITZ, Jaques, *La Calidad Del Servicio*. Edit. Mc Graw-Hill. México 1991.

- KOONTZ, Harnold, *Elementos De Administración* Edit. Mc Graw - Hill México 1993.
- KEITH DACIS, John, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, Edit. Trillas octava edición 1998,
- KOPELMAN, Richard E, *Administración en la Productividad "En Las Organizaciones"*, Edit. Mc Graw-Hill. España 1990.
- LABOUCHEIX, Vicent, *Tratado de la Calidad Total. TOMO I* . Edit. Limusa. México 1994.
- LUNDGREN, Earl S., *Dirección Organizativa. Sistemas Y Procedimientos*, Edit. Logos conserva. México 1976.
- MARTINEZ CHAVEZ, Victor Manuel, *Teoría y práctica del diagnóstico Administrativo "Un Enfoque Se Sistemas"*, Edit. Trillas. 1era reimpresión. México 1995.
- NORDARSE J. José, *Elementos de Sociología*, Edit. IPESA. México 1987.
- OROZCO OLIVAREZ, Socorro, García González; Agustín. *Comportamiento Organizacional, "Los Grupos En Cambio"*, Edit. Banea Comercio S.A . de C. V. México 1995.
- PODER EJECUTIVO FEDERAL, *Programa de Desarrollo Educativo 1995 - 2000*, Secretaría de Hacienda. México 1995.
- PLAN DE ESTUDIO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN 1993. *Fundamentación Y Asignaturas*, Tomo I Edit. Mc Graw - Hill. México 1992.
- RODRÍGUEZ , Leonardo, *Planeación , Organización y Dirección de la Pequeña Empresa*. USA 1988.

- SCALAN, Burt K. *Principios de Dirección y Conducta Organizacional*. Edit. Limusa. 3ra reimpresión. México 1990.

- Schermwrom- J. HM. COMPORTAMIENTO EN ORGANIZACIONES. Edit. Interoamericana Ed. 2da. México 1987.

- STEPHEN R, Michel. et al. *Técnicas para el Cambio Organizacional*. Edit. Mc Graw - Hill. México 1983.

HEMEROGRAFIA

- BARRA RIVERA, Alfonso. *Tips Para El Logro De La Calidad En La Capacitación Y Desarrollo Emprendedor*. VOL. I , México Nov. - Dic. 1991, No. 12.
- CASARES, Pablo, Mier ; Luis Javier, *Cultura de Efectivo*. México agosto 1991 Edit. expansión.
- CORNEJO, Miguel Angel, *El Líder Corporativo Alto Nivel, tomo III.* México marzo 1992. No. 43.
- NORIEGA GUTIERREZ, Agustín. *La Creatividad Y El Nuevo Empresario. Emprendedores*. VOL. 4. México septiembre - octubre 1971.
- VILA UMAÑA, Mireya, *El Perfil Del Empresario, La Llave Del Exito. Emprendedores*. VOL. 3 México enero - abril 1990.