



“UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL”

“UNIDAD-AJUSCO”

ACADEMIA DE ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

**PROPUESTA: UN MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA COORDINACIÓN
INEA XOCHIMILCO**

TESIS
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA
P R E S E N T A:
OLIVIA JURADO ALANIS

DIRECTOR DE TESIS: GORGONIO SEGOVIA FEBRONIO

MÉXICO, D.F. OCTUBRE DE 2003

GRACIAS DOY A DIOS...

Gracias doy a Dios
por darme esta vida
y en ella permitirme
concluir un sueño.

Gracias doy a Dios
por esos padres únicos:
Leonor y Manuel
que no han hecho otra cosa
más que amarme y apoyarme
durante toda mi vida.

Gracias doy a Dios
por cuatro hermanos maravillosos:
Jorge, Guillermo, Cesar y José Francisco
que han sido mi fuerza y mi impulso.

Gracias doy a Dios
por mis profesores quienes
contribuyeron enormemente
durante toda mi formación
a la realización de este sueño.

Gracias doy a Dios
porque existe el amor
el cual me da la confianza
y la esperanza de vivir plenamente.

Sinceramente Oly

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS PARA UN MODELO ADMINISTRATIVO	9
1.1 Administración y Organización	9
1.2 Concepto de Modelo	13
1.3 Modelos Administrativos:.....	14
1.3.1 La Administración Científica.	15
1.3.2 Las Relaciones Humanas en el Trabajo.....	18
1.3.3 El Desarrollo Organizacional.	21
1.3.4 La Administración para la Excelencia.....	27
1.3.5 La Administración para la Calidad.	30
1.4 Distintos enfoques de Modelos Administrativos.	33
1.4.1 Enfoque de Sistemas	33
1.4.2 Enfoque de Contingencias	37
1.5 Modelos Administrativos y Cambio	40
1.5.1 Resistencia al cambio de los sistemas educativos	40
1.5.2 El papel de la Administración Educativa en el cambio educativo	45
CAPITULO 2: EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA ADULTOS Y SU ADMINISTRACIÓN	52
2.1 El Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA)	52
2.1.1 Antecedentes	521
2.1.2 Objetivos	55
2.1.3 Funciones.....	55
2.1.4 Estructura Organizacional	56

2.2 La Administración del INEA.....	58
2.2.1 Junta Directiva.....	58
2.2.2 Marco Jurídico Normativo.....	59
2.3 Programas y Servicios que ofrece el INEA.....	60
2.3.1 Programas Sustantivos	60
2.3.2 Programas de Apoyo	63
2.3.3 Servicios.....	67
CAPITULO 3: EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO MODELO PARA LA EDUCACIÓN DE ADULTOS	69
3.1 El Proceso Administrativo.....	69
3.1.1 La Previsión.....	70
3.1.2 La Planeación.....	76
3.1.3 La Organización	84
3.1.4 La Dirección	90
3.1.5 La Coordinación	100
3.1.6 El Control.....	105
3.2 Otras funciones de la Administración en la Educación para adultos	109
CAPITULO 4: PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA COORDINACIÓN INEA XOCHIMILCO	111
CONCLUSIONES.....	128
BIBLIOGRAFIA GENERAL.	131

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación quiere ser un auxiliar para el conocimiento administrativo y su aplicación en instituciones educativas, tal es el caso del Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA), pretende proporcionar un cuadro general y básico de los Modelos Administrativos, de la Institución y del proceso administrativo para posteriormente proponer un Modelo Administrativo que integre los elementos indispensables de la teoría aportada y que a su vez sea acorde a las necesidades de dicho Instituto.

La investigación es importante por cuanto a que llena un vacío en el campo de la Administración Educativa. Hay varios estudios relativos a instituciones educativas pero muy pocos le dan el enfoque administrativo que se requiere, la mayoría de las investigaciones se desvían y terminan por ofrecer una orientación pedagógica.

Para explicar la importancia de por qué se propone un Modelo Administrativo es conveniente exponer que la actual sociedad post-industrial y tecnológica no se ajusta con la estructura arcaica del sistema educativo, sino que se requiere de una racionalidad y eficiencia en la cuestión administrativa que sólo podremos alcanzar a través de modelos administrativos que reflejen los avances tecnológicos y la profesionalidad de dicha disciplina. Lo anterior refleja la necesidad de conocer cuáles son esos modelos administrativos que nos pueden apoyar para resolver problemáticas dentro de nuestra organización o que simplemente nos ayudarán a mejorar la eficiencia de la misma.

Son varios los modelos administrativos que han contribuido en el desarrollo de las instituciones y por supuesto que cada uno de ellos nos ofrece su propia teoría, pero en esencia no difieren del todo sus aportaciones, ya que simplemente van evolucionando de acuerdo al entorno social en el que se han presentado y es a través del tiempo que se han ido complementando y por ende mejorando sus opciones administrativas.

Es evidente que en todo avance científico hay un cambio y a través de este se transforman las acciones y componentes, pero muchas de las veces los sistemas educativos se resisten a dicho paso ya que es una realidad que todo cambio genera crisis, pero ello no indica que pueda ser una crisis positiva que nos lleve a mejoras notables dentro del desempeño organizacional, pues la administración educativa al integrarse a dichos avances para cambiar de una estructura obsoleta a una moderna y aplicable requiere del uso de ciertas técnicas, pero lamentablemente su utilidad es mínima sino se aplican en forma adecuada, desgraciadamente con frecuencia observamos la poca atención que se da a las organizaciones educativas; así que esta es la razón por la que surgió el compromiso de investigar las formas en que se podría establecer un principio de orden en las organizaciones desorientadas, teniendo bien presente que el factor principal de desarrollo o de deterioro de una organización es el personal; así que es esta la razón por la que se da tanta importancia dentro de la mayoría de los modelos administrativos y por supuesto que dentro del nuestro se tomara muy en cuenta el elemento humano.

Es parte de la realidad que el establecimiento y la utilización de modelos apropiados para lograr propósitos van siendo cada vez más una necesidad primaria de la administración, con el objeto de evitar la dispersión y despilfarro de los recursos. El seleccionar y utilizar modelos influye y condiciona el resultado a obtener, pues para que el esfuerzo sea efectivo se requiere sistema en el trabajo y orden en las acciones a realizar, con el objeto de reducir a un mínimo las pérdidas de tiempo, los errores, las duplicaciones, etc., es por ello que un buen modelo apoyado en el proceso administrativo conduce a una utilización más eficaz de los individuos, los recursos y el equipo, pero lo anterior no quiere decir que solo haya una forma correcta de operar ya que serán, el tamaño y la calidad de los factores para la obtención de logros y la trascendencia del objetivo que se persigue, los elementos que condicionaran el modelo que hemos de emplear.

El tener presente la importancia de un modelo nos lleva a referirnos a uno de los asuntos de interés general de la Administración Educativa y que va ser la política pública referente a la Educación de Adultos la cual cuenta con deficiencias y problemas reconociéndose que una gran parte se generan dentro de las instituciones que ofrecen el servicio, dando a conocer que uno de los aspectos más críticos es el referente a esquemas de operación y administración poco flexibles y ágiles. Ante estos planteamientos la organización de interés: Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA) enfrenta la problemática de no contar actualmente con un modelo administrativo racional que asegure el cumplimiento eficaz de todas y cada una de sus funciones y que se vería reflejado en resultados positivos al cumplir con la labor que le compete; por tal motivo debemos desarrollar variaciones que incluyan combinaciones de varios modelos a fin de presentar el sistema completo de una manera realista.

De acuerdo a lo expuesto el objetivo principal será proponer un modelo administrativo racional que integre los conocimientos que brindan, tanto los modelos administrativos anteriores como los más recientes, para mejorar en todos los ámbitos los servicios que la organización proporciona a la sociedad.

La distribución de los temas en este trabajo de investigación es la siguiente:

En el primer capítulo se presentan los principales modelos administrativos, desde Taylor y la Administración Científica hasta el modelo administrativo de la Administración para la Calidad, estos modelos ofrecen de una manera clara y sencilla su objetivo, sus técnicas y los resultados que han arrojado en el momento de su aplicación. También se da a conocer dentro de esta teoría el enfoque de sistemas y el enfoque de contingencias con sus respectivos aportes a la administración; así como la problemática que enfrentan los sistemas educativos cuando se ven frente a una posible situación de cambio dentro de su sistema organizacional.

El segundo capítulo incluye toda la información proporcionada acerca de la organización en estudio refiriéndose a sus antecedentes, a los objetivos y funciones que persigue, su estructura y administración incluyendo los servicios y los programas que ofrece a la población.

En el capítulo tercero se establece la teoría referente al proceso administrativo el cual incluye las funciones de previsión, planeación, organización, dirección, coordinación y control, en estas se establecen, para su mejor comprensión, los principios y elementos que componen cada una de las etapas para así tener una visión más amplia pero a la vez conjunta del proceso administrativo como un todo.

El capítulo cuarto se dedica a englobar parte de la teoría expuesta para ofrecer un modelo administrativo que incluya los aspectos administrativos más sobresalientes para la organización.

Por ultimo cabe mencionar que la investigación realizada se basa en un análisis hipotético inductivo, debido a que parte de una hipótesis que establece que la falta de un modelo administrativo bajo la visión de los elementos que nos brinda la teoría reciente ocasiona que la Coordinación INEA presente fallas en la prestación de sus servicios, esto nos permite inferir que en el contexto de la educación de adultos a nivel nacional se requiere de la implementación de nuevos modelos administrativos para ser más eficientes.

CAPITULO 1: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLOGICOS PARA UN MODELO ADMINISTRATIVO

1.1 ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Administración.

Al referirnos al termino “administración” las ideas que más frecuentemente asociamos son: autoridad, empresa, utilidades, decisiones, coordinación, recursos, objetivos, entre otras; así que el propósito va ser aterrizar y aclarar estas ideas que giran en torno a la administración, para ofrecer un significado objetivo de esta disciplina.

En primer lugar tenemos que la administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos, entonces, siempre que se coordinen las personas para lograr un objetivo se estará creando una organización, esto es, un mecanismo social que sugiere un esfuerzo de equipo en donde el éxito o el fracaso va a depender de la eficiencia y eficacia con la que se obtengan y utilicen sus recursos, de esta manera podemos afirmar que el trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de recursos para lograr propósitos específicos se denomina: administración, pero involucremos más en el concepto y veamos a la administración como una actividad mental (pensar-intuir-sentir) realizada por personas en un ámbito de organización, en donde la administración es el subsistema clave dentro del sistema organizacional que comprende a toda la organización y es la fuerza esencial que enlaza todos los demás subsistemas. Por lo anterior retomemos lo que Fremont y James nos dicen acerca de la esencia y de lo que comprende la administración:

- “Coordinar los recursos humanos, materiales y financieros para el logro efectivo y eficiente de los objetivos organizacionales.

- Relacionar a la organización con su ambiente externo y responder a las necesidades de la sociedad.
- Desarrollar un clima organizacional en el que el individuo pueda alcanzar sus fines individuales y colectivos.
- Desempeñar ciertas funciones específicas como determinar objetivos, planear, asignar recursos, organizar, instrumentar y controlar.
- Desempeñar varios roles interpersonales de información y de decisión”.¹

A la administración también la podemos comprender desde cuatro enfoques distintos pero que se complementan entre sí:

El primero de ellos es como “filosofía” y por el cual se entiende: buscar un significado a lo que hacemos, esto es, un sentido a las tareas de todos los días, por ello las organizaciones necesitan una filosofía para entender su misión y finalidad.

En segundo término interpretamos a la administración como “método” o una forma sistemática de realizar actividades, el método es una forma aprendida de conseguir determinados resultados, en las organizaciones existen métodos para comprar insumos, producir satisfactores, distribuirlos en el mercado, tomar decisiones y reclutar y seleccionar al personal adecuado, es por ello que un método va implicar orden y buen sistema de trabajo que supone la utilización optima de los recursos pero también la búsqueda de mejores formas de hacer las cosas.

El tercer enfoque es como “procesos y estructuras” ya que la administración se relaciona con tareas que implican varios procesos como son: fijación de objetivos, toma de decisiones, negociación, solución de problemas, creatividad, motivación, etc., y de los cuales va depender que las cosas se realicen de la mejor manera con los cambios, las innovaciones y la adaptación a la realidad que se requiera;

¹ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig; Administración en las Organizaciones; McGraw-Hill; México 1988; p. 6

por otra parte la administración necesita estructuras y los procesos se van a apoyar en ellas para representar la estabilidad, continuidad y seguridad que la organización requiere a la hora de definir funciones, asignar recursos, convenios o contratos, etc.,

Por último tenemos a la administración como teoría administrativa que no es otra cosa que el conjunto de conocimientos que giran en torno a la administración y son los que van a lograr que esta disciplina obtenga los mejores resultados dentro de las organizaciones tomando en cuenta las respuestas que ha proporcionado la teoría en relación a cuestiones como: el significado de delegar, cómo formular una estrategia, diferencias entre poder, autoridad e influencia, como desarrollar las habilidades administrativas y para que sirve formular la misión, visión y estrategia de cada organización.

Organización

El ser humano es social por naturaleza, tenemos una tendencia a organizarnos y cooperar en relaciones interdependientes, retomando la historia de la humanidad el desarrollo de las organizaciones sociales es evidente, las primeras fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades primitivas; más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones, esta evolución de las organizaciones se ha acelerado dramáticamente en los últimos años, la sociedad se ha transformado de una forma predominantemente agraria a otra de tipo industrial caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales; es por ello que los términos: institución, empresa, negocio, asociación; nos expresan modalidades de organizaciones, entonces ¿qué es una organización?... se puede definir como “el conjunto de personas, empleos, sistemas, funciones, oficinas, instalaciones y

dependencias que constituyen un cuerpo o institución social que se rige por usos, normas, políticas y costumbres propios y tiene un objetivo específico”.²

Es importante distinguir entre organizaciones y empresas, ya que aun cuando ambos términos suelen utilizarse como sinónimos, tienen significados diferentes que ayudan a comprender mejor la administración; las primeras son cualquier tipo de institución social: la familia, un sindicato, la empresa, un club deportivo o una iglesia; en cambio la empresa por si misma es una modalidad específica de organización y su finalidad es netamente económica, entonces, podemos determinar que todas las empresas son organizaciones, pero no todas las organizaciones son empresas, porque la organización es el género, el todo, y la empresa una especie del complejo mundo de las organizaciones.

Para aclarar aun más el término de organización veamos las principales características de toda organización según Hicksy y Ray.

- “Una organización siempre incluye personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras de alguna forma, lo cual significa que interactúan.
- Estas interacciones siempre se podrán ordenar o describir conforme a cierto tipo de estructura.
- Todas las personas de una organización tienen objetivos personales, algunos de ellos motivan sus acciones o forma de proceder. Cada persona espera que su participación en la organización ayude al logro de sus objetivos personales.
- Estas interacciones pueden también ayudar a alcanzar objetivos comunes, quizás diferentes, pero relacionados con sus objetivos personales”.³

² Bravo Jorge A.; Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa en México; Osar; México 1985; p.37

³ Hicks Herbert G., Ray Gullett C.; Administración; CECSA; México 1987; p. 21

De acuerdo a lo expuesto, tenemos que, las organizaciones son un invento de los seres humanos necesarias por tres razones fundamentales: alcanzar objetivos, conservar la experiencia y lograr permanencia, entonces resulta evidente el papel de la administración en una sociedad organizacional tan compleja y dinámica como la que se vive en el siglo XXI.

1.2 CONCEPTO DE MODELO

Un Modelo puede definirse de acuerdo a la distinta óptica de varios autores:

El primero de ellos es Chadwick quien define a un modelo como: la representación del proceso en discusión, conservando todas sus características básicas e importantes sin dar necesariamente los detalles del proceso o sistema real.

Gimeno Sacristán señala que un modelo es una representación de la realidad que supone un alejamiento o distanciamiento de la misma. Es una representación conceptual, simbólica, y, por tanto, indirecta, que al ser necesariamente esquemática se convierte en una representación parcial y selectiva de aspectos de esa realidad, focalizando la atención en lo que considera importante y despreciando aquello que no lo es y aquello que no aprecia como pertinente a la realidad que considera.

Otro autor que define el modelo es Escudero, afirmando que un modelo es una construcción que representa de forma simplificada una realidad o fenómeno con la finalidad de delimitar alguna de sus dimensiones, permite una visión aproximativa, a veces intuitiva, orienta estrategias de investigación para la verificación de relaciones entre variables y aporta datos a la progresiva elaboración de teoría.

Pérez Gómez indica que un modelo conceptual es una representación mental de un sistema real, de su estructura y de su funcionamiento.

De las definiciones citadas podemos concluir que un modelo es una simplificación de la realidad científica en sus dimensiones teórico-prácticas.

Un modelo tienen como características:

- a) Reducción: el modelo simplifica la realidad por eliminación de determinados rasgos, factores o regularidades.
- b) Acentuación: pone de relieve determinados rasgos, factores, elementos, funciones o regularidades,
- c) Transparencia: la reducción y la acentuación facilitan el que determinadas totalidades complejas y desconocidas resulten transparentes a nuestro análisis.
- d) Perspectividad: la simplificación de las notas anteriores da un mayor sentido al modelo y lo enmarca en una perspectiva concreta, al subrayar determinados aspectos.
- e) Productividad: cada modelo establece sus propios límites, por ello da cuenta de sus respectivas carencias, lo que facilita una nueva investigación para facilitar su mejora.
- f) Abstracción: todo modelo implica una abstracción simplificada de una realidad científica e indica los principales elementos teóricos implicados en el mismo.
- g) Provisionalidad: como tal el modelo es siempre mejorable por el avance de la ciencia y de la investigación y por la contraposición con otros modelos.
- h) Aplicabilidad: el modelo como una abstracción simplificada trata de ser aplicable a una realidad concreta.

1.3 MODELOS ADMINISTRATIVOS

Una vez expuesta la idea de modelo podemos afirmar que la creación y el uso de los mismos nos ofrecen un marco de referencia para la administración ya que los modelos son el núcleo de la administración racional, son un medio para simplificar y analizar situaciones o sistemas complejos. Por todo lo anterior nuestro siguiente objetivo va ser analizar los modelos administrativos más utilizados en el ámbito internacional actual, en sus técnicas, en la evolución de los mismos a lo largo de los años de aplicaciones y en los resultados de dichas implementaciones en las organizaciones mexicanas.

Durante el análisis se comentan las diversas relaciones, los apoyos y los rechazos que se dan al implementar los sistemas y las técnicas de los diferentes modelos administrativos e incluso los sistemas y las técnicas de un mismo modelo administrativo.

1.3.1 LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Historia.

Este modelo administrativo tiene como precursor a Frederick Winslow Taylor (1856-1915), ingeniero industrial estadounidense quien laboró como contador mecánico y maestro de tornos para la Miduales Steel Company de Filadelfia es conocido como el padre de la administración por haber sido una de las primeras personas de los tiempos modernos en publicar conceptos más sistematizados respecto de la misma. En 1911 publicó su libro Principios de Administración Científica, mediante el cual establece las principales bases de la administración científica, también conocida como administración tayloriana.

El objetivo general.

El principal objetivo de la administración científica es el asegurar la máxima prosperidad tanto para los inversionistas como para las personas que laboran en la organización. La prosperidad para los inversionistas se logra incrementando el valor de su inversión mediante la productividad, medida en utilidades monetarias; los empleados tenían que tener bien presente que cualquier empresa existe primero, después y todo el tiempo con el propósito de pagar dividendos a sus propietarios, ahora, la prosperidad para las demás personas que laboran se incrementa mediante el pago de un salario alto y atractivo y mediante incentivos según sus aptitudes.

A pesar de que se busca la prosperidad de todos los miembros de la organización, los empleados y los obreros son solo mente y mano de obra contratada que sirven para incrementar el valor de la inversión realizada, incluso Taylor llego a señalar que los operarios no tienen la capacidad ni los medios para analizar científicamente su trabajo ni para seleccionar el proceso más efectivo; así que deben limitarse a ejecutar su labor operativa de acuerdo con los objetivos y los métodos establecidos por el director general, se decía que había que separar todo posible trabajo cerebral de los talleres, pues el lapso durante el cual cualquier persona detiene su trabajo para pensar es parte del tiempo no productivo y lo que busca este modelo es elevar la productividad sin detenerse a ver lo que pueden aportar los empleados.

Las técnicas.

Según Taylor para llegar a ser exitosa una organización necesita crear, aprender y dominar un conjunto de métodos y de técnicas que permitan la racionalización del trabajo, su división, su control, el alcanzar los máximos logros y el combinar la autoridad con la responsabilidad. “Para Taylor, el mejor método para trabajar consiste en incrementar la producción haciendo un análisis completo de la función, dividiéndola y subdividiéndola (división del trabajo) hasta llegar a los movimientos necesarios para cada operación, racionalizando la labor de cada máquina y de cada persona mediante el control de los tiempos y de los movimientos (ingeniería industrial) los cuales se incrementan estableciendo los patrones y los tiempos de ejecución hasta obtener el mayor rendimiento con el menor esfuerzo, lo que permite a los trabajadores alcanzar la máxima productividad y consecuentemente la máxima remuneración.”⁴

Es verdad que este modelo se preocupa mucho por la obtención de mejores rendimientos, pero muchas veces se deja de lado el importante papel de la alta dirección, ya que su labor no solo consiste en fijar las metas de la organización y

⁴ Fernández Arena José Antonio; El proceso administrativo; Diana; México 1980; p. 19

desatenderse de la administración al dejarla de lado para dedicarse a buscar utilidades por otros medios, sino que debe involucrarse en todos los movimientos de su organización y entablar una comunicación abierta con todos sus subordinados, porque el hecho de que Taylor afirmara que la motivación es eminentemente económica y que consiste en pagar atractivos salarios y en premiar individualmente a aquellos operarios y empleados que alcanzarán la meta de producción establecida, dándoles un incentivo además de su salario son aspectos que no benefician a la organización. En nuestras organizaciones mexicanas, incluso se ha llegado a que los empleados teman hablar y prefieran permanecer callados aun cuando estén seguros de que tienen algo valioso que decir al director general. Incluso se trata de evitar que las personas de niveles inferiores intenten cualquier ascenso dentro de la pirámide de poder; además que la toma de decisiones se basa en el poder y el conocimiento.

Los resultados

Taylor concibe a la organización como una máquina, la cual es posible programar para que sea exitosa creando, aprendiendo y dominando un conjunto de normas y de técnicas que permiten la división y el control del trabajo, el alcanzar los máximos logros y el combinar la autoridad con la responsabilidad. Su sistema es llamado científico porque supone que una vez programada la organización se comporta de acuerdo con dicha programación, sin contratiempos ni desviaciones, esto es científicamente, esta idea de la administración, vista como una máquina, en la cual ciertos componentes trabajan juntos de acuerdo con un programa previo, asume que las operaciones y los procesos son predecibles y que pueden repetirse una y otra vez con idénticos resultados. El trabajo de una máquina no solo ha servido como modelo de la administración tayloriana, sino también de la estructura de muchas sociedades actuales, entre ellas la nuestra.

A lo largo del presente siglo se ha acostumbrado tanto al ciudadano mexicano a la especialización y a la departamentalización de su vida, que ya no pone atención

alguna a los principios administrativos en que se apoya y tiende a asumir que las actividades están mejor organizadas cuando siguen el sistema de las piezas de una máquina, claro que es posible tratar de forzar los eventos dentro, o al menos cerca, de lo planeado, a través de una rígida administración y de un severo sistema de controles, pero se corre el riesgo de mutilar o de romper completamente las energías creativas de las personas que integran la organización y la sociedad y en las que los otros modelos administrativos, que analizaremos más adelante, se apoyan tanto para lograr la productividad, el desarrollo, la calidad y la competitividad. Pero en general los resultados de la administración científica son mejores que los existentes antes de su aparición en 1911, pero son más limitados que los resultados de la aplicación de los otros sistemas administrativos actuales, como lo podremos ver durante el desarrollo de este trabajo de investigación.

1.3.2 LAS RELACIONES HUMANAS EN EL TRABAJO

Historia

Este modelo tiene su inicio en la reacción en contra de la opinión tayloriana del aspecto humano de las personas que integran la organización. El psicólogo australiano Elton Mayo (1880-1949) dio comienzo al estudio de la conducta humana en el trabajo, con los experimentos efectuados de 1927 a 1932 en la planta de la Western Electric Company en Hawthorne en los cuales buscó establecer si existía o no una relación entre las condiciones de trabajo y los resultados de la producción. Lo que se hizo en los experimentos fue alterar la intensidad de la luz en un grupo experimental de trabajadores, sin cambiar las demás variables del proceso productivo, con lo cual el rendimiento de los grupos se incrementó; sin embargo la productividad de los grupos de control a los cuales no se les había modificado nada, también aumento; así que finalmente al disminuir rutinariamente la intensidad de la luz, la productividad de los grupos experimentales volvió a subir.

El objetivo general.

Aquí se acepta el principal objetivo de la administración tayloriana: el asegurar la máxima prosperidad tanto para los inversionistas como para las personas que laboran en la organización. Aun cuando se acepta que la prosperidad para los inversionistas radica en las utilidades monetarias y la de los trabajadores mediante un salario y pagos extra, este modelo administrativo enfatiza por primera vez que los aspectos económicos tienen una gran importancia para las personas que laboran en la empresa, pero que su influencia en la productividad es menor de lo que Taylor supuso.

Este modelo administrativo al igual que el de Taylor busca obtener de los empleados el mejor rendimiento, pero además añade que las personas tienen un gran impacto en la productividad y en el desarrollo de las organizaciones y enfatizan el hecho de que la participación de las personas en el trabajo se da más allá de su solo aspecto físico, involucra también su aspecto psicológico y sociológico.

Las aportaciones de este modelo en lo que respecta a los empleados radica en el hecho de que no son solo una máquina programable y predecible sino que cuentan con una personalidad compleja y que en el trabajo interactúan en situaciones de grupo que muchas veces resulta difícil administrar, por ello se puede afirmar que en apariencia las personas afectan más la productividad y el progreso de una organización que la tecnología misma. “La idea de Mayo era que los factores lógicos eran menos importantes que los factores emocionales en la determinación de la eficiencia productiva. De todos los factores humanos que afectan el comportamiento de los empleados, los más poderosos son los provenientes de la participación del trabajador en los grupos sociales. Por tanto Mayo concluyó que las condiciones de trabajo, además de incluir los requisitos objetivos de la producción, deberían, al mismo tiempo, satisfacer los requisitos subjetivos de los empleados con respecto a la satisfacción social en su lugar de

trabajo. Con este nuevo énfasis en las relaciones humanas, la fabrica asumió una dimensión social, en adición a su aspecto económico.”⁵

Los estudios de Mayo en esta cuestión concluyeron que la productividad depende más del interés y trato que reciben los subordinados que de las condiciones de trabajo y resulta evidente que el aspecto económico tiene gran importancia pero su influencia en la buena o mala productividad es más relativa de lo que Taylor creyó, y es precisamente en este aspecto que descansan los inicios de lo que actualmente se conoce como motivación.

Las técnicas.

Las relaciones humanas en el trabajo aceptan las técnicas de la sistematización, de la división del trabajo y del control de los tiempos y movimientos en la producción; además de la mejora tecnológica y de la mejora de los métodos de trabajo, propuestas por la administración científica, este modelo resalta que la productividad se puede lograr a través de la atención a las personas que laboran en la empresa.

La comunicación.

Las relaciones humanas en el trabajo descubrieron que, además de los grupos formales de trabajo, en la organización existen grupos informales, integrados espontáneamente por las personas que laboran en la misma, ambos tipos de grupos establecen normas de comportamiento que influyen en el desempeño de los trabajadores. Los grupos frecuentemente presentan una respuesta irracional debido a que las inquietudes de los trabajadores están expuestas a los rumores y a las interpretaciones incorrectas; así que la forma de minimizar estos rumores e interpretaciones es mediante la creación y el mantenimiento de canales efectivos de comunicación por parte de la dirección general. Este es el inicio de los tableros

⁵ Claude S. George Jr.; Historia del Pensamiento Administrativo; Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.;

de avisos, las circulares informativas, las revistas internas y las entrevistas de diagnóstico con las personas que laboran en la organización.

Según este modelo los grupos formales e informales son los mejores agentes de cambio para lograr una situación adecuada en el trabajo, pero igual que en la administración científica la pirámide de poder no acepta desviaciones por parte de los niveles inferiores y la toma de decisiones se sigue basando en el poder y el conocimiento.

Los resultados

Los experimentos y las conclusiones de Mayo destacaron la importancia del aspecto humano, tanto del psicológico como del sociológico, de las personas que laboran en la organización; de sus necesidades personales y de los problemas humanos que se dan en la interacción productiva de las personas y que Taylor sencillamente aconsejó eliminar; así mismo, por primera vez dieron a conocer el gran impacto que las personas tienen en la productividad y en el desarrollo de las organizaciones. Con lo anterior, se desplazó el pensamiento de la administración del trabajo puramente físico del obrero, hacia la conducta personal y grupal de los obreros que experimentaron este modelo. Aun cuando las aplicaciones prácticas hechas por Mayo fueron parciales y las relaciones humanas en el trabajo quedaron más como un problema detectado que como uno resuelto; estos experimentos se convirtieron en la fuente primaria en la que descansarían años más tarde los modelos administrativos más exitosos de nuestros tiempos, como son el desarrollo organizacional, la administración para la excelencia y sobre todo la administración para la calidad.

1.3.3 EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Historia.

El desarrollo organizacional se inició y se ha mantenido primordialmente como una forma de entrenamiento para la alta dirección y para la gerencia media. Según French y Bell se originó en 1957, con los trabajos efectuados por Douglas Mc. Gregor y John Paul Jones en Union Carbide y según Warren Bennis se inició en 1958 con los trabajos de Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Montan en la Standard Oil Company, en cuyas aplicaciones se usaron por primera vez las técnicas de sensibilización, la dinámica de grupos, los ejercicios vivenciales y los grupos de entrenamiento, con la finalidad de favorecer y de desarrollar un adecuado comportamiento de los grupos en las organizaciones; por ello el desarrollo organizacional se enfoca principalmente en la mejora del proceso de comportamiento de los grupos en el trabajo.

El objetivo general.

El desarrollo organizacional busca el incremento de la inversión a través de la obtención de mayores utilidades, pero además nos alerta sobre el hecho de que en los actuales macrosistemas están ocurriendo transformaciones a las que las organizaciones se tienen que adaptar para poder sobrevivir y sugiere la planeación de una estructura y de una secuencia que faciliten el devenir dinámico del cambio a fin de que tal adaptación no suceda en forma desordenada y caótica; por lo tanto aconseja que para que sea benéfico este proceso de cambio se lleve a cabo de manera planeada, paulatina, y aceptada, en donde los trabajadores deben participar activamente.

El desarrollo organizacional añade el concepto de que la organización es un sistema total, cambiante y dinámico de partes interdependientes que se relacionan entre si en constante interacción con todos sus subsistemas, de tal modo que la interacción de cualquiera de los subsistemas afecta al todo y a su relación con los subsistemas y con el macrosistema.

Las técnicas.

El desarrollo organizacional considera una necesidad importante dirigir las organizaciones en función de las metas y las técnicas, para lo cual ha desarrollado todo un sistema denominado administración por objetivos, la cual “constituye un sistema dinámico que se propone fusionar la necesidad de toda empresa de aclarar, fijar y realizar sus metas de beneficio y expansión con la necesidad que siente todo directivo de autorrealizarse al mismo tiempo que se esfuerza por realizar los fines de su firma.

Los pasos a seguir para fijar los objetivos son:

1. Revisar con sentido crítico y reafirmar la planeación estratégica y táctica de la empresa, lo cual consiste en fijar las políticas y los objetivos de la empresa, introducir los cambios oportunos en ambos y decidir los recursos que deben asignarse a los mismos.
2. Establecer con cada uno de los mandos los resultados clave y los niveles de eficiencia que debe alcanzar dentro de los objetivos generales de su empresa y de su departamento y fomentar su entusiasta colaboración.
3. Elaborar de acuerdo con cada director un plan para mejorar la eficiencia de sus funciones, que sirva para activar de una manera tangible y realista los planes generales de mejora del departamento y de la empresa.
4. Crear las condiciones adecuadas para facilitar la realización de los resultados clave y de los proyectos de perfeccionamiento.
5. Implementar una revisión de eficiencia regular y sistemática, para comprobar y discutir la realización progresiva de los resultados y una revisión del potencial para descubrir al personal dotado de verdadera capacidad y promocionarlo.
6. Organizar programas de formación de directivos, para ayudarles a superar sus deficiencias, a reforzar y explotar sus buenas cualidades y a responsabilizarse de su autodesarrollo.

7. Potenciar la motivación de los directivos mediante un adecuado sistema de selección, remuneración y sucesión”.⁶

Según Beckhard, el desarrollo organizacional “es un esfuerzo planeado de toda la organización y administrado desde la alta dirección para aumentar la eficiencia y la salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales y mediante el uso de los conocimientos de las ciencias del comportamiento.”⁷; todo ello enfocado primordialmente hacia la mejora del comportamiento de los grupos en el trabajo, pero olvida que no solo la buena interacción de los grupos con la organización llevará a buenos procesos productivos y por lo tanto a la mejor prestación del servicio principal.

El desarrollo organizacional utiliza técnicas de investigación, a las cuales denomina estrategias, para detectar y resolver ciertas deficiencias organizacionales, entre estas estrategias se encuentran el análisis de funciones, la departamentalización básica, los análisis de puestos, el diseño de organigramas, los manuales, los inventarios, las evaluaciones de eficiencia, las auditorías al personal, los perfiles psicológicos de los puestos, entre otras. Observamos que para este modelo administrativo la productividad se logra principalmente a través de la mejora tecnológica, de la mejora de los métodos de trabajo y sobretodo la aplicación de técnicas psicológicas y sociológicas para un mejor comportamiento de los empleados, sin que ello indique que excluya las técnicas administrativas para lograr los cambios de conducta y actitud que la organización requiera.

Otro de los aspectos importantes que resalta el desarrollo organizacional es el denominado “liderazgo situacional”, porque parte del principio de que, para que el liderazgo sea efectivo, debe ser flexible, aplicado siempre de acuerdo con las necesidades o contingencias de las diferentes situaciones. El líder maneja la

⁶ Humble John W.; Como implantar la dirección por objetivos en las áreas funcionales; APD; Madrid 1972; p. 77

⁷ Beckhard Richard; Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos; Fondo Educativo Interamericano; México 1973; p. 86

dirección y de tarea que debe imponer y la cantidad de motivación que debe proporcionar a cada persona y a cada grupo, Un liderazgo situacional exige un líder que sepa diagnosticar adecuadamente y de acuerdo con dicho diagnóstico tenga la flexibilidad necesaria para aplicar el estilo de liderazgo que las contingencias de la situación exigen.

Lo anterior nos lleva a resaltar que este modelo es el que más utiliza la motivación en el ambiente de trabajo, involucrando a todo el personal mediante un verdadero compromiso humano, canalizado hacia la consecución de los objetivos, busca crear un espíritu de equipo y de responsabilidad compartida para diagnosticar y solucionar los problemas organizacionales, tomando en consideración los sentimientos y las necesidades de cada persona; también busca incrementar el nivel de entusiasmo y de motivación para que todas las personas se sientan comprometidas y esto se vea reflejado en mejores resultados para la organización, por ello también propone que se elimine la destructiva competencia entre los grupos de trabajo y se cree un ambiente de colaboración.

Para el desarrollo organizacional, los grupos son las cédulas básicas de toda organización, que deben de ser desarrolladas para que actúen como agentes de cambio organizacional, aunque se debe tomar en cuenta un problema al implementar un modelo de desarrollo organizacional y es la llamada resistencia al cambio, pero existen técnicas específicas de sensibilización para superarlo.

La Comunicación.

Este modelo administrativo busca que las personas digan lo que piensan y lo que sienten, mediante una comunicación abierta basada en la mutua confianza entre los miembros de la organización; además, se capacita mucho en dar, recibir y utilizar retroalimentación constructiva y sugerencias, pero no permite ningún tipo de desviación por parte de los niveles inferiores, el poder y la autoridad se concentra en los directivos. En el desarrollo organizacional las decisiones se

toman en las fuentes de información, de acuerdo con los factores de competencia, de sentido de la responsabilidad, de acceso a la información, de volumen de trabajo y de distribución del tiempo; al tomarlas se acepta el riesgo como una condición necesaria para el cambio y el desarrollo.

Los resultados.

El desarrollo organizacional ha funcionado en México más como un conjunto de técnicas de capacitación para la alta dirección y para la gerencia media, que como un modelo administrativo completo. Sus principios y sus técnicas han tenido gran difusión a través de diversas universidades; sin embargo la mayoría de las organizaciones que han optado por este modelo administrativo han preferido la capacitación de sus ejecutivos y la implementación de sólo algunas técnicas, en la práctica, los directores y los gerentes mexicanos fácilmente mezclan las diferentes técnicas administrativas, sin analizar si éstas se complementan, se contraponen o se anulan; como ejemplo de lo anterior está el hecho, nada raro en las organizaciones mexicanas, de intentar establecer un ambiente de colaboración entre los grupos y entre las personas que laboran y al mismo tiempo implementan sistemas de aumentos salariales basados en el desempeño individual o en el mejor de los casos, en el desempeño departamental, técnica que fomenta la competencia interna que se desea eliminar. Incluso se ha terminado por suplantar al objetivo general de las organizaciones al fomentar la competencia entre las personas que laboran en la empresa y estimulando el trabajar para las metas individuales y departamentales y para el jefe, sobre todo, en vez de hacerlo para el objetivo general que es cumplir con los requerimientos para reducir los errores en la organización. Observamos que el principal suplantador del cliente externo en nuestro país y a la vez el principal cliente de todos y cada una de las personas que laboran en una organización es el jefe, pues de él depende el trabajo, los aumentos salariales, los ascensos, los permisos, etc., el ejecutivo y el trabajador mexicano han aprendido que es más retributivo y menos problemático tratar de tener contento al jefe que tratar de satisfacer al cliente externo, pero todo lo

anterior llega a costar enormidades a la organización en dineros y, sobre todo, en calidad.

1.3.4 LA ADMINISTRACIÓN PARA LA EXCELENCIA

Historia

La administración para la excelencia pretende ser una síntesis selecta de los principios y de las técnicas más exitosas de los otros tres modelos administrativos que se utilizan actualmente: la administración científica, el desarrollo organizacional y la administración para la calidad. Dicha selección surge de una exhaustiva investigación en varias organizaciones, sobre todo estadounidenses, sobresalientes en términos financieros, aplicada por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman y cuyos resultados fueron publicados en 1982 en el libro: En busca de la excelencia; posteriormente Nancy Austin y Tom Peters escribieron una continuación del libro, la cual llamaron: La pasión por la excelencia.

El objetivo general

Por obvias razones, sigue siendo el incremento de la inversión realizada y la obtención de mayores utilidades; sin embargo, la administración para la excelencia sugiere la implementación de la visión. Observamos que la idea central de este modelo es el tener un sentido claro de la meta hacia la que se encamina la organización, una visión de a dónde va y enunciarlo clara y consistentemente.

Las técnicas

En la administración para la excelencia se enfatizan los siguientes principios y técnicas acerca de cómo administrar la organización y los cuales van dirigidos con dedicación especial a los altos ejecutivos:

- “Manténgase en el negocio que la compañía domina mejor.
- Encuentre su nicho, explótelo y establezca barreras que lo protejan y que impidan la entrada de los competidores, como los bajos costos, la obsesión por el cliente, la obsesión por el servicio y la obsesión por la calidad.
- Obsesiónese por el cliente, huélalo, manténgase cerca de él, escúchelo, entérese de cuales son sus preferencias y atiéndalas con obsesión... Utilice los datos de sus compras para abrir una línea de producción, para abrir un servicio o para abrir una tienda personal para cada uno de ellos.
- Obsesiónese por el servicio, establezca de un modo o de otro una influencia de los clientes en todos y cada uno de sus departamentos de su empresa.
- Obsesiónese por la calidad, por fabricar productos y por prestar servicios confiables, de gran valor agregado para sus clientes.
- Implante un sistema que le permita descubrir los problemas antes que se conviertan en fuentes de irritación.
- La calidad no es una técnica, es ante todo atención, gente, pasión, orgullo, consistencia, contacto directo e íntima reacción.”⁸

En este modelo se crea grupos operativos enfocados a resolver un problema específico, los cuales se desintegran en cuanto el problema es resuelto, esta cuestión no es positiva del todo ya que no se le da la continuidad necesaria y constante que requieren los problemas organizacionales y muchas de las veces suelen aparecer de nuevo, por ello hay que tenerlos presentes para que no se salgan de las manos y desencadenen problemáticas mayores. Aunque es visto que este modelo administrativo tolera el fracaso partiendo de la premisa de que los únicos que no se equivocan son los que no hacen nada.

En la administración para la excelencia la obsesión se debe canalizar hacia los clientes, más que hacia los mercados y hacia la comercialización. Es bien

⁸ Peters Thomas y Waterman Robert H.; En busca de la Excelencia; Lasser Press; México 1984; p. 95

estudiado que en la memoria del cliente va a permanecer la satisfacción obtenida de los productos comprados o de los servicios recibidos, el interés, la atención y la responsabilidad de quien lo atendió y la consistencia y el contacto directo con el personal de la organización; es por ello que se debe lograr la obsesión por el servicio, pues un resultado de las investigaciones destaca que las organizaciones sobresalientes suelen avanzar más por su cercanía con el cliente que por los avances tecnológicos o por la reducción de los costos.

La comunicación

Este modelo, resalta, no solo la importancia, sino lo esencial de una comunicación intensa que permita a todas las personas que laboran en la organización el hablar los unos con los otros. Se esfuerza por mantener estructuras sencillas, solo el personal esencial, pocos niveles administrativos y poca gente en los niveles superiores, ya que mediante estos preceptos se lograra una comunicación aun más efectiva.

La administración para la excelencia facilita la autonomía y el espíritu emprendedor de las personas que laboran en la empresa, mediante la estimulación oficial de la competencia interna, como sustituto del comportamiento formal; incluso desmenuza la organización en pequeñas compañías y las incita a pensar y a actuar de manera independiente y competitiva, aun dentro del mercado interno de su propia empresa.

Es notoria la poca atención que el desarrollo organizacional y la administración para la excelencia prestan, tanto en la teoría como en la práctica, al desarrollo de los operarios y de los empleados. Esto no significa que los dos modelos administrativos los ignoren; sino que ambos parecen suponer que el hecho de que haya buenos y efectivos dirigentes es suficiente para que éstos influyan en los niveles inferiores y se ejecute el trabajo adecuadamente.

Los resultados

Hay indicios para suponer que la administración para la excelencia llegó a México para quedarse a través del tiempo, ya que sus principios son acordes con la manera general de pensar de los empresarios mexicanos, a los cuales permite la creación de grandes lemas publicitarios. Son pocos los empresarios y los directores mexicanos que han podido subsistir sin incluir la palabra excelencia en su propaganda, en su papelería o en sus mensajes de fin de año y son aún menos los que han intentado constantemente el pasar esa barrera que existe entre el decir y el hacer, por lo cual las aplicaciones prácticas de un modelo administrativo para la excelencia no han podido dar el paso decisivo que le permita ser un poco más que un conjunto de novedosas sugerencias para la alta dirección, en la organización y para las personas, en su vida privada. Lo anterior nos lleva a pensar que la administración para la excelencia va más en camino de convertirse en un cuerpo teórico similar al logrado por los experimentos de Mayo, que un modelo administrativo con aplicaciones prácticas.

1.3.5 LA ADMINISTRACIÓN PARA LA CALIDAD

Historia.

Fue W. Eddwards Deming (1900-1993), un estadístico estadounidense que trabajó en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, quien inició en 1942 una serie de cursos sobre el control estadístico del proceso. En 1950 enseñó a los principales empresarios y a los altos directivos japoneses la técnica del control estadístico del proceso como parte de un primitivo sistema administrativo que surge como una reacción no sólo ante la visión tayloriana del aspecto humano de las personas que laboran en la empresa, sino también ante los errores administrativos de la administración científica y, que llevado a la práctica, ha evolucionado hasta convertirse en el modelo administrativo para la calidad.

El objetivo general.

La administración para la calidad no comparte el principio de que las utilidades son el objetivo más importante de toda la empresa. Para ella lo más importante es la permanencia de la organización en el mercado y la forma de lograr esta permanencia va ser siendo competitivo, ahora, la competitividad se lograra mediante el cumplimiento de las exigencias del producto (del servicio principal en el caso de las organizaciones de servicio), del precio y del servicio; y después mediante la reducción de los errores de la organización.

Para la administración para la calidad la organización la componen, en primer lugar, los conocimientos, las habilidades y las actitudes desarrolladas por las personas que trabajan en la organización para producir, para mejorar y para innovar cierta clase de servicios y además, la componen la tecnología, la maquinaria y los otros activos.

Las técnicas.

Se enfatizan los procesos productivos, administrativos y humanos, donde el proceso administrativo es el más importante ya que parte del principio de que la mejor forma para ser competitivo y para permanecer en el mercado es mediante la constante reducción de los errores de una organización, lo anterior es de gran importancia debido a que si se logra reducir los errores, se reducen los costos y los problemas y se incrementa la calidad de los productos y servicios capturando el mercado y manteniéndose en el negocio.

En este modelo, a diferencia de otros, los trabajadores tienen un papel primordial al participar no solo en la reducción de faltas en su área de trabajo, sino que miden y analizan los procesos y presentan alternativas de mejora, claro que se requiere que las personas que integran la organización posean los conocimientos, las habilidades y las actitudes solicitadas para desempeñar adecuadamente su

trabajo; que tengan la maquinaria, las herramientas y el material adecuados para desarrollar su trabajo y que además cuenten con un medio para comunicarse con la alta dirección y le puedan sugerir acciones para la mejora continua de la calidad.

En lo posible los aumentos de salario son generales con el mismo porcentaje desde el director general hasta la persona que menos gana en la empresa y depende en primer lugar de las utilidades y en segundo de la satisfacción de los clientes externos. La alta dirección va buscar, en todo momento, atender las necesidades y los sentimientos de las personas que integran la empresa.

La Comunicación.

La comunicación es vital en la administración para la calidad si se quiere alcanzar y mantener un lugar competitivo, por lo cual el tiempo que se interviene en ella y en juntas de información, de análisis y de solución de problemas no es un tiempo perdido, sino una inversión destinada a mantener y a incrementar la competitividad de la organización. En la práctica ningún otro modelo administrativo confiere tanta importancia a la comunicación cara a cara y grupal, ni ha utilizado tanto la comunicación entre los diferentes niveles y áreas de las organizaciones como el de la administración para la calidad.

Dentro de este modelo la toma de decisiones se basa en el análisis estadístico y sistemático de los datos los cuales se pueden obtener de las investigaciones del mercado, de los clientes, de los sistemas y de las personas que integran la organización.

Los resultados.

Mientras que las relaciones humanas en el trabajo, el desarrollo organizacional y la administración para la excelencia forman parte de un proceso evolutivo de la

administración científica, que paso a paso va intentando corregir los errores que surgen en la práctica, la administración para la calidad no evoluciona, sino que revoluciona de raíz a la administración. En primer lugar cuestiona fuertemente varios de los principios administrativos aceptados por los otros tres modelos, como el objetivo, las técnicas y todos aquellos que de éstos derivan y ofrece alternativas de acción muy diferentes a los mismos; en segundo lugar discute algunas de las prácticas administrativas más utilizadas actualmente en nuestro país como las metas numéricas para el personal, la evaluación de meritos, los aumentos de salarios basados en los meritos, ya sean individuales o de grupo ofreciéndonos opciones de gran calidad. Lo anterior se ve reflejado en el mercado mundial ya que los países que están aplicando el modelo administrativo para la calidad son los que están avanzando más en su desarrollo.

1.4 DISTINTOS ENFOQUES DE MODELOS ADMINISTRATIVOS

Para un análisis más profundo de una organización es indispensable el apoyo de enfoques administrativos que han venido a modificar y enriquecer la teoría tradicional, como lo son: el enfoque de sistemas y el enfoque de contingencias; así que veamos lo que nos ofrecen estos dos modelos:

1.4.1 ENFOQUE DE SISTEMAS

Para hablar de este enfoque en particular es necesario retomar la Teoría General de Sistemas en la cual se destaca la interacción que se produce entre los diferentes elementos de una organización, las personas, la estructura, la tecnología y el medio. Surgió de los trabajos del biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968 y en la cual se ha definido un sistema “como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por límites identificables de su ambiente o suprasistema.”⁹ Es bien conocido que el

⁹ Garza Treviño Juan Gerardo; Administración Contemporánea; McGraw-Hill; México 2001; p. 29

desarrollo y difusión de la teoría de sistemas es la base para integrar y entender el conocimiento de una gran variedad de campos especializados, como bien lo apuntan Fremont y James: “psicólogos, sociólogos, antropólogos, economistas y políticos han venido descubriendo y utilizando el modelo de sistemas. Al hacerlo han encontrado indicios de una estimulante unidad de la ciencia, debido a que los modelos de sistemas utilizados por los científicos, biólogos y físicos dan la impresión de ser exactamente iguales. Por ello, el modelo de sistemas es considerado por algunos teóricos del sistema como universalmente aplicable a los sucesos sociales y físicos, y a las relaciones humanas en unidades pequeñas o grandes.”¹⁰

Es bien conocido por nosotros los administradores que la organización es un sistema dinámico, constantemente en cambio y en adaptación a las presiones internas y externas, y esta en un proceso continuo de evolución, por ello podemos afirmar que la teoría de sistemas representa un nuevo modelo para el estudio de las organizaciones y su administración, una base para pensar en la organización como un sistema abierto en interacción con su medio ambiente, eso también ayuda a entender las interrelaciones entre los principales componentes de una organización: sus objetivos, tecnología, estructura y relaciones psicosociales, se nos ofrece un marco de referencia más adecuado para la práctica administrativa.

La teoría general de los sistemas se fundamenta en tres premisas básicas:

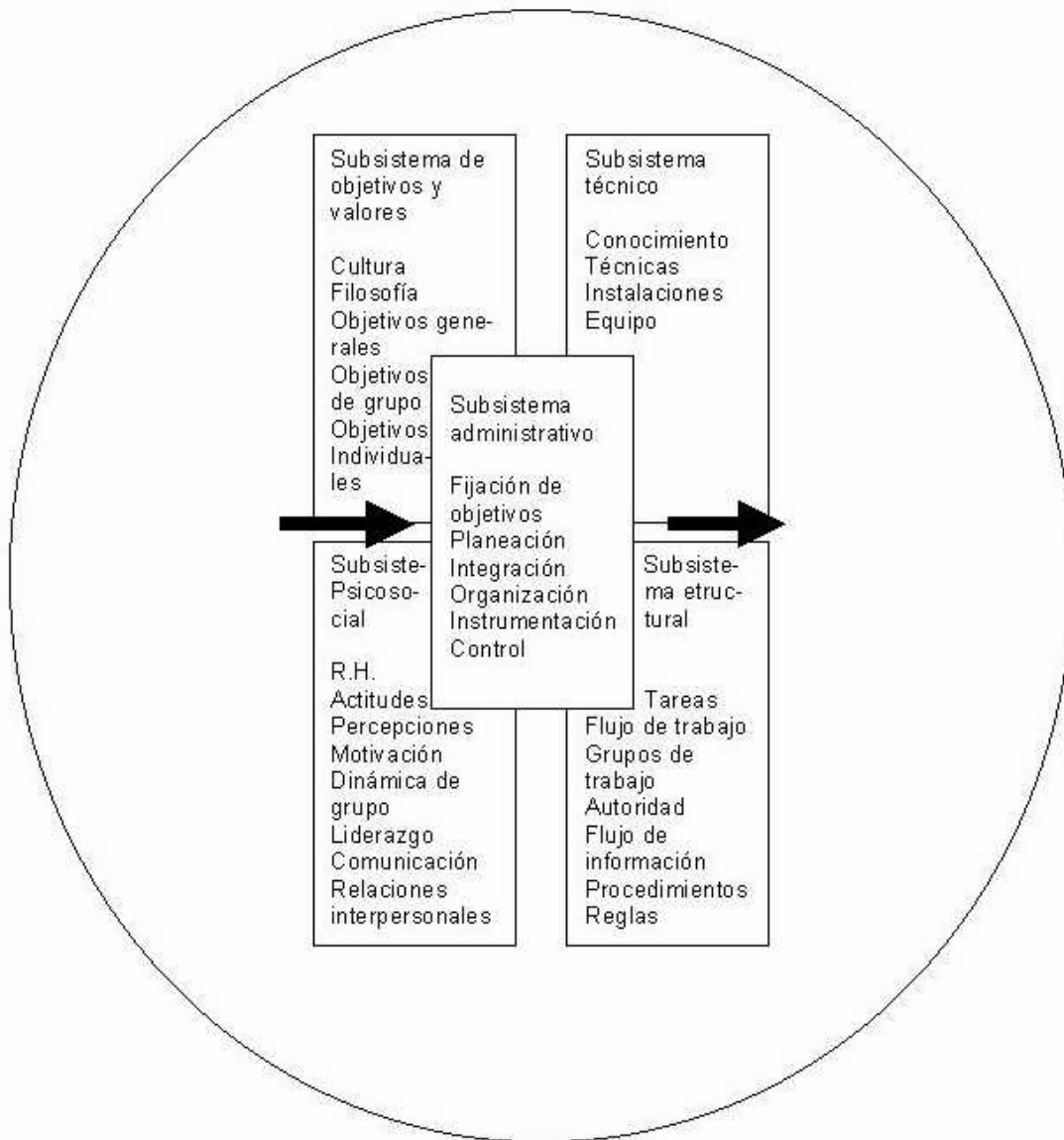
- Los sistemas existen dentro de sistemas
- Los sistemas son abiertos. Esta premisa es consecuencia de la anterior. Cada sistema que se examine, recibe y descarga algo en los otros sistemas, generalmente en aquellos que le son contiguos. Los sistemas

¹⁰ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig; Administración en las Organizaciones; McGraw-Hill; México 1988; p.110

abiertos se caracterizan por un proceso de intercambio infinito con su ambiente, que son los otros sistemas.

- Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biológicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva.

Estas premisas nos llevan a afirmar que la organización puede ser considerada en términos de un modelo de sistema abierto general, como en la figura que a continuación mostramos.



Si consideramos a la organización como un sistema abierto integrado de varios subsistemas, como en la figura, entonces ésta va a ser una organización social integrada de actividades humanas y de tecnologías que va a afectar y ha transformado todo el sistema, ya que van a estar en constante interacción. Como podemos observar esta organización está integrada por varios subsistemas importantes, como son: el subsistema de objetivos y valores que es uno de los más importantes, ya que la organización cumple con una función para la sociedad, y si quiere tener éxito, debe responder a las exigencias sociales que se le demanden.; el subsistema técnico se refiere a los conocimientos y habilidades requeridas, a la maquinaria y equipos implicados y a las instalaciones necesarias requeridas para el desempeño de las tareas; la organización también requiere de un subsistema psicosocial integrado por individuos y grupos en interacción, tiene que ver con la motivación y el comportamiento individual, así como sentimientos y valores del personal que labora en la organización; el subsistema de estructura se refiere a las formas en que las tareas están divididas y coordinadas dentro de la organización; por último el subsistema administrativo comprende toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.

Aportes a la administración.

El pensar en términos de sistemas simplifica hasta cierto grado el entendimiento de las múltiples actividades con las cuales debe trabajar un administrador, y además lo capacita para considerar mejor la naturaleza de los complejos problemas que debe resolver, debido a que cada sistema tiene un insumo, un proceso y un producto, y es una unidad autónoma. También está relacionado a otro sistema de un orden más amplio y superior, así como con sus propios subsistemas, que representan la integración de un sistema de orden inferior.

Importancia

El análisis sistemático de las organizaciones vivas permite revelar “lo general en lo particular”, y muestra las propiedades generales de las especies que son capaces de adaptarse y de sobrevivir en su ambiente característico. En ese sentido, las propiedades de desarrollo de las organizaciones vivas no son reveladas por los demás métodos ordinarios del análisis científico. Los sistemas vivos, sean individuos u organizaciones, se analizan como sistemas abiertos que mantienen un continuo intercambio de materia-energía-información con el ambiente. La teoría de sistemas permite reconceptualizar los fenómenos dentro de un enfoque global para lograr la interrelación e integración de aspectos que son la mayoría de las veces de naturaleza completamente diferente.

1.4.2 ENFOQUE DE CONTINGENCIAS

La moderna teoría de las organizaciones refleja una búsqueda de esquemas de las relaciones, congruencia entre los subsistemas y un punto de vista de contingencias; así que utilizando la perspectiva de sistemas, se puede describir el enfoque de contingencias dentro de las organizaciones de la siguiente manera:

“El punto de vista de contingencia de las organizaciones y su administración propone que una organización es un sistema compuesto por subsistemas y delimitado por límites identificables con respecto al suprasistema que lo rodea, el punto de vista de contingencia busca entender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización y su medio ambiente, y definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables. Subraya la naturaleza multivariable de las organizaciones y trata de entender en qué forma operan bajo condiciones variables y en circunstancias específicas. Los puntos de vista de

contingencia están finalmente dirigidos a sugerir los diseños de organizaciones y las acciones administrativas más adecuadas a situaciones específicas.”¹¹

El enfoque de contingencias resalta en que no hay nada absoluto en las organizaciones ni en la teoría administrativa: todo es relativo y siempre depende algún factor. Se reconoce que el medio ambiente y los subsistemas internos de cada organización son de alguna manera únicos y son la base para diseñar y administrar organizaciones específicas, se representa un punto medio entre: el hecho de que hay principios universales de organización y administración y el hecho de que la perspectiva de cada organización es única y que cada situación debe ser analizada separadamente; es decir debe haber una congruencia entre la organización y su medio ambiente y entre los diversos subsistemas. El enfoque de contingencias explica que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativa apropiadas para alcanzar eficazmente los objetivos de la organización. En esta relación funcional, las variables ambientales se consideran variables independientes en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes. En realidad se sugiere que hay esquemas adecuados de relaciones para los diferentes tipos de organizaciones y que puede mejorarse el entendimiento de cómo interactúan estas importantes variables para que sea posible alcanzar los objetivos de la organización.

El enfoque de contingencias reconoce tanto similitudes como diferencias entre las organizaciones, pero de cualquier manera aclara que el panel administrativo básico es buscar la congruencia entre la organización y su medio ambiente y entre sus subsistemas, los sistemas y los conceptos de contingencia facilitan un entendimiento más amplio de las situaciones complejas y aumentan la probabilidad de que se tomen acciones administrativas adecuadas. Este enfoque tiende a ser más concreto y pone más atención a las características más específicas y esquemas de interrelaciones entre los subsistemas.

¹¹ Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig; Administración en las Organizaciones; McGraw-Hill; México 1988; p. 121

Aportes a la administración.

Algunos creen que el desarrollo del enfoque de contingencias con su énfasis situacional y la integración del entorno en la teoría y práctica administrativa, animará a nosotros los administradores a utilizar este modelo de administración en nuestro trabajo; dicho de otra manera, una mayor consideración acerca de los aspectos ambientales y situacionales de un problema dado, sugerirán un mayor uso de las practicas administrativas que este enfoque ofrece en la solución de ese problema. Las contribuciones pertinentes del enfoque de contingencias proporcionan así un método amplio, moderno y práctico para el estudio y la práctica de la administración.

Importancia

El enfoque de contingencias busca comprender y explicar el modo como funcionan las organizaciones en diferentes condiciones y que varían de acuerdo con el ambiente o contexto que la empresa escogió para operar. Esto significa que estas condiciones son dictadas “desde afuera” de la empresa; es decir, desde su ambiente. Tales contingencias externas pueden considerarse como oportunidades o como imperativos o restricciones que influyen sobre la estructura y los procesos internos de la organización.

Cada una de los modelos administrativos aquí comentados presenta un enfoque diferente para la administración de las organizaciones. Cada uno de ellos refleja los fenómenos históricos, sociales, culturales y económicos de su época, así como los problemas que preocupaban a sus autores. Cada teoría presenta la solución o soluciones encontradas para determinadas circunstancias, teniendo en cuenta las variables identificadas y los temas más relevantes. Decir que un modelo es más acertado que otro no es correcto sería mejor decir que cada uno presenta la solución dentro del enfoque escogido, conforme a las variables seleccionadas dentro o fuera de las organizaciones. Como administradores podemos intentar

resolver un determinado problema administrativo dentro del modelo clásico cuando la solución clásica parezca ser la más apropiada de acuerdo con las circunstancias o contingencias; también podemos intentar resolverlo dentro del modelo de desarrollo organizacional o de calidad, si las circunstancias o contingencias así lo aconsejan. En esto reside el encanto de la Teoría General de la Administración: mostrar una variedad de opciones que están a disposición de los administradores. A nosotros corresponde diagnosticar la situación y aplicar el modelo más indicado para el caso o retomar, de cada uno de ellos, distintos elementos que se pueden adecuar a nuestra organización.

1.5 MODELOS ADMINISTRATIVOS Y CAMBIO:

1.5.1 RESISTENCIA AL CAMBIO DE LOS SISTEMAS EDUCATIVOS.

Partiendo de que todo cambio genera crisis, tenemos que el cambio es hoy un problema fundamental de los sistemas educativos, esto debido a que la escuela, por su propia naturaleza, es una de las instituciones más estables y lo que es peculiar dentro de lo educativo es su excesiva y demorada resistencia.

La educación, en todas las épocas, ha sido el reflejo de la trayectoria y concepción del hombre, cada sistema que se adopta responde a la proyección de un cambio y a la definición de necesidades que se estiman socialmente legitimadas. Sin embargo, parecería que en los umbrales del siglo XXI por sobre las metas de crecimiento y desarrollo, el hombre se esfuerza cada vez más por mantener su calidad de tal y su trascendencia. Estos nuevos escenarios obligan a repensar las estructuras, las instituciones educativas, los sistemas educativos y los programas, para que respondan a estos desafíos.

El rol que en la actualidad está asumiendo el conocimiento en la posibilidad de la consecución de mayores niveles de progreso y desarrollo de una determinada sociedad, hace que el contexto en el cual se desarrollen las instituciones

educativas sea cada vez más cambiante y dinámico. Pero para los procesos educativos los cambios no son tan vertiginosos, además están siempre enfrentando la resistencia al cambio de los actores involucrados en él.

La incorporación de tecnología a ambientes educativos como colegios y escuelas tiene una larga historia de propuestas y proyectos. La historia de la tecnología actuando como un novedoso elemento de enseñanza y aprendizaje, presenta una historia marcada por el esquema de "la estabilidad contra el cambio". Este esquema refleja al sistema educativo como una estructura social que ha demostrado una gran resistencia al cambio. En líneas generales, la institución educativa, y sobre todo la dinámica que se desarrolla dentro del aula de clases, se han mantenido inalteradas en el paso de muchos años. Mientras vemos que disciplinas como la medicina, la ingeniería, las artes plásticas y las ciencias sociales, han cambiado dramáticamente en el último siglo, la educación se ha mantenido estable.

Entre las causas que impiden que el cambio penetre en el sistema escolar destaca Humberman las siguientes: "en primer lugar, la comunidad en general no suele alentar el cambio ni esperarlo en el sistema escolar a menos de que se ponga de manifiesto una crisis de funcionamiento interno; en segundo lugar, la mayor parte de los padres de alumnos y de los funcionarios locales saben demasiado poco sobre el proceso de enseñanza para interesarse y emitir juicios sobre cualquier innovación que no sea claramente una cuestión de principios; se aprecia en tercer lugar, ausencia de elementos de alcance entre la teoría y la práctica; por último, suele darse confusión de objetivos, ausencia de recompensa a la innovación..."¹²

Por otra parte Jean Thomas señala como condiciones favorables a la innovación en la enseñanza: que la información circule constantemente y en abundancia, no en un solo sentido de la cúspide a la base, sino también de la base a la cima; que se favorezca la comunicación entre los centros de investigación y de experimentación y los maestros y las escuelas; que se consulte al cuerpo docente,

y que se conceda autonomía pedagógica al maestro para adaptar la enseñanza a las condiciones y circunstancias locales, al medio natural, social y cultural, a las aptitudes y aspiraciones de los alumnos.

De acuerdo a lo que nos mencionan estos autores lo que verdaderamente hace falta es un ambiente favorable para la innovación, las deficiencias de información y comunicación entre las diferentes partes implicadas en el proceso educativo ocasionan que el cambio se vea como algo extraño, externo, impuesto desde fuera y esto se traduce en una ausencia de participación.

Ahora vamos a tratar de acercarnos al problema de la innovación. A partir de lo anterior, se puede ver claramente que aparecen varios problemas cuando tratamos el asunto de la institución en relación con las innovaciones: lo más evidente es que se trata de hacer cambios en un ámbito en donde hay algo que está establecido, fijado para permanecer, ese es el mayor problema y es particularmente acusado en las instituciones educativas donde hay muchas cosas que apuntan precisamente a fijarse, a establecerse, a la conservación, a crear costumbres, tradiciones; entonces, la innovación choca o se pone de frente con el carácter de instituido que tienen las prácticas, los procedimientos, las formas de relación, los rituales en la institución. Por eso, no es pertinente hablar de innovación sin referirse a cómo presiona efectivamente lo establecido. Dado que cualquier cambio choca de frente contra el carácter de lo instituido, entonces, por definición, es algo que tiende a conservar, al mantenimiento de lo establecido, que se opone a lo que tiende a innovar, al cambio, a la modificación, a la transformación.

Hay otro mecanismo que tiene que ver con la institución; además de que se trata de tradiciones que tienden a establecerse, a fijarse, hay que reconocer que no sólo se trata de costumbres que "están en el aire", sino que las tradiciones se apuntalan en instancias reales, en unidades organizativas específicas, quiere

¹² De Puellas Benítez Manuel, Seage Mariño Julio, entre otros; Elementos de Administración Educativa;

decir, entonces, que la innovación es una empresa que va más allá de la voluntad que tienen los que buscan cambios. No se trata únicamente de que haya buena información, o el estudio de nuevas teorías, o buenas ocurrencias e intenciones de modificación; aunque sí se requiere de esos elementos, pero no basta con ellos.

Es un error plantear que la innovación o la búsqueda de cambios sea una cuestión meramente de voluntad, de que la gente quiera o sea propensa a las transformaciones, que sea más o menos "moderna", tendiente a las "técnicas novedosas", actualizada, etcétera, porque las instituciones están conformadas por instancias reales, objetivas, con presencia y peso efectivo que tienden en la dirección de la conservación del estado de cosas, del orden existente. Entidades y grupos con poder y capacidad de decisión que apoyan la permanencia e inclusive son reacios a los cambios, las innovaciones, las reformas.

En este sentido, cuando se han diseñado ciertas modificaciones, el problema no se agota en proyectarlas, porque no se puede prescindir de su ubicación en el espacio institucional, de un análisis detallado acerca de cómo es la institución específica, de cómo están distribuidos los recursos y los grupos; de cómo están repartidas las cuotas de participación en la toma de decisiones, para conocer dónde radican y en qué consisten los recursos e instrumentos de poder en el interior de esa estructura institucional. Además es necesario saber qué elementos, grupos e instancias presionan a la conservación y por qué, y por otro lado, qué entidades o grupos favorecen las modificaciones y en qué sentido. Es decir, se trata de hacer un estudio detenido de la "estructura institucional" y sus relaciones estructurales con las innovaciones; de ver a la institución como un espacio social.

Hacer abstracción de la estructura de la institución, en el momento de proponer cambios, es incurrir en un idealismo o en un voluntarismo, por el hecho de pasar por alto los aspectos reales y/o materiales que tienen diversas formas de determinación sobre un estado de cosas y sobre los modos de realizar una

actividad. A partir de esto, salta a la vista que comunicar a los grupos e individuos de una escuela que: "vamos a modificar tales o cuales prácticas o formas de trabajo educativo, para lograrlo solamente se requiere voluntad y actitudes favorables al cambio", es una propuesta que siempre se encuentra de frente con los intereses y estructuras materiales que se oponen a las modificaciones. Este problema, recurrente en las instituciones escolares, es doble ya que, por un lado, frecuentemente se intentan hacer "innovaciones" sin analizar e identificar los elementos o instancias objetivos de las instituciones que tienen poder de fijación y se oponen a los cambios y, por el otro, se responsabiliza a los maestros de que no se logren tales modificaciones, "argumentando" que ellos no tienen voluntad, mentalidad o interés, por lo que son los responsables de la rutina, de la falta de actualización.

La idea de innovación es sólo una de las maneras de concebir el problema del cambio en las instituciones. La innovación es una de las preocupaciones típicas de aquellas concepciones del cambio, que lo buscan por la vía de la planificación; de aquellas concepciones que están convencidas que lo que conduce, lo que gobierna, lo que mejora a una institución es la planificación. Algunas orientaciones se interesan por este mecanismo de innovación donde resulta central la planificación y posteriormente la implementación de lo planificado, pero hay otras perspectivas, otras maneras de concebir los cambios. La innovación es una noción que se refiere a transformación, cambio, mejoramiento, reformas, y no son solamente cuestiones de terminología, sino que tienen consecuencias sobre las maneras de proceder.

Son en estos escenarios en los que nuestra educación tendrá que transitar en este presente siglo, así que tiene la tarea de materializar estos grandes desafíos.

1.5.2 EL PAPEL QUE DEBE JUGAR LA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA EN EL CAMBIO EDUCATIVO

Una de las críticas más fuertes que se han hecho tradicionalmente a los sistemas educativos de todos los niveles, es la de no dar respuesta a las necesidades del momento histórico del cual forman parte. Esto se vuelve más notorio cuando los cambios científicos y tecnológicos de los que la humanidad ha sido testigo en el último siglo son también los más acelerados de toda su historia.

Se puede afirmar que entre los rasgos característicos que identifican al sistema educativo en México se encuentra en primer lugar la inercia, porque las reformas educativas no han podido vencer la resistencia de un conjunto de factores de índole cultural y política que operan al interior de los sistemas educativos. Por tanto, no se ha logrado transformar con la intensidad y en la dirección deseable muchas de las prácticas docentes y administrativas procedentes del pasado; además el sistema se ha caracterizado por la improvisación, la cual se ha reflejado en la introducción de varias reformas educativas sin haber evaluado objetivamente los programas. Esto se ha asociado con el hecho de que casi todos los titulares que ha tenido la SEP han intentado implantar y difundir, en lugar de construir procesos de cambio a partir de las condiciones en las que en cada época se ha encontrado el sistema escolar.

La crisis que experimentan las instituciones educativas en el mundo y particularmente las de nuestro país, tienen como antecedente el hecho de que se trata de instituciones de países en vías de desarrollo como lo son la mayoría de los que conforman el ámbito latinoamericano. Los fuertes impactos que han experimentado las estructuras de estos países, al asumir modelos sustentados básicamente en la descentralización y la aplicación de los mecanismos del mercado como el principal agente asignador de recursos, han afectado, grandemente a aquellas vinculadas con la educación, las mismas que históricamente han jugado un rol decidor en el proceso de transmisión y

generación de conocimiento. Si consideramos que los propios modelos que se aplican basan su capacidad de desarrollo en la respuesta que pueden tener estos sistemas para responder a las necesidades emergentes que los cambios exigen, no es necesario insistir en la importancia que asumen estas instituciones educativas en cualquier modelo que se ubiquen, puesto que constituyen los principales medios de transferencia de conocimiento y la base generadora del capital y/o recurso humanos.

En este contexto se plantean necesidades y desafíos, para emprender transformaciones profundas que permitan articular, efectivamente, a la educación con las demandas económicas, sociales, políticas y culturales; rompiendo el gran aislamiento de las acciones educativas.

En este debate, el éxito o fracaso se los asocia a la potencialidad o limitación de los sistemas educativos. De allí la trascendencia de visualizar cambios estructurales en el ámbito de las instituciones, sus sistemas de estructuración, así como en las modalidades de gestión de sus recursos, sean estos materiales o humanos. No siempre un buen proyecto educativo puede llevarse a la práctica sin disponer de importantes transformaciones en las estructuras institucionales, mas aún, si éstas generalmente presentan una fuerte resistencia al cambio, temor a lo desconocido o a lo incierto; fenómeno que parecen estar ligados a la naturaleza del hombre.

La misma necesidad de establecer una fuerte vinculación de los sistemas educacionales con una realidad cambiante y compleja exige sistemas de estructuración y de gestión de las instituciones mucho más ágiles, flexibles, y con una gran capacidad de asimilación.

Si el cambio es hoy un problema fundamental de los sistemas educativos, la Administración Educativa no puede ser ajena a él, por el contrario, el cambio educativo debe constituir una preocupación importante dentro de su actividad. Si

bien la afirmación de la necesidad de la presencia de la Administración en el proceso de cambio es fácilmente verificable, las dificultades, sin embargo, comienzan cuando se pretende concretar el carácter de esta presencia, evidentemente le debe corresponder un papel rector, pero es bien sabido que en los últimos tiempos se han hecho generosos intentos de reforma emprendidos por administraciones educativas entusiastas que pocos o nulos efectos han conseguido y esto es especialmente cierto en los países subdesarrollados ya que en ellos es más evidente la necesidad de un cambio y grandes esperanzas se han puesto en las reformas educativas, pero en realidad lo que se ha encontrado es la resistencia al cambio de los sistemas educativos y su escasa aceptación ante la innovación.

Es una gran verdad que la escuela, por su propia naturaleza, es una de las instituciones más estables; más sin embargo, el fenómeno de la resistencia al cambio no es exclusivo del ámbito educativo, por el contrario es connatural a cualquier acción innovadora cualquiera que sea el ámbito sobre el que incida, lo que si es peculiar de lo educativo es su excesiva y dilatada resistencia.

Sin embargo, esta estabilidad y resistencia al cambio, se ha visto enfrentada por una gran cantidad de esfuerzos de innovación educativa basada en la tecnología. Desde la invención del cinematógrafo, hasta la actual internet; todas las innovaciones tecnológicas de gran impacto cultural han despertado ilusiones de cambios educativos revolucionarios.

Al observar la cantidad de esfuerzos y recursos que se han dedicado a "revolucionar" los sistemas educativos, mediante la incorporación de tecnologías y aparatos; comparándolos con los resultados obtenidos, encontramos una triste relación, en la cual grandes esfuerzos e inversiones producen pocos y escasos resultados. En general, estos esfuerzos han generado muy poco impacto real sobre el proceso educativo. Los docentes siguen impartiendo clases de maneras muy parecidas, los estudiantes continúan percibiendo a la escuela de manera

repulsiva; y se plantea una relación alumno-conocimiento, marcada por la obligación de aprender y por la inutilidad del aprendizaje en el mundo real.

Ante esta situación, nos preguntamos porqué todas estas propuestas bien intencionadas y mejor financiadas fracasan y dejan a la escuela como un sistema casi inalterado. Pareciera que varios de los errores que se han cometido al incorporar la tecnología a la educación, han nacido de un problema de definición. Uno de los inconvenientes ha sido enfocar la concepción de las propuestas en la tecnología, desplazando a la educación como protagonista fundamental del proceso.

Cuando leemos propuestas de los propulsores de estos cambios, pareciera que la tecnología por sí sola será capaz de cambiar las realidades educativas. Para algunas de estas visiones, los aparatos constituyen remedios con un poder exclusivo de cambiar las realidades sociales y culturales que han permanecido inalteradas durante décadas.

La visión necesaria para propuestas de innovación tecnológica en la educación, es una visión en la cual la tecnología asuma un papel instrumental, no protagónico, dejando el protagonismo a las personas involucradas en el proceso educativo. Educar es, y debe seguir siendo un proceso de comunicación personal entre docentes y alumnos. Los aparatos deben ser actores de reparto, en esta obra que protagonizarán docentes, estudiantes y conocimiento.

Algunas implicaciones de esta visión de la tecnología en la educación son:

- “Debe realizarse un gran énfasis en involucrar a los docentes de la escuela. Ellos deben percibir al proyecto como una herramienta a su servicio y no como un trabajo extra.

- La tecnología debe concebirse como una herramienta al servicio de los docentes tradicionales, por lo que el rol de expertos o docentes dedicados a la innovación debe ser de apoyo y no de ejecución de la propuesta.
- La ejecución de la propuesta debe estar en manos de los docentes de aula. Ellos deben ser los responsables del éxito o fracaso de la propuesta.
- El desarrollo de una propuesta de incorporación tecnológica a una institución educativa debe basarse en una visión pedagógica y gerencial clara, que debe existir, de manera explícita en la institución antes de iniciar los intentos de cambio apoyados en la tecnología.
- La formación de los docentes en el uso de las nuevas herramientas, ahora a su disposición, debe ser considerada como prioritaria.
- Cada docente debe tener la formación y la libertad de elegir cuándo, cómo y dónde utilizar la nueva tecnología.
- El desarrollo de una "cultura tecnológica" dentro de la institución cobra un papel vital. En base a esta matriz de opinión positiva hacia las nuevas herramientas y su uso docente, se irá ganando el apoyo de la comunidad educativa.”¹³

Estas consecuencias de una visión utilitaria de la tecnología, no pretenden ser absolutas, su intención es llamar la atención a algunas estrategias para convertir a la educación en la protagonista que se sirva de la tecnología como herramienta. Una herramienta que no debe sustituir ni aislar a los actores del proceso, sino que debe ser utilizada para hacer más efectiva la educación, que a fin de cuentas debe ser una profunda comunicación entre la persona del educador y del estudiante. La tecnología debe nutrir a la educación, profundizándola como una comunicación persona a persona.

El papel de un administrador inteligente que quiere que su organización vaya introduciendo los cambios que la evolución de las circunstancias hacen necesario,

¹³ Medina Fernández Oscar; Modelos de Educación de personas Adultas; El Roure; México 1997; p. 89

no es tanto promover directamente estos cambios, ya que facilitar la comunicación y entendimiento entre personas con puntos de vista diferente resulta realmente difícil, lo que se pretende es crear el ambiente necesario para que surjan y se acepten los cambios como tarea común y colectiva.

Podemos notar que el cambio innovador y creador debe introducirse mediante una acción voluntaria y no mediante la propaganda de expertos o de decretos gubernamentales, esté o no centralizado el sistema de enseñanza. Una gran parte de la resistencia al cambio procede de que los expertos, los investigadores o los administradores afirman a los docentes que han estado confundidos y que deben seguir el camino que ellos indican.

Es por ello que al proponer un modelo administrativo para la Coordinación INEA Xochimilco se debe prestar cuidadosa atención al cambio para potenciarlo e impulsarlo, no se pretende crearlo o imponerlo, sino crear el clima necesario para que éste se produzca en un contexto de entendimiento y comunicación de todos los implicados en el sistema educativo.

Una ultima cuestión es el tipo de medidas necesarias para crear este clima especial, es poco probable que los países se pongan de acuerdo en cuanto a las estructuras de decisión y de organización más aptas para favorecer la innovación, sin embargo pueden considerarse algunos principios comunes:

- Todo proceso permanente de cambio debe apoyarse sobre alguna forma de participación.
- La participación no tiene sentido si la organización educativa no lo permite.
- Las posibilidades de innovar dejadas a la escuela deben ser claramente definidas y deben ser proporcionados los poderes, los medios y los servicios de apoyo correspondiente.

Por otra parte el complejo conjunto de servicios y de disposiciones institucionales que esto requiere, no es posible sin una cierta coherencia de los objetivos a nivel nacional, en este sentido parece claro que todos los países deben tener, para el desarrollo futuro de la enseñanza, una estrategia adaptada a las características particulares de su sistema político. Desde esta perspectiva puede ser necesaria una intervención de la Administración Educativa en cuanto a la definición de objetivos y determinación de estructuras globales, pero en todo caso debe tenerse gran cuidado en deslindar lo que son problemas políticos de lo que es propiamente educativo.

CAPITULO 2: EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA ADULTOS Y SU ADMINISTRACIÓN

2.1 EL INSTITUTO NACIONAL DE EDUCACIÓN PARA ADULTOS

2.1.1 ANTECEDENTES

El 31 de agosto de 1981 se publica en el Diario Oficial de la Federación la creación del Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA), como un organismo descentralizado de la Administración Pública Federal, con personalidad jurídica y patrimonio propio, que promueve y proporciona servicios de alfabetización, primaria y secundaria, así como capacitación no formal para el trabajo a la población de 15 años o más que no ha accedido o desertado del sistema escolarizado, además, define modelos educativos para adultos; realiza investigaciones sobre la materia; elabora y distribuye materiales didácticos; acredita y certifica estudios de educación básica para adultos.

La razón de ser y que dio origen a la creación del INEA, hace veinte años, fue la de: proporcionar servicios educativos a la población joven y adulta en condición de rezago educativo, lo cual en la actualidad cobra mayor vigencia que nunca, ya que a partir de 1993 se llevó a cabo la modificación del artículo 3º Constitucional haciendo obligatoria la educación secundaria, con lo que el rezago se incrementó considerablemente y hoy representa poco más de la tercera parte de los mexicanos.

Dentro de educación para adultos cobra especial relevancia, el reconocimiento del “derecho de aprender” y constituye un desafío importante para México. Por ello el INEA resalta la importancia de este derecho, donde consideramos que aprender no es ya un lujo cultural que se pueda posponer. No es tampoco una etapa

posterior a la satisfacción de las necesidades básicas; aprender es, ante todo, una condición previa del desarrollo humano.

La función de educar jóvenes y adultos y de que estos aprendan, es una tarea de la sociedad en su conjunto, donde el sistema educativo debe reunir distintos niveles y modalidades entre sí y con otros sectores de la vida social, que distingue en el hombre, en su doble dimensión individual y social, el centro de la actividad educativa.

Particularmente, aparece la necesidad en nuestro sistema educativo, de rescatar la figura de los adultos, a partir de considerarlos como personas educables, perfectibles, que no sólo son capaces de aprender toda su vida nuevos conocimientos, o de trabajar por un verdadero desarrollo afectivo, moral, espiritual, sino que, además, tiene con respecto a si mismos un deber de educación, de perfeccionamiento, que constituirán una exigencia ética de base, sin hablar de las adaptaciones necesarias exigidas por las transformaciones tecnológicas, el incremento de los conocimientos, la evolución de las costumbres, etc.

El INEA como organismo rector de la educación para adultos, responsable de las normas y políticas nacionales, está comprometido en asegurar la calidad, pertinencia y equidad de esta educación en las entidades federativas.

La creación del Instituto se fundamenta, entre otros, considerando los siguientes aspectos: la existencia de un alto número de mexicanos adultos que no tuvieron acceso a la educación primaria y secundaria o no concluyeron estos niveles educativos y por consiguiente ven limitadas sus oportunidades de mejorar por si mismos la calidad de su vida; la impostergable solución de este problema, para lo cual conviene incrementar los esfuerzos que realiza el Gobierno Federal; la consideración de que la educación para adultos propicia el desarrollo económico y social del país; la necesidad de que la educación que se imparta a los adultos responda cada vez mejor a las necesidades e intereses específicos de los

diversos grupos, regiones y personas; y el requerimiento de emprender esta tarea a través de un organismo descentralizado que impulse los programas de educación para adultos, sin perder su relación con las políticas y programas del sector educativo.

La educación para adultos observa los principios y lineamientos emitidos en planes y programas nacionales, orientando sus esfuerzos al alcance de objetivos, como el establecido en el Plan Nacional de Desarrollo que afirma: “es condición esencial para el desarrollo con bienestar y equidad contar con una población mayoritariamente alfabetizada y con niveles de escolaridad elevados”¹⁴ y la propuesta contenida en el Programa de Desarrollo Educativo que determina que la educación para adultos “se orientara hacia la adquisición y fortalecimiento de conocimientos y habilidades fundamentales para seguir estudiando, sin soslayar el entorno en el uso y la retención de los conocimientos adquiridos, impulsando el desarrollo de aptitudes para la vida productiva y promoviendo la formación de valores fundamentales para el ejercicio pleno y responsable de los derechos y la participación en la vida democrática.”¹⁵

Además el Instituto norma sus acciones conforme al propósito general que en materia de educación para adultos se plantea en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000: “Una reforma profunda de los servicios de educación para adultos que comprende sus conceptos y enfoques fundamentales, el funcionamiento y coordinación de instituciones y organismos que la proporcionan, la flexibilización de los modelos y programas, la renovación de los materiales de apoyo, la reformulación de prioridades y la diversificación de las estrategias de atención con el fin de adecuarlos a los diferentes grupos que demandan los servicios.”¹⁶

¹⁴ Plan Nacional de Desarrollo

¹⁵ Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000

¹⁶ Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000

2.1.2 OBJETIVOS

- Brindar los medios necesarios para que completen satisfactoriamente su educación básica hasta obtener el certificado correspondiente.
- Proporcionar servicios educativos pertinentes y de calidad para que los jóvenes y adultos encuentren conocimientos, habilidades y valores de utilidad práctica para la vida.
- Promover y realizar investigación relativa a procesos y métodos para la educación de los adultos.

2.1.3 FUNCIONES

Las funciones que realiza el INEA para asegurar a la población adulta el acceso a la educación básica, a la cultura y a la capacitación para el trabajo que le permita mejorar sus condiciones de bienestar individual y colectivo se organizan y desarrollan mediante programas y proyectos que por su naturaleza se clasifican en sustantivos y de apoyo, y que van dirigidos a satisfacer tales necesidades y a brindar el apoyo necesario para que el quehacer se realice en forma ordenada, coherente, a fin de cumplir con las disposiciones de carácter administrativo, de control y de planeación de las entidades y dependencias de la Administración Pública.

Los Programas sustantivos son:

- Alfabetización
- Educación Básica (primaria y secundaria)
- Educación Comunitaria

Mediante ellos se proporcionan los servicios educativos a los adultos que lo demandan, respetando sus características y necesidades. Estos integran una fina trama que permite ofrecer en todo el país las mismas oportunidades de acceso, independientemente del lugar de residencia –urbano o rural- , la edad, el sexo o la actividad económica que se desarrolle.

Los Programas de Apoyo son:

- Planeación
- Sistemas de Administración y Control
- Participación Social
- Comunicación Social
- Servicios Jurídicos

Programas que permiten, y en ello radica su importancia, fortalecer la intensidad y calidad del quehacer educativo que se proporciona a los adultos.

2.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las funciones del Instituto, relativas a la operación, supervisión, evaluación, administración y planeación se llevan a cabo en los niveles central, estatal y regional. El nivel central tiene carácter técnico-normativo y en él se desarrollan las funciones de planeación, evaluación, supervisión y control de las actividades en el ámbito nacional. Tiene también una orientación globalizadora e integradora de los resultados alcanzados en la operación de la gran cantidad de servicios educativos. Este nivel está constituido por los siguientes órganos administrativos: la Dirección General, las Coordinaciones Generales de Participación Social, los Proyectos Especiales y de Operación, las Direcciones de Alfabetización, Educación Básica, Educación Comunitaria, Administración y Técnica y, finalmente, tres unidades de apoyo: Comunicación Social, Servicios Jurídicos y Contraloría Interna.

El nivel estatal esta constituido por 30 Delegaciones, una Coordinación de Operación y un Instituto Estatal. Las dos primeras son expresión del esfuerzo desconcentrador que se fundamenta en el propio decreto de creación del INEA y la última de la política de descentralización iniciada en el sexenio 1994-2000. EL Instituto Estatal constituye el primer esfuerzo de concertación y descentralización entre el INEA y el Gobierno del Estado de Quintana Roo, y en este nivel se realizan funciones de programación, presupuestación, coordinación, supervisión y operación de los servicios educativos que promueve en el ámbito de su competencia. La estructura institucional que lo conforma está integrada por un Delegado Estatal, Coordinador de Operación o Director y sus Coordinadores de área son la técnico-pedagógica y de capacitación, la de apoyo a la operación, la de planeación, la de administración, la de comunicación social y la de acreditación y certificación.

El nivel regional está constituido por 310 Coordinaciones Regionales que dividen la geografía estatal en zonas que incluyen uno o varios municipios y que están determinadas por características económicas, políticas, geográficas, culturales, educativas y poblacionales.

Formalmente la Coordinación Regional depende jerárquicamente de la estructura estatal y cumple, entre otras, las siguientes funciones: operación de los servicios, capacitación, supervisión, evaluación del conocimiento, concertación de acciones, recopilación de información y control de los servicios.

Los servicios educativos que brinda el INEA fundamentan su operación en un modelo que se constituye con los siguientes elementos: los agentes operativos, jóvenes que en forma solidaria enseñan o promueven el aprendizaje u orientan a los adultos para que éstos puedan alfabetizarse, terminar la primaria o secundaria; o bien, para que la comunidad preserve sus expresiones culturales, tradiciones y costumbres, y finalmente para que mediante la capacitación mejore sus condiciones de bienestar familiar y comunitario. Los agentes operativos son

denominados alfabetizadores o asesores, dependiendo de su actividad, y organizadores regionales o promotores cuando se encargan de coordinar a los mencionados en primer término. Dichos agentes son vinculados en los programas educativos por el Patronato de Fomento Educativo, asociación civil que existe en cada una de las entidades federativas con el propósito de promover, apoyar y proporcionar recursos que permitan a las instituciones educativas brindar sus servicios a la población que lo requiere, sobre todo aquella de regiones marginadas y dispersas. La comunidad se organiza en torno a un Comité Comunitario que se coordina con el Patronato para recibir apoyos económicos o materiales que le permitan promover y ofrecer el servicio educativo a todos sus miembros.

2.2 LA ADMINISTRACIÓN DEL INEA

La administración del Instituto, de acuerdo con su decreto de creación y la Ley Federal de las entidades paraestatales, está a cargo de una Junta Directiva, que es el órgano superior y un Director General.

2.2.1 JUNTA DIRECTIVA

Está integrada por el Secretario de Educación Pública, quien funge como presidente, el Secretario de Gobernación, el Secretario de Hacienda y Crédito Público, el Secretario del Trabajo y Previsión Social, el Jefe del Departamento del Distrito Federal y tres miembros designados por el Presidente de la República.

Corresponde a la Junta Directiva establecer las políticas generales, aprobar el programa general de actividades y los presupuestos anuales de ingresos y egresos, así como los informes anual y periódico de las actividades de la entidad y de los estados financieros que le presente el Director General. La Dirección General es la representante legal del Instituto y responsable de dirigirlo técnica y

administrativamente; así como de supervisar y vigilar la organización y funcionamiento de las unidades que lo integran.

Para el cumplimiento de sus objetivos y desempeño de sus atribuciones, el INEA cuenta con unidades administrativas centrales, quienes ejercen las funciones, de carácter normativo, de planeación, evaluación, supervisión y control; con delegaciones estatales y coordinaciones regionales y de zona para la extensión de sus servicios y programas educativos

2.2.2 MARCO JURÍDICO NORMATIVO

La educación para adultos se fundamenta y norma en el artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley Federal de Educación y la Ley Nacional de Educación para Adultos, y debe tender a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano, estimulando su iniciativa, su sentido de responsabilidad social y su espíritu creador.

La Ley Nacional de Educación para Adultos precisa que ésta se destinará a la población mayor de 15 años que no haya cursado o concluido estudios de primaria y secundaria. A su vez, determina los objetivos, las atribuciones y formas de aprendizaje y acreditación, y los derechos y las obligaciones de quienes participan en su desarrollo, y que la educación básica de los adultos forma parte del sistema educativo nacional como labor de educación extraescolar basada en la autodidaxia y en la solidaridad social, por ser los medios más adecuados para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura y fortalecer la conciencia de unidad entre los distintos sectores que conforman la población.

Los objetivos de la educación para adultos se orientan a lograr que toda persona pueda obtener, como mínimo, el nivel de conocimientos y habilidades equivalentes a la primaria o la secundaria; a favorecer la permanencia continua en los estudios; a realizar actividades de actualización y de capacitación para el trabajo; y de

formación profesional permanente, a desarrollar las aptitudes físicas e intelectuales del educando así como su capacidad de crítica y reflexión, a elevar los niveles culturales de los sectores de población marginados para que participen en las responsabilidades y beneficios de un desarrollo compartido, y a promover el mejoramiento de la vida familiar, laboral y social. De conformidad con lo dispuesto en la legislación educativa y en el decreto que le da origen, y en el cumplimiento a su objetivo, el INEA promueve y proporciona servicios de alfabetización, educación primaria y secundaria, acordes con los contenidos y programas de estudio de la Secretaría de Educación Pública y coadyuva al desarrollo de la educación comunitaria.

En apoyo a tales actividades sustantivas promueve investigaciones especializadas en la educación para adultos, elabora y distribuye materiales didácticos y participa en la formación del personal que requiere para prestar sus servicios. Por otra parte, cuando procede, acredita los estudios que los adultos realizan conforme a los programas aprobados y brinda a los estudiantes del sistema educativo la oportunidad de cumplir con el servicio social obligatorio, realiza actividades de difusión cultural que complementen o apoyen sus programas y, con el propósito de incrementar la oferta educativa y evitar duplicidades y competencias, coordina sus actividades con instituciones que ofrecen servicios similares o complementarios y colabora en tareas afines con dependencias, asociaciones y empresas.

2.3 PROGRAMAS Y SERVICIOS QUE OFRECE EL INEA.

2.3.1 PROGRAMAS SUSTANTIVOS.

Alfabetización.

Desde el punto de vista estrictamente pedagógico, emprender una acción educativa implica, entre otras cosas, definir los objetivos, los contenidos y los niveles de aprendizaje que deberán alcanzar los sujetos de la acción para

considerar que se ha cumplido con los propósitos y principios educativos. En cuanto al campo de la alfabetización es necesario definir el concepto, es decir, qué se entiende por alfabetizar; definir los contenidos, significa seleccionar los temas que permitirán cumplir con el objetivo y definir los niveles implica determinar el nivel de conocimientos que el adulto debe alcanzar y manejar para que se considere que ha dejado de ser analfabeta puro, funcional o semianalfabeta.

Mediante su acción educativa, el Programa de Alfabetización propicia un proceso de enseñanza-aprendizaje basado en las necesidades e intereses de los adultos a quienes se dirige, y tiene objetivos terminales de carácter educativo que establecen las habilidades y capacidades que se deben poseer al concluir tal proceso, durante el cual el adulto aprende a aplicar los conocimientos a su vida cotidiana y, de ser posible, se incorpora a otros programas educativos. Para el logro de estos objetivos se establece una serie de contenidos básicos de carácter lingüístico, gramatical y matemático, inmersos en los materiales didácticos de las diversas modalidades de atención, que propician la participación comunitaria. Las áreas de aprendizaje que incluye el proceso de alfabetización son:

- Lectura
- Escritura
- Matemáticas

Educación básica.

La educación básica está conformada por los niveles de primaria y secundaria y en ellos se utiliza como material básico un conjunto de libros en los cuales se encuentran los objetivos y contenidos de la educación básica general. Los materiales que el Programa utiliza son diseñados especialmente para la población adulta y se originaron en la práctica durante varios años, que ha permitido realizar diversos estudios y análisis relacionados con su calidad, contenidos y tipo de

habilidades, destrezas, hábitos y capacidades que se promueven y desarrollan en los adultos durante el proceso educativo.

Para orientar el Programa de primaria y secundaria se definieron los siguientes objetivos:

- Desarrollar en los adultos los conocimientos, las actitudes y habilidades que les permitan hacer frente a las situaciones de su vida cotidiana.
- Favorecer en los estudiantes el espíritu de cooperación y solidaridad como elementos básicos del desarrollo del grupo social al que pertenecen.
- Propiciar la vinculación entre los contenidos de estudio que abordan los adultos y las necesidades de su vida diaria.
- Propiciar, mediante la educación, la incorporación de los adultos a las actividades productivas y culturales que demanda la sociedad actual.

Educación Comunitaria.

El Programa de Educación Comunitaria ofrece opciones educacionales para los núcleos de la población más desfavorecida del país, propiciando su participación activa, consciente y organizada a fin de incidir en el mejoramiento de su calidad de vida y la transformación positiva de su realidad. Para lograr sus objetivos cuenta con proyectos de atención, cuyas características particulares permiten desarrollar actividades en diferentes contextos sociales con problemáticas específicas. El diseño de cada proyecto se caracteriza por su flexibilidad operativa y pedagógica que permite adecuarse a los requerimientos comunitarios dentro del contexto institucional; también se caracteriza por apoyar acciones de alfabetización y educación básica en sus instalaciones, promoviendo actividades de continuidad educativa o bien de promoción institucional y comunitaria.

2.3.2 PROGRAMAS DE APOYO.

Planeación.

El programa de planeación está orientado a organizar las actividades sustantivas y de apoyo que se realicen a fin de alcanzar los objetivos y metas que se definen a partir de la política educativa, este programa se concibe como un proceso continuo que abarca las etapas de diagnóstico, planeación, programación, presupuestación, ejecución y evaluación, las cuales se realizan en dos niveles, uno global que marca las grandes líneas de acción en el ámbito nacional y otro detallado que surge de los núcleos básicos de la estructura institucional, en donde se tiene un contacto directo con las necesidades de cada comunidad, lo que permite que las metas correspondan a sus requerimientos y su agregación constituya la meta nacional.

Administración y Control.

En el contexto institucional se requiere que la operación de los servicios educativos a la población adulta se desarrollen dentro de un marco de eficiencia y eficacia, tanto en los aspectos técnico-pedagógicos como en lo referente a la administración de los recursos autorizados para desarrollar las funciones encomendadas.

Por lo anterior, el Programa de Administración se ha abocado a proporcionar con la debida oportunidad los recursos humanos, financieros y materiales autorizados; asimismo, diseña y pone en práctica los mecanismos necesarios para controlar el manejo y uso óptimo de los mismos en forma racional y en estricto apego a las disposiciones de racionalidad, austeridad y disciplina presupuestal, dictadas por el Ejecutivo Federal.

Es una preocupación constante proporcionar los apoyos técnicos adecuados, entre los que se destacan los aspectos de organización y sistemas administrativos, que hagan posible complementar la realización de las tareas educativas en las diferentes unidades que conforman el Instituto.

Participación Social.

Dentro de sus objetivos y sus atribuciones el Instituto ha desarrollado acciones que promuevan su actuación en un marco institucional que induzca, apoye, encauce y haga fructificar la cooperación coordinada y corresponsable de las tres instancias de gobierno, y el compromiso cívico y solidario de la sociedad expresado en apoyos concretos para la ejecución de los programas. La participación social es consubstancial, tanto en el concepto como en el desarrollo de la educación para los adultos, pues es necesario conjugar simultáneamente tres factores:

- La acción del estado para implantar, orientar y articular los programas y las actividades, así como para proporcionar los medios y apoyos técnicos, administrativos y didácticos indispensables.
- La acción de las organizaciones e instituciones de los sectores social y privado, y la de los mexicanos en general, a fin de promover y sustentar la prestación del servicio.
- La iniciativa y las acciones de los propios adultos beneficiarios de los programas.

Sin esta participación general sería imposible cumplir con los objetivos nacionales de extender la educación y la cultura a los grandes grupos de población que han carecido de ella y, por ende, el estado no podría disponer de recursos suficientes para remunerar a los voluntarios como trabajadores, ni tampoco podría contar con

la estructura para atender a la población dispersa y marginada, y apoyar a los educandos según sus requerimientos.

De igual forma sin la participación social sería imposible precisar las cambiantes expectativas de los adultos, detectar a los usuarios potenciales, alentarlos a emprender sus estudios y mantenerlos incorporados en los servicios, en virtud de que esta modalidad educativa conlleva en sí misma la necesidad de que ellos interactúen para generar, de acuerdo con su cultura, experiencias y capacidades en un proceso colectivo que a todos concierna y promueva la superación individual y comunitaria.

Comunicación Social.

La educación de los adultos, caracterizada por su modalidad no formal o abierta, requiere de servicios de comunicación social integrados a la operación de los programas educativos, desde su difusión previa hasta el momento de la enseñanza, en la actualidad la comunicación social tiene, dentro de la actividad institucional, una clara y natural correspondencia con objetivos y metas propuestos en materia de educación para adultos, y, de manera importante, con la promoción de la participación social que hace posible la alfabetización, la educación básica y la educación comunitaria. Mediante los servicios de comunicación social se enlazan las dependencias del INEA para compartir y fortalecer la vida institucional; asimismo, se ha creado y mantenido la imagen del Instituto y de esta manera las acciones han servido para promover, informar y sensibilizar a la opinión pública y a los propios adultos respecto a los programas y la operación de los servicios educativos.

Los servicios de información inciden fundamentalmente en el fortalecimiento de la creciente movilización social en apoyo de los mexicanos que requieren de la atención del INEA; también inciden en la comunidad institucional al mantenerla bien informada de las políticas, logros y proyectos más importantes.

En la educación de los adultos existe una necesidad muy importante de operar los servicios en forma masiva pues ello involucra naturalmente a la comunicación social, por una parte con las áreas normativas de planeación para generar información pública y con ello lograr actitudes positivas en la sociedad y, por otra, con las áreas operativas a fin de proporcionarles instrumentos y servicios de apoyo para la promoción y el cumplimiento de los programas en estricto apego a la geografía de las necesidades.

En la actividad del INEA, los procesos educativos y los de comunicación interactúan y se complementan, por lo que la planeación y organización de los programas de trabajo se hace en función de las principales líneas de acción institucional.

Servicios Jurídicos.

Los aspectos jurídicos que se consideran en el contexto institucional son muy amplios y abarcan diferentes cuestiones entre las que destacan: el cumplimiento del marco jurídico fundamental que regula la educación de los adultos, las disposiciones emitidas respecto a las entidades de la administración pública federal en materia de celebración de contratos y convenios; y el manejo de las relaciones laborales, todo ello en estricto apego al respeto de los derechos y principios de justicia y equidad. Una de las acciones que tienen mayor relevancia es la referida a la relación que establece el Instituto con los patronatos de fomento educativo, por medio de los cuales se obtienen recursos adicionales para la operación de los servicios, así como la vinculación de las personas que realizan las tareas de agentes operativos, quienes colaboran en forma voluntaria para resolver el problema educativo de la población adulta.

2.3.3 SERVICIOS.

Acreditación

El modelo de educación para adultos del INEA, divide la Educación Básica en Etapa Inicial (Alfabetización), Segunda Etapa (Primaria) y Tercera Etapa (Secundaria). Para acreditarlas y certificarlas se aplican dos tipos de evaluación:

- Evaluación Diagnóstica. Está integrada por dos Tablas de equivalencias y el Examen diagnóstico para ubicar, acreditar o certificar al adulto según sea el caso.
- Evaluación final. Se compone por 25 exámenes que tiene el propósito de acreditar para obtener su certificado de estudios de la etapa correspondiente, estos exámenes miden los conocimientos y habilidades básicas que van alcanzando los adultos, de acuerdo con el Programa de estudios del INEA.

Certificación

A los usuarios que presentan y acreditan los exámenes correspondientes a la segunda o tercera etapas (primaria o secundaria), se les hace entrega de un certificado de estudios, que es un documento con validez oficial reconocido por la Secretaría de Educación Pública en todo

Los servicios de educación que promueve el Instituto consideran los siguientes aspectos:

- El adulto estudia los días, a la hora y en el lugar que más le conviene.

- El adulto puede acreditar la primaria y la secundaria con boletas y certificados de validez oficial.
- Se toma en cuenta los grados escolares que hayan cursado en otros tiempos.
- No es un sistema escolarizado, se recibe a través de asesorías que tiene sus bases en el autodidactismo.
- Los servicios educativos que proporciona el INEA, cubren la totalidad de las entidades federativas y sus municipios llegando a una gran parte de las localidades rurales.

Bibliografía:

Memoria de Gestión del Instituto Nacional de Educación para Adultos de 1998 a 1999.

Memoria de Labores del Instituto Nacional de Educación para Adultos 1995-2000.

Memoria de Estadística del Instituto Nacional de Educación para Adultos 1982-1988.

CAPITULO 3: EL PROCESO ADMINISTRATIVO COMO MODELO PARA LA EDUCACIÓN DE ADULTOS.

3.1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

Resulta evidente la importancia que tiene el proceso administrativo dentro de la implementación de un modelo administrativo, ya que al proceso administrativo se le puede considerar un modelo administrativo por si mismo y cualquier organización por pequeña que sea debe considerar y tener bien presente sus etapas para que su desempeño sea el esperado. Cualquiera de los modelos administrativos analizados en el primer capítulo requieren para su mejor aplicación de planear, organizar, coordinar, dirigir y controlar sus actividades; así mismo nuestra propuesta tendrá inmersas todas estas funciones.

Las funciones mencionadas se describen como una serie de elementos técnicos conocidos en conjunto como proceso administrativo, el cual, tomando en cuenta la naturaleza de las instituciones se divide en dos etapas:

1. Etapa de la mecánica administrativa en la que propiamente se integra la institución.
2. Etapa de la dinámica administrativa en la que se pone en funcionamiento la institución integrada.

Son tres las etapas parciales que constituyen la mecánica administrativa:

- Previsión
- Planeación
- Organización

De igualmente manera la dinámica administrativa se forma por tres etapas:

- Dirección
- Coordinación
- Control

Cada una de las etapas del proceso debe realizarse amplia y cuidadosamente, esto exige una atención esmerada y gran interés por parte del directivo del INEA y de todo el personal que en el colabora. Ahora bien, la división del proceso en etapas específicas se hace solo por razones metodológicas con la finalidad de analizar cada etapa con mayor profundidad y exactitud. En la realidad estas etapas del proceso administrativo no se presentan por separado ya que existe una interrelación constante entre ellas, en cada momento de la vida de una organización se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.

La mecánica administrativa exige un trabajo conjunto y armónico entre el cuerpo administrativo para unificar criterios con la finalidad de determinar objetivos, elaborar un plan de acción para alcanzarlos y establecer una estructura bien ordenada en la que los diversos elementos que la constituyen se relacionen adecuadamente para poder desempeñar las funciones que les sean asignadas.

Corresponde asumir al directivo del INEA el papel de más responsabilidad en esta etapa ya que su carácter de autoridad educativa le confiere las facultades suficientes y necesarias para, en base en una correcta planeación y coordinación de los recursos disponibles, guiar a la institución educativa hacia el logro de las mejores metas. Al poner en marcha esta etapa el primer paso será la previsión.

3.1.1 LA PREVISIÓN.

Es la primera de las funciones administrativas y, como su significado lo indica, consiste en adelantarse al futuro para poner de manifiesto qué es lo que se espera alcanzar y cuáles son los factores que pueden influir positiva o negativamente en

la acción, tomando en cuenta las experiencias suscitadas a lo largo del desempeño educativo de la institución. Para llevarla a cabo el directivo debe tomar en consideración los principios que la rigen y constituyen.

Principios de la previsión.

- Previsibilidad. Las previsiones administrativas nunca alcanzarán certeza absoluta, ya que el gran número de factores que influyen en la educación para adultos, además del elemento humano que interviene, dificultan en gran medida la veracidad de lo que se prevé por lo que siempre existirá en las acciones emprendidas un riesgo.
- Objetividad. Las previsiones exigen que su formulación se haga con base en hechos concretos, tomados de la realidad y que ofrezcan un alto grado de confiabilidad, las meras opiniones o suposiciones arbitrarias en ningún momento tendrán valor suficiente cuando se tenga que tomar una decisión administrativa.
- Medición. El análisis de los hechos concretos que sirvan de base para prever deberá hacerse con métodos cuantitativos de manera que la medición de los fenómenos que puedan incidir en un momento dado en el proceso de administración, ofrezca una mayor seguridad o confianza al elaborar los planes de trabajo.

De acuerdo con estos principios la previsión deberá realizarse con base en informaciones concretas obtenidas de un análisis cuidadoso de las diferentes áreas que constituyen la organización y los factores que en ella inciden, con base también en los datos estadísticos obtenidos, por ejemplo: con un censo escolar, número de asesores, número de alumnos aprobados y reprobados en los diversos niveles (primaria y secundaria), objetivos logrados y no logrados en las diferentes áreas de acción, etc. De esta manera con la información obtenida podrán hacerse predicciones y tomarse precauciones para lo futuro, es decir prever los problemas que se pueden presentar y buscar soluciones, pero es necesario que el directivo

tome en cuenta que lo previsto nunca es totalmente cierto y que al formular los planes de trabajo éstos deberán permitir la posibilidad de ser corregidos.

La previsión considera para su mejor aplicación algunos aspectos o elementos como puede ser un análisis situacional que se efectúa con la finalidad de conocer a fondo, tanto el medio ambiente externo como la propia institución, además de la intención de detectar las necesidades de ambos para formular los objetivos de la organización. Se realiza para obtener información sobre dos aspectos muy importantes: en primer lugar, el ambiente externo en el cual se encuentra inmersa la institución, ya que este influye en gran medida en todas aquellas actividades que se realizan dentro de ella; en segundo lugar, el medio ambiente interno es decir la propia institución considerada en sus diversos elementos que interactúan entre si.

Este análisis se llevará a cabo mediante una investigación acerca de los factores que se consideren para cada uno de los aspectos:

- Medio ambiente externo: aspecto geográfico, económico, social y cultural.
- Medio ambiente interno: aspecto técnico, administrativo, material, social y económico.

Para realizar el análisis situacional se hace uso de una técnica muy importante: la observación, la cual consiste en analizar los fenómenos mediante la aplicación de los sentidos para obtener información sobre sus características más relevantes. De hecho debe aplicarse cuidadosa y sistemáticamente para obtener un conocimiento amplio de aquellos factores que se consideren de vital importancia para la administración de cualquier institución, posteriormente la información obtenida deberá registrarse de manera que se logre una interpretación adecuada de los resultados.

El planteamiento de objetivos es otro aspecto más de la previsión y empezamos analizándolo con el significado de objetivo que no es otra cosa que aquello que se

persigue, lo que se desea lograr al final de una serie de acciones y tiene su origen en una carencia o necesidad. El análisis situacional revela el estado actual y las necesidades de la organización, entonces, es necesario el establecimiento de objetivos generales que reflejen un progreso para la institución y conduzcan a la satisfacción de las necesidades más apremiantes. Los objetivos se desglosarán en metas, las cuales deberán alcanzarse gradual y secuencialmente fijando el periodo para su consecución y las medidas de desempeño cualitativas y cuantitativas. Esto se hace por las siguientes razones:

1. Un objetivo general es demasiado amplio; así que para lograrlo es necesario precisarlo lo más posible, esta precisión solo se consigue si se desintegra en los posibles factores que lo constituyen y se plantean para alcanzarse gradualmente de manera que la realización sistemática de cada uno de ellos prometerá la consecución del objetivo general.
2. Las medidas de desempeño cualitativas y cuantitativas permitirán especificar aun más las metas, normar la actuación de los individuos que realizar las actividades y al final contrastar estos estándares con los resultados obtenidos.

Los objetivos de la Coordinación INEA Xochimilco deben fundamentarse en la filosofía de la educación mexicana, en los principios de la teoría pedagógica y en la política educativa que son la base donde descansa el sistema educativo mexicano. En la Coordinación INEA pueden distinguirse los objetivos individuales y colectivos; generales y particulares; básicos, secundarios y colaterales; naturales y subjetivos o arbitrarios; así que veamos su contenido esencial.

- Objetivos individuales y colectivos. Al interior de cualquier institución los individuos que la integran tienen sus propios objetivos, que en ocasiones pueden ser diferentes a los de la propia organización; así que el administrador debe hacer lo posible por conocer los objetivos de sus

subordinados y procurar que los logren para que se contribuya entusiasta y concientemente a la consecución de los colectivos y que corresponderán a la organización en conjunto. No esta de más decir que los subordinados deben de estar convencidos de que al contribuir al logro de los objetivos colectivos, contribuyen también a la realización de los propios.

- Objetivos generales y particulares. Un objetivo general engloba una serie de objetivos subordinados, es decir, son objetivos amplios que se logran mediante la ejecución de otros de menor amplitud. Un objetivo particular viene siendo el medio para alcanzar el objetivo general. Los objetivos generales corresponden globalmente a la institución y deberán ser fijados, en su mayor parte, por el directivo y, con base en ellos y su desglosamiento en metas, cada elemento de la organización fijará los que corresponden a su respectiva función.
- Objetivos básicos, secundarios y colaterales. Los objetivos básicos son los que tienen gran importancia para la institución y se logran por medio de los secundarios; los objetivos colaterales son aquellos que sin ser buscados directamente se obtienen al desarrollar los secundarios.
- Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios. Son objetivos naturales los que corresponden legítimamente a una determinada función, sección u organización y son objetivos arbitrarios los que no pertenecen propiamente a la institución, pero que se los llega a proponer el administrador y pueden ser el prestigio social, una remuneración económica elevada o ascensos.

La determinación y selección de medios, recursos y posibles obstáculos tiene la finalidad de indagar y decidir cuáles son los medios más idóneos para conseguir los objetivos, precisar los recursos materiales y humanos de que se dispone y descubrir los obstáculos que se pueden presentar al emprender alguna acción determinada y así eliminarlos anticipadamente. Para llevar a cabo este aspecto se sugiere el siguiente procedimiento:

- Hacer una lista lo más amplia posible de los medios y recursos que se pueden utilizar.
- Distinguir cuáles de estos factores están disponibles y cuáles no se encuentran al alcance, para determinar la forma de obtenerlos.
- Hacer un registro de metas, considerando los medios y recursos disponibles con la finalidad de seleccionar los que sean más idóneos para alcanzar éstas.
- Después de hacer la selección de medios y recursos deberá determinarse el mayor número de factores negativos u obstáculos que habrán de influir en el alcance de las metas y clasificarlos de manera que sea más fácil eliminarlos.

Por medio de estos dos elementos (análisis situacional y determinación de medios, recursos y posibles obstáculos) se persigue reunir la suficiente información para formular los planes de trabajo y, puede decirse, que de una u otra manera al llevar a su realización estos dos aspectos ya se está planeando, pues como se expresó anteriormente, respecto al proceso administrativo, cada uno de sus elementos está íntimamente vinculado a los demás.

El último elemento de la previsión es la formulación de cursos alternativos, el cual se refiere a la adaptación de los medios encontrados a los fines propuestos, lo anterior significa que se deben formular varios cursos de acción disponiendo los medios y recursos con que se cuenta en diversas formas con el objeto de encontrar el curso más idóneo para alcanzar las metas. Para que el administrativo formule los posibles cursos de acción puede aplicar las siguientes reglas:

“Debe esforzarse por pensar cómo podría lograr el mismo fin que se ha propuesto, pero con diferentes medios; y, debe evaluar los cursos que se formulan con el fin de escoger el mejor, en base a los siguientes criterios:

- El riesgo esperado comparado con los posibles beneficios.
- La mayor economía de esfuerzo.
- El tiempo necesario para desarrollar cada curso.
- La limitación de recursos con que puede contarse...”¹⁷

La conveniencia de formular varios planes radica en que podemos analizar las variadas formas de lograr lo que se ha propuesto y escoger la mejor, esto evita la falta de creatividad, la monotonía y las limitaciones en que se puede incurrir al considerar un solo curso posible. Se afirma así la idea de que existen varias formas de resolver un problema, pero siempre hay una mejor: aquella en que se utilizan los recursos con un máximo beneficio, se ahorra tiempo, esfuerzo y se logran los mejores resultados para la institución y los individuos que la integran. La formulación de varios cursos conducirá a la elección del más adecuado.

3.1.2 LA PLANEACIÓN.

Es necesario tener bien presente que si las acciones para alcanzar los objetivos se dejan al azar, si no se determina una secuencia lógica de actividades bien fundamentadas, éstos no se realizarán adecuadamente, se perderá tiempo, dinero, recursos y la institución sin lugar a dudas ira al fracaso, lo cual acarreará múltiples problemas, que dentro de nuestra institución en estudio, se traducirán en un proceso de enseñanza-aprendizaje deficiente, la comunidad no recibirá los beneficios educativos que la Coordinación le puede brindar, el personal caerá en la apatía y en la irresponsabilidad, así es que estos problemas que se pueden presentar subrayan la necesidad e importancia de planear.

“Planear es elaborar un curso de acción que conduzca a lograr lo que se ha propuesto mediante la formulación de políticas; la selección y determinación de una serie de actividades integradas en procedimientos, programas, proyectos u

¹⁷ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Limusa, México 1980, p.p. 137-138

otros planes más sencillos y el establecimiento de lo que se va a utilizar para vigilar que lo planeado se cumpla de acuerdo a los estándares marcados en las metas”¹⁸

Para apoyarnos de una mejor manera, esta función administrativa nos ofrece una serie de metas que nos serán de gran utilidad a la hora de planear:

- Tratar de saber con detalle cuáles son los eventos que pueden obstaculizar la acción, los cambios que se pueden presentar y que de alguna manera pueden influir en los propósitos para decidir la mejor forma de actuar, es decir, tomar las mejores decisiones.
- Obligar al directivo a fijar su atención en los objetivos y ha revisar, modificar o ampliar el plan cuando la acción que se esta llevando a cabo así lo requiera.
- Ahorrar tiempo, dinero, esfuerzo y lograr resultados óptimos al subrayar la eficiencia en la operación.
- Verificar los logros del personal al compararlos con las metas trazadas y evaluar el control mediante las normas establecidas en el plan.

Principios de la planeación.

- Precisión. Todo plan de acción futura debe ser preciso, de manera que la actividad se oriente directamente hacia el objetivo que se desea lograr, esta precisión necesaria, solo se logra cuando se parte de informaciones o datos reales.
- Flexibilidad. Es un hecho muy claro que por más que se busque la exactitud en la previsión de los acontecimientos futuros, ésta no existe absolutamente, siempre se presentan cambios que de una u otra manera influyen en nuestros planes y si no se esta preparado para enfrentarlos se presentarán serios problemas, por ello es necesario que todo plan deje un

¹⁸ Koontz Harold y Odonell Cyrill; Curso de Administración Moderna; Mc Graw-Hill; México 1981; p.p. 142

margen par los cambios que puedan ocurrir, es decir, que permitan su modificación y adaptación a las nuevas necesidades.

- Unidad. El plan general que se elabore debe ser interpretado de tal manera que permita un desglosamiento apropiado para su aplicación en cada función de la organización, de modo que exista conexión y se integren adecuadamente los planes específicos de los elementos de la institución.

Elementos de la planeación.

Uno de los elementos de la planeación es el que se refiere a las políticas, las cuales se describen como los criterios o líneas de conducta que deben observarse y cuyo propósito es orientar la acción hacia las metas y objetivos planteados. Su importancia radica en que a través de ellas se establecen las conductas que la organización va a seguir respecto a situaciones específicas. Las políticas tienen como finalidad:

- Facilitar el alcance de las metas de la organización.
- Mantener la consistencia y la continuidad en la planeación y en las decisiones administrativas diarias.
- Apoyar la confianza de los individuos respecto a lo que se espera que aporten en el mejor desempeño de la organización.

Podemos distinguir dos tipos de políticas, las primeras son las llamadas políticas generales, las cuales se originan del análisis detallado y cuidadoso de los distintos objetivos y metas de la organización total y de las personas que la forman, establecen la posición que guarda la institución hacia los distintos factores que influyen en ella; también se refieren a las conductas generales que la dirección sigue y exige dentro de la organización. Las políticas específicas interpretan, amplían, suplementan y elaboran, a partir de las políticas generales, detalles específicos de las actividades propias de cada puesto de la organización.

En la planeación será necesario decidir las políticas y especificar hacia qué factores serán orientadas, tomando en cuenta que elementos como el gobierno y la dirección de la educación determinan en parte las políticas de la Coordinación. Las políticas que se establezcan deberán darse a conocer a todo el personal para su total observancia y para exigir que cada área también formule las políticas específicas de la función que realizarán. Será necesario que se enteren de ellas, en el momento oportuno, todos aquellos elementos que directa o indirectamente se relacionen con la institución.

Existen herramientas de gran utilidad que nos ayudaran a llevar de la mejor manera nuestra etapa de planeación, una de ellas es la referente a los planes de trabajo, donde podemos distinguir el plan general que no es otra cosa que un documento en el que se registra todo el proceso que se va a seguir para lograr los objetivos que se han fijado (curso de acción seleccionado), y que permitirá canalizar los esfuerzos de los miembros de la institución a la satisfacción de las principales necesidades detectadas en el análisis situacional. Para elaborarlo podrá seguirse el siguiente proceso:

1. Objetivos generales.
2. Políticas generales.
3. Factores favorables y desfavorables.
4. Aspecto técnico.
5. Aspecto material.
6. Aspecto administrativo.
7. Aspecto social.
8. Enumeración de los recursos de orden material, social, económico, administrativo y técnico que se utilizarán para cumplir el plan.

El plan general dará lugar a la formulación de planes específicos que incluyen procedimientos, programas y proyectos, los primeros “son guías de acción o planes sencillos que detallan la forma como debe realizarse una actividad futura,

señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada actividad de la institución.”¹⁹ Para obtener una mayor eficiencia en el manejo de un procedimiento deben formularse las actividades siguiendo una secuencia ordenada, especificando quién o quiénes van a llevarlas a cabo y con qué recursos, es necesario fijarse por escrito, darlo a conocer y explicarlo de la mejor manera posible, revisarlo periódicamente con el objeto de analizar las fallas presentadas en cada paso de su realización y efectuar las modificaciones necesarias; además de hacer un análisis de los resultados para evaluarlo.

Se recomienda hacer una crítica, describiendo en todo lo posible los factores que influyeron positiva o negativamente en su realización y archivarlo con la finalidad de utilizar esa experiencia como referencia para cuando sea necesario formular un procedimiento semejante. Con base en esto, en su criterio y experiencia, el administrador podrá formular procedimientos que ayuden a elevar el nivel de eficiencia de la organización.

“Los Programas son planes en los que se establecen metas, asignaciones de tareas, recursos que han de emplearse y el tiempo requerido para llevar a cabo un curso de acción.”²⁰ Para formular un programa podrá seguirse la siguiente secuencia:

- Establecer metas y políticas.
- Formular procedimientos.
- Asignar tareas.
- Seleccionar recursos a utilizarse.
- Fijar el tiempo requerido para las actividades.
- Determinar el costo del programa en los casos que se requiera.

¹⁹ George R. Terry, Principios de Administración, CECOSA, México 1972, p.p. 102

²⁰ Ibíd p.p. 104

Como puede observarse los programas son más amplios que los procedimientos, pues exigen que se consideren determinados detalles que son necesarios para realizarlos. El tiempo requerido, por ejemplo, es un factor que debe de tomarse muy en cuenta al programar las actividades. Otros aspectos muy importantes y que son necesarios considerar son: los participantes o elementos que van a intervenir deberán conocer las metas, políticas, procedimientos, etc., y se obligarán a aceptarlos; además se graficará la secuencia de las operaciones, de manera que permita una consulta constante para el control del proceso.

El proyecto es un tipo de plan más extenso que los procedimientos y programas, ya que esta destinado a la realización de objetivos que se consideran especiales, o que se aparten de los que cotidianamente se trazan para la institución. El proyecto se utiliza o pone en práctica en el desarrollo de nuevas ideas que pueden introducir innovaciones a la institución y que por su importancia ameritan de una atención constante y un esfuerzo coordinado.

Para su realización es necesario que el directivo designe a alguien como responsable, de preferencia un elemento que demuestre capacidad para resolver con acierto situaciones o problemas que se puedan presentar, de manera que se confíe en el cumplimiento de el o los objetivos en términos de resultados concretos y a una fecha determinada de acuerdo a una programación. Será necesario que se delegue la autoridad suficiente, se integre un equipo de trabajo capaz de auxiliar en la coordinación del proyecto y se pongan a su disposición los recursos materiales y económicos que pueda exigir su desarrollo. Un proyecto puede presentar las siguientes ventajas:

- Se orienta al personal hacia la realización de actividades que tienen gran importancia y prioridad para la institución. Los proyectos deben ser derivados de los objetivos organizacionales.
- La esencia de la Administración “hacer a través de otros” se pone en práctica al delegar en un subordinado la realización del proyecto y se

asegura la obtención de los objetivos mediante un control estricto del proceso.

- Permite que las actividades se supervisen y se conozca el avance del proyecto en las fechas previstas de manera que se puedan corregir las desviaciones.

Para la formulación de un proyecto deberán considerarse los siguientes pasos: “

1. Identificación.

- Nombre del proyecto.

2. Justificación.

- Breve referencia a la razón del proyecto.

3. Objetivo.

- Definir ampliamente lo que se desea lograr.

4. Metas.

- Desglose de los objetivos. Estas metas deben ser concretas y debidamente especificadas.

5. Políticas.

- Criterios que orientan la acción.

6. Metodología o estrategia.

- Plantear las diversas formas en que se quiere lograr el objetivo.

7. Actividades.

- Hacer una lista de las actividades necesarias para llevar a cabo el proyecto, mencionar a los responsables de éstas y representarlo esquemáticamente.

8. Programación.

- Fijar fecha para la realización de cada actividad.
- Prever las necesidades de recursos materiales.
- Utilizar técnicas de ruta crítica.

9. Presupuesto.

- Determinar el costo posible del proyecto.

10. Control.

- Comparación de los resultados obtenidos en las actividades a una fecha determinada y su correspondiente representación y programación gráfica.”²¹

Planeación del control

Al formular el plan donde se marcan los objetivos y las acciones conducentes a lograrlos, es preciso establecer la forma de medir y constatar los resultados del proceso operacional, esto es, que se determine de qué manera vamos a darnos cuenta si se lograron los objetivos de acuerdo a como se había previsto, el control se vuelve pues necesario para medir el progreso, poner de manifiesto las desviaciones posibles e iniciar la acción correctiva. Para planear el control se deben dar los siguientes pasos:

- “La medición de los resultados se obtiene de la aplicación de diversos instrumentos que proporcionan información sobre las actividades, esta medición debe hacerse en función de las metas planteadas, razón por la cual ellas constituirán las bases para medir los resultados.

²¹ Aguilar José Antonio y Block Alberto, Planeación escolar y formulación de proyectos, Trillas, México 1977, p.p. 257

- Determinar los estándares, esto es, decidir el grado de eficiencia que se quiere mantener como mínimo en la acción.
- Decidir los instrumentos de la medición y los responsables de aplicarlos.”²²

Es necesario que continuamente se esté ejerciendo el control sobre las operaciones de manera que si se presenta una falla inmediatamente se realicen acciones correctivas para erradicarlas o disminuir sus efectos. “Un control adecuado puede dar lugar al establecimiento de nuevas metas, a la formulación de otros planes, a la modificación de la estructura organizacional, a mejorar la integración y hacer cambios de importancia en las técnicas de dirección y liderazgo.”²³

3.1.3 LA ORGANIZACIÓN.

Una vez realizada la planeación es necesario disponer los recursos humanos y materiales con que cuenta la organización en una estructura en la que se determinen funciones, niveles de autoridad y se establezcan las relaciones necesarias entre estos elementos y la etapa del proceso administrativo que nos va apoyar va ser la organización. En realidad la organización de la Coordinación INEA se encuentra ya establecida en su mayor parte, ya están constituidos los órganos necesarios para llevar a cabo la acción educativa, estos son comunes a todas las Coordinaciones existentes.

La función del directivo será adaptar esa estructura a las necesidades del plan, hacer las modificaciones que se juzguen pertinente, y si es necesario, establecer nuevas relaciones entre las diversas funciones tomando en cuenta que los

²² Aguilar José Antonio y Block Alberto, Planeación escolar y formulación de proyectos, Trillas, México 1977, p.p. 30

²³ Koontz Harold y Odonell Cyrill; Curso de Administración Moderna; Mc Graw-Hill; México 1981; p.p. 707

objetivos de las instituciones constantemente se renuevan debido a la influencia de la evolución social. Aunque exista un sistema organizacional común a todas las Coordinaciones, se presentarán diferencias en este aspecto debido a las características propias del medio ambiente en que se encuentran insertas.

Tenemos que la etapa de la organización por ser el elemento final de la mecánica administrativa recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una institución. Por medio de los principios, elementos y técnicas de la organización el directivo puede ordenar y disponer los variados elementos con que cuenta la institución en una estructura cuyo funcionamiento coordinado conduzca a la realización de los objetivos previstos.

Principios de la organización.

- Especialización. Uno de los factores que han sido decisivos en el desarrollo de las organizaciones es la división del trabajo, que permite a una persona efectuar su función de manera más eficiente y rápida al limitar su área de desempeño. Esta limitación del trabajo a realizar conduce a que el individuo se especialice en aquello que le corresponde de manera que el trabajo pueda ser mejor planeado, que las decisiones que tome sean más concretas y precisas, que domine mejor los conocimientos de su especialidad, etc.
- Unidad de mando. Debe evitarse que los subordinados reciban ordenes, indicaciones e información respecto a un mismo asunto de dos jefes distintos. Deben especificarse las funciones de cada nivel jerárquico, delegarse la autoridad apropiada y establecer los canales de comunicación necesarios.
- Equilibrio de dirección-control. El directivo debe delegar autoridad para que el demás personal realice correctamente las funciones que les corresponden y establecer los controles convenientes para vigilar el

cumplimiento de lo planeado de tal manera que si una actividad exige mayor delegación de autoridad deba también llevarse a cabo un mayor control de las acciones.

- Equilibrio de autoridad-responsabilidad. En la organización deben establecerse los niveles jerárquicos a los cuales corresponderá una determinada responsabilidad, esta responsabilidad fundamenta la autoridad que se confiere a cada nivel, de tal manera que a cierto grado de responsabilidad corresponde un grado de autoridad.

Elementos de la organización.

El primero de los elementos de la organización es la división de funciones, en donde los objetivos establecidos y el plan general elaborado, permite precisar cuáles son las funciones que requiere la organización. El administrador debe formular una lista, lo más completa posible, de las funciones que serán necesarias para llevar a cabo cada uno de los aspectos del plan.

La determinación de puestos es el segundo elemento de la organización y nos indica que pueden ser individuales o estar integrados por dos o más personas en aquellos casos en que las actividades sean complejas y demanden la acción conjunta de varios elementos, de esta manera la división del trabajo en unidades específicas de acción conducirá a que las funciones derivadas de los planes sean realizadas de manera independiente pero a la vez coordinada.

Un tercer elemento es el análisis de puestos, en el cual la determinación de los puestos tiene como finalidad precisar si se han constituido los que verdaderamente son necesarios. El análisis se refiere a dos aspectos:

- “Descripción del puesto. Complementa el renglón de funciones describiendo más ampliamente lo que debe hacer cada elemento en el trabajo que va a desempeñar.

- Especificación del puesto. Aclara qué conocimientos, habilidades y entrenamiento debe poseer el trabajador para desempeñar su función con entera eficiencia.”²⁴

La autoridad es otro elemento importante que “se refiere al poder inherente en las prescripciones de rol de un puesto dentro de una organización, es práctica común el hablar de autoridad como de algo que cuenta con el apoyo de la legitimación , es el poder contemplado por los miembros de una organización como correcto y propio”²⁵ de lo anterior podemos asegurar que la función que debe realizar cada elemento de la organización implica una responsabilidad que se debe asumir. Si el individuo es consiente de ello tratará de cumplirla con entusiasmo y eficiencia, esta responsabilidad trae como consecuencia una autoridad a ejercer, de tal manera que, como se indico en uno de los principios, a una responsabilidad corresponde una determinada autoridad. Dentro de la organización es necesario que se señale el grado de autoridad que le corresponde a cada función, con el objeto de que cada elemento se comporte de acuerdo con su respectivo rol y sus decisiones sean respetadas y cumplidas. Pueden distinguirse varios tipos de autoridad:

- Jefatura. Es la autoridad que al directivo le confiere el puesto que desempeña dentro de la organización y que el personal que labora acepta conciente de su legalidad y necesidad de existir para que la institución mantenga el rumbo marcado.
- Liderazgo. Es aquella autoridad que se basa en las cualidades del sujeto, es decir, es la naturaleza carismática, el individuo que ejerce este tipo de autoridad se apoya principalmente en la influencia que ejerce sobre los demás.
- Profesional. El individuo que detenta este tipo de autoridad posee los conocimientos profesionales, habilidades, experiencias, etc., que son

²⁴ Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, Trillas, México 2001, p.p. 385-386

²⁵ Miner John B., El proceso administrativo (teoría, investigación y practica), C.E.C.S.A., México 1985, p.p. 309

necesarias para desempeñar su puesto, a una persona con autoridad profesional sus subordinados la creen capaz de resolver cualquier problema que se presente.

Se considera que la situación ideal sería aquella en que el administrativo reuniera estos tipos de autoridad.

Actualmente se vive una crisis de autoridad en las instituciones educativas que afecta en gran medida su eficiencia, esta podría solucionarse en gran parte si el representante y las personas designadas para conducir adecuadamente alguna actividad de importancia fueran seleccionados por su preparación, capacidad y profesionalismo.

El sistema de organización es el quinto elemento que nos indica que las relaciones entre las funciones consideradas dentro de la organización con su correspondiente autoridad, se encuentran expresadas en los sistemas de organización, de los cuales el más apropiado para aplicarse a la Coordinación INEA es el de línea y staff. Este sistema conjuga la autoridad en línea ejercida directamente por aquellos que son responsables del logro de los objetivos de la institución y el staff constituido por elementos especializados que proporcionan asesoramiento a la línea.

El sistema se representa mediante un organigrama que toda institución, para que tenga una idea precisa de cómo está estructurada su organización, debe formular y el cual consiste en un esquema en el que los puestos considerados como necesarios se encuentran representados mediante cuadros que encierran el nombre de estos puestos y los cuales se encuentran relacionados con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Un organigrama facilita la comprensión inmediata de la estructura organizacional para todos aquellos elementos que son de nuevo ingreso o para cualquier supervisor que lo requiera. Un organigrama revela. “

- La división de funciones o los puestos.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales de comunicación establecidos.
- La naturaleza lineal o staff del puesto.
- Las relaciones que existen entre los diferentes puestos de la organización.”²⁶

El último elemento de la organización es el referente a la asignación de actividades, es de vital importancia ya que después de integrar la estructura de la organización el último paso es distribuir o asignar el trabajo, previa información sobre las decisiones tomadas en esta etapa respecto a cada uno de los aspectos organizacionales considerados, con la finalidad de echar a andar el organismo constituido. La información proporcionada se referirá a los puestos que se establecieron y sus correspondientes funciones; los niveles jerárquicos y la autoridad que se les confiere delimitada con precisión; los canales de comunicación a seguir; la forma y grado en que se delegará la autoridad; etc. Para proporcionar esta información se hará uso del organigrama de manera que el personal tenga una idea más precisa de la estructura organizacional y pueda, en un momento dado, consultar la carta de organización en caso de que tenga alguna duda.

Corresponde a la Dinámica Administrativa el sentar las bases y constituir la estructura del organismo social, en ella se determina lo que ha de hacerse, cómo ha de hacerse y quién ha de hacerlo, se parte pues, de ciertas especulaciones en las que se establece en momento dado cómo debe ser la institución. La dinámica administrativa es la etapa en que se activa la estructura constituida, en ella se

²⁶ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas 2, Limusa, México 1980, p.p. 261

pone de manifiesto cómo es en realidad la institución lo cual deberá indicar la forma adecuada de operar sobre la marcha misma de las acciones.

Es evidente que existe una gran diferencia entre el “deber ser” y el “ser en realidad”. Planear las acciones no es igual que llevarlas a cabo; crear los hechos no es lo mismo que enfrentarlos en la realidad aunque se haya procedido de manera sistemática para su análisis y consideración. Por ello la dinámica es diferente a la mecánica, aunque no opuesta, pues sus cimientos se encuentran en la previsión, la planeación y la organización. Esta segunda etapa del proceso administrativo considera a la dirección, la coordinación y el control.

3.1.4 LA DIRECCIÓN.

Se puede decir que la función administrativa que aquí consideraremos bajo el título de dirección es la etapa central del proceso administrativo, ya que debe procurarse que todo lo planeado se concrete correctamente. Observamos “que el mismo significado se encuentra en términos tales como activar, motivar, guiar, ordenar, conseguir los esfuerzos esenciales y supervisar. Como quiera que se le llame la función de dirigir implica básicamente el influir o inducir a los subordinados a que observen comportamientos conforme a un rol que correspondan lo más cerca posible a las prescripciones de rol. Se centra en la motivación para el trabajo y se trata de obtener una contribución máxima a los objetivos organizacionales.”²⁷ En las etapas anteriores se planeó y se organizó al personal adecuado, es decir se sentaron las bases necesarias para lograr los objetivos de la organización, es por ello que en la etapa de dirección se debe poner en marcha toda la actividad planeada la cual deberá ser dirigida con eficiencia y eficacia.

La misión de la dirección consiste en obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen la institución, esto implica una gran responsabilidad

y entrega absoluta para resolver con acierto los problemas que se vayan presentando al realizar las acciones programadas. En esta fase se pone de manifiesto la importancia del papel que juega el administrador. La dirección al igual que las otras etapas se fundamenta en ciertos principios:

- Coordinación de intereses. Además de los intereses específicos que corresponden a la institución, existen aquellos que pertenecen a los elementos que la constituyen, ya que como seres humanos se posee motivaciones, ideales y objetivos propios, se debe procurar coordinar todos los intereses diferentes de grupo e individuales de manera que sea más fácil el logro del fin común. En la educación para adultos llegamos a observar cierto divorcio entre la dirección y el demás personal y una de las causas fundamentales es que no existe una coordinación de intereses apropiada.
- Impersonalidad del mando. Como ya se expuso anteriormente, una de las bases fundamentales de la organización es la autoridad que da sostén y dirección a todo el proceso administrativo, desgraciadamente en muchos de los casos se ejerce de manera equivocada, se abusa de ella porque quien la detenta supone que su cargo le da facultad para hacer y deshacer a su antojo, nada más erróneo que esto, la autoridad debe ejercerse de tal manera que los subordinados la entiendan como producto de una necesidad del organismo social y no como una obligación impuesta por el que manda.
- Vía jerárquica. Al estructurar la organización se han establecido los niveles jerárquicos y los canales de autoridad con el único fin de hacer más ágil y eficaz la administración. Cuando con el objeto de delegar autoridad y responsabilidad se establecen jerárquicamente los niveles adecuados, éstos deben respetarse de manera que una orden, información o

²⁷ Miner John B., El proceso administrativo (teoría, investigación y practica), C.E.C.S.A., México 1985, p.p. 307

sugerencia sea transmitida de acuerdo al orden jerárquico señalado en el organigrama.

- Resolución de conflictos. Es indudable que en toda organización se presentan dificultades que son consecuencia de la interacción de los seres humanos, debe procurarse que éstas se resuelvan lo más pronto posible y de modo que, sin relajar la disciplina, se pueda producir el menos disgusto a las partes involucradas.
- Aprovechamiento del conflicto. Hasta cierto punto, los conflictos proporcionan un bien a la organización, ya que forzan la mente a buscar soluciones adecuadas a los problemas, por ello es importante aprovechar el conflicto que se presente.

Como parte de los elementos de la dirección se tiene a la delegación de autoridad en la que, como ya se expresó anteriormente, la autoridad es fundamental para lograr que la organización cumpla su cometido, pero si esta es ejercida solo por el directivo la función de administrar la Coordinación será difícil y sumamente pesada. El directivo debe procurar ocuparse de aquellos asuntos que por su importancia exigen la atención personal y dejar en manos de los subordinados la supervisión de las acciones que tienen menor importancia o que les han sido encomendadas, por ello se debe delegar autoridad, es decir, dotar a los subordinados de facultades para que resuelvan los problemas que se presenten en sus campos de acción.

La delegación debe de hacerse de acuerdo a las capacidades del delegado y a la importancia de la función que se realiza, el delegante debe evitar reasumir la autoridad que ha transferido, salvo en los casos en que definitivamente sea necesario hacerlo. Es un error decisivo no delegar autoridad en forma adecuada, pues esto trae consigo “cuellos de botella” en la toma de decisiones, exagerada consulta a la dirección, necesidad frecuente de soluciones de emergencia y falta de oportunidades para adquirir experiencias en la solución de los problemas

educativos. Por lo anterior deben considerarse ciertas reglas en la delegación de autoridad:

- Mientras mayor sea el grado de autoridad delegada, deben fijarse los controles con mayor amplitud y precisión.
- La importancia de la delegación justifica el análisis cuidadoso de la forma en que se va a realizar ésta y la selección o determinación del delegado, de manera que se evite la delegación por ensayo y error.
- Mantener una adecuada comunicación, ascendente, descendente y horizontal, que corresponda al grado de autoridad delegada.
- Antes de delegar la autoridad debe prepararse al delegado para asumir adecuadamente su responsabilidad y hacer uso correcto de las facultades que se le confieran.
- La autoridad debe delegarse de manera gradual, de acuerdo a la responsabilidad y capacidad demostradas por el delegado.
- El directivo debe auxiliar de manera moderada a su personal en la resolución de los problemas que enfrentan, pero también debe obligarlos a tomar decisiones por si mismos.

El segundo elemento de la dirección es el referente a la toma de decisiones y aunque se enmarca dentro de la etapa de la dirección, la toma de decisiones se encuentra involucrada en todas las etapas del proceso administrativo, ya que los objetivos, políticas, curso de acción seleccionado, etc., son productos de decisiones. De ello se desprende la importancia que tienen en la dirección de la institución educativa.

La importancia de una decisión es proporcional a la autoridad que se detenta, por esto la dirección deberá tomar aquellas que sean de gran importancia para la organización. Tomar una decisión no debe ser producto de la espontaneidad o del azar, sino de un procedimiento sistemático bien meditado y puesto en practica. El procedimiento que sugiere Agustín Reyes Ponce es el siguiente: “

1. Identificar claramente el problema que se pretende resolver, pues cuanto mejor se precise será más fácil resolverlo.
2. Asegurarse que se tiene toda la información que requiere.
3. Plantearse todas las soluciones posibles, compararlas y determinar sus ventajas y desventajas.
4. Llevar a cabo un proceso de eliminación por etapas de las soluciones que no ofrezcan los resultados esperados, hasta que se decida por la mejor.
5. Tomarse todas las decisiones complementarias ya que una decisión no es única, sino que con la decisión principal van otras que la concretan: quién la llevará a cabo, cuándo, con qué recursos, etc.
6. establecer un sistema de control de resultados de las principales decisiones para ver sus efectos y corregir o mejorar lo previsto.”²⁸

La comunicación es el tercer elemento de la dirección, el cual es otro factor sumamente importante en la dirección de las instituciones y se define como el proceso mediante el cual transmitimos a los demás nuestras ideas, sentimientos, sugerencias, ordenes, etc., los cuales serán comprendidos y aceptados si se cumplen una serie de requisitos necesarios. La comunicación esta constituida por los siguientes elementos:

- Fuente de la comunicación. Es la persona o grupo que desea transmitir algo –quien origina este proceso- pero para lograr adecuadamente esa transmisión debe prepararse el proceso, organizar la información que se va a comunicar y procurar que sea clara; a veces se cree erróneamente que con transmitir una orden o pasar un informe, la comunicación es perfecta, olvidando que previamente debió haberse preparado la secuencia en forma proporcional a la importancia y dificultades de esa comunicación.

²⁸ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas 2, Limusa, México 1980, p.p. 323-324

- Receptor de la comunicación. Es aquella persona o grupo a quien va dirigida la comunicación y cuya actitud y comprensión hacia lo transmitido dependerá de la eficiencia con que la fuente haya preparado el proceso.
- Canal de la comunicación. Es el medio por el cual se transmiten las ordenes, informaciones, sugerencias, etc., y pueden ser: la palabra hablada, escrita, determinados gestos o actitudes, signos diagramas, entre otros.
- Contenido de la comunicación. Es aquello que queremos transmitir, es decir, el mensaje que deseamos conozcan los demás.
- Respuesta. Es lo que se espera obtener del receptor: una opinión, sugerencia, actitud, etc., lo cual manifiesta claramente si el proceso de comunicación es adecuado.
- Ambiente de la comunicación. En gran medida la eficiencia de la comunicación depende de las relaciones que existan entre la fuente y el receptor, la simpatía o antipatía, el respeto o desprecio que exista entre estos elementos determinará el grado de aceptación o rechazo de lo comunicado.

Es la comunicación un factor decisivo para la dirección, ya que es el flujo constante que alimenta la acción, que recorre el sistema organizacional desde los más altos niveles hasta los más bajos y viceversa. Vamos a considerar dos tipos de comunicación: la vertical que puede ser ascendente y descendente y la horizontal:

- Comunicación vertical descendente. Es la que transmite el directivo a su personal y está contenida en las políticas, reglas, instrucciones, ordenes e informaciones y se efectúa por medio de manuales de organización, gráficas, avisos en los tableros, folletos, películas, oficios y hasta verbalmente.
- Comunicación vertical ascendente. Es la que el personal transmite a la dirección para tenerlo al tanto de cómo marchan las actividades, se

efectúa por medio de reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas, encuestas, etc.

- Comunicación horizontal. Es aquella que tiene lugar, preferentemente, dentro de un mismo nivel jerárquico y en la que aparentemente no se manifiesta la existencia muy marcada del principio de autoridad, es decir, en este tipo de comunicación lo que se persigue principalmente es la unificación de criterios, la exposición de nuevas ideas que redunden en beneficios para la institución, la información al personal sobre la posible modificación de un plan o la implementación de nuevos objetivos, etc., se efectúa por medio de juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, entre otras.

Cuantos problemas no llegamos a observar no solo en la Coordinación INEA, sino en otras organizaciones debido a la falta de comunicación. El personal se queja constantemente de que no se les informa oportuna y completamente sobre lo que es menester, por esta causa muchas veces el trabajo se realiza con desgano o a las carreras y se falsean los resultados obtenidos.

Es necesario pues subrayar la importancia de una amplia comunicación dentro del seno de la institución, los subordinados deben conocer todo lo relacionado con su institución y saber lo que se espera de ellos. Si se otorga la debida importancia a este factor, si se planifica las comunicaciones y se establecen los canales necesarios para transmitirlos, la acción directiva será más eficaz y obtendrá recíprocamente de todo el personal información suficiente y fiel sobre las acciones realizadas, en consecuencia los resultados obtenidos compensarán a la organización y a los elementos que la constituyan.

Un elemento más de la dirección es la motivación y para el cual consideraremos que una institución esta constituida por dos elementos fundamentales que son sus recursos materiales y su personal , en lo que se refiere a los recursos materiales es necesario saber cuáles son los que necesitamos, la forma de obtenerlos y

disponerlos adecuadamente para aprovecharlos al máximo. Respecto al elemento humano la cuestión no es tan fácil, los individuos son organismos complejos que poseen personalidad propia, motivaciones e intereses específicos y reaccionan de manera diferente ante determinadas circunstancias; así que resulta evidente y necesario que el directivo tenga conocimientos fundamentales de la psicología y un aspecto psicológico muy importante es la motivación.

El ser humano no actúa solo por actuar, lo hace por que siente una necesidad o carencia de algo, esta necesidad da lugar a la búsqueda de metas originándose una tensión (deseos no satisfechos) y entonces se produce una acción encaminada al logro de las metas teniendo como resultado la satisfacción de necesidades. Motivar es despertar el interés necesario mediante el empleo de ciertas recompensas (motivadores). El directivo debe conocer cuáles son las motivaciones de sus subordinados y usar aquellos motivadores, mayor retribución, prestigio, admiración de los compañeros de trabajo y una multitud de otros factores que dan al individuo una razón para hacer algo, que lo conducirán al desempeño óptimo para la institución en que labora.

Existen diversas formas para motivar a los elementos de una organización, entre ellas se pueden citar el “refuerzo positivo” que se refiere a la influencia que tienen un adecuado medio de trabajo y el aprecio a los esfuerzos realizados en el ánimo de trabajador; otra forma de motivación es el “sentir de participación” del elemento al ser tomado en cuenta o consultado sobre la problemática de la función que desempeña.

Los trabajos pesados o monótonos que sumen al trabajador en el aburrimiento tienen el defecto de inhibirlo adormeciendo su capacidad creativa, por lo tanto, debe procurarse “enriquecer el trabajo” volviéndolo desafiante y significativo, de manera que el individuo lo vea como un reto interesante que le exija un máximo de esfuerzo creador. El directivo enriquece el trabajo al darle variedad, al fomentar la participación y la interacción entre los subordinados, al darle a los mismos un

sentimiento de responsabilidad por las tareas, al asegurarse que las personas puedan ver cómo contribuyen con sus esfuerzos a lograr objetivos y el bienestar de la institución y al proporcionarles retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo.

Otro aspecto importante a considerar es la supervisión que nos indica que la realización de las actividades implica un apego completo a los planes establecidos, pues de esta manera se asegura que los objetivos se logren. Al asignar una función determinada, como ya se expresó, se delega la autoridad necesaria, se establecen los canales de comunicación correspondientes y se comparten responsabilidades; cuando esto se ejecuta así, las personas que realizan las actividades asumen sus funciones con plenitud de facultades, lo cual significa autonomía al tomar decisiones; pero ésta es en realidad relativa, pues la responsabilidad compartida exige que quien delega autoridad vigile la ejecución de actividades con el fin de constatar que lo planeado se cumpla al pie de la letra; que la autoridad se ejerza y respete convenientemente; y que los problemas sean resueltos con prontitud y eficacia. La supervisión se puede llevar a cabo de dos formas:

- Supervisión directa. Es aquella en que el directivo vigila personalmente las acciones y en la que debe asumir, preferentemente, el papel de observador. Posteriormente la observación realizada le permitirá hacer las indicaciones necesarias para que se corrijan las desviaciones que se hayan encontrado.
- Supervisión indirecta. La persona responsable de una actividad debe informar ampliamente al director sobre todo lo relacionado con ella, los informes al respecto deben presentarse por escrito, de tal manera que permitan hacer comparaciones con los planes formulados y su correspondiente representación gráfica.

La supervisión es pues una de las principales tareas de la etapa de dirección y va requerir que se consideren los siguientes factores: “

- Distribuir el trabajo.
- Saber tratar a su personal.
- Recibir y saber tratar las quejas del personal.
- Realizar entrevistas con los trabajadores.
- Analizar toda la información que tenga que ver con el desempeño de la organización.
- Mantener la disciplina.”²⁹

La finalidad de la supervisión no es hacer una crítica negativa de las personas involucradas en el desarrollo de una actividad, sino corregir o modificar cursos de acción, estimular al personal, y ante todo, vigilar que las acciones se realicen de acuerdo a un plan de trabajo.

El liderazgo es el elemento final de la dirección, y como se expresó anteriormente referente a las fuentes de autoridad, la persona que la ejerza debe reunir ciertas características, tales como: preparación, competencia, reconocimiento legal y ser ante todo un líder, estas cualidades debe reunir las cualquier directivo para ejercer plenamente su función. De acuerdo con esto, podemos afirmar, que el administrativo debe asumir el liderazgo de la institución de manera que influya sobre las personas para que éstas se esfuercen voluntariamente por alcanzar los objetivos que han sido planteados. La capacidad para dirigir con acierto es uno de los requisitos clave para ser un administrador efectivo, aunque esta claro que asumir el liderazgo de una organización no es una tarea fácil, pues muchas veces se choca con la actitud negativa, ya formada de antaño, de los subordinados hacia el superior; además las relaciones entre el personal pueden ser difíciles, estos y

²⁹ Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, Trillas, México 2001, p.p. 182

muchos problemas más son los que afronta un directivo y de esta manera pone a prueba su capacidad de liderazgo.

Pero las dificultades en las relaciones humanas no son imposibles de controlar y el que ejerce el liderazgo debe considerar las necesidades de sus subordinados y buscar la forma de ayudar a satisfacerlas, con ello dará un gran paso para obtener la simpatía y el apoyo de las personas que dirige, de manera que las mentalidades estén dispuestas a recibir su influencia de forma favorable. Ahora bien, la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, de tal manera que cuanto más sepa un administrador respecto a qué estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos, y cuanto más refleje su comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, es probable que sea más efectivo como líder.

3.1.5 LA COORDINACIÓN.

La coordinación tiene la importancia que amerita cualquier función administrativa y se le ha llegado a considerar como el proceso de administrar el conflicto para evitar el que se generalice e interrumpa la realización de las tareas. El conflicto puede darse entre los diversos grupos funcionales de una organización desde la asesoría y la línea hasta un conflicto entre el subordinado y un jefe o entre el individuo y la organización. Siempre que un número grande de personas trabajen juntas existe una variedad casi infinita de relaciones entre los individuos y los grupos, así que cualquiera de estas relaciones es una fuente potencial de conflicto. Si no se da coordinación y el conflicto sale a la superficie se verá lesionada la consecución de las metas organizacionales. Se efectúa un impacto indirecto sobre la realización de las tareas debido a que las energías se dedican al conflicto en lugar de dedicarse al esfuerzo productivo. El conflicto tiene sus orígenes en diferencias de objetivos, intereses, esfuerzos, métodos, horarios, actitudes, etc., mucho de esto es reconocido de manera conciente por los participantes y se llega a producir en manera intencional; así que la etapa de

coordinación va ser una protección contra cualquier disminución de potencial que pueda ser creada por los conflictos, como sea que estos se lleguen a producir, es una función preventiva que se ocupa de anticiparse a los conflictos y mal entendidos.

Fuentes de conflicto.

- Toma de decisiones en conjunto. Una fuente potencial de conflicto reconocida desde hace tiempo es un sentimiento por parte de grupos o individuos de que existe una dependencia o interdependencia mutua, una necesidad de tomar las decisiones en conjunto con otros individuos o grupos, si es que se han de lograr las metas propuestas. De hecho en estas situaciones el conflicto versa con frecuencia sobre asuntos de asignación de recursos y programación del tiempo.
- Diferencias en objetivos y valores. Muchas veces el conflicto aparece por diferencias entre objetivos y valores que se llegan a dar por una competencia entre grupos. Cuando un grupo o un individuo quiere o defiende una cosa, y al mismo tiempo existen en la situación valores o deseos directamente antagónicos, es probable que se agudice la necesidad de un mecanismo de coordinación.
- Poder indefinido. Es frecuente encontrar en algunas organizaciones que los sistemas institucionalizados de autoridad que cuentan con el apoyo de la legitimación de superiores e inferiores no existen o, llegan a ser inadecuados, por ello resulta una tendencia a un poder indefinido, en el que el control de las sanciones no esta vinculado con claridad a puestos específicos y en las manos de individuos específicos; así que esta situación va ha favorecer el conflicto puesto que el poder va llegar a estar disponible y los distintos grupos o individuos van a pretender adquirirlo originándose una competencia desleal que llega a prolongarse por largos periodos y sin aproximarse a un sistema de autoridad legítimo.

- Personalidades agresivas. Resulta evidente que algunas personas tienen más probabilidad de expresar abiertamente la agresión que otras, estas personas se llegan a sentir amenazadas o frustradas por el ambiente en el que se encuentran y muchas veces llegan a responder con ira.
- Insatisfacción con el rol. El conflicto también se llega a presentar por la insatisfacción de los empleados respecto al rol que desempeñan y, que es definido por la organización y sus miembros, esta situación se ve reflejada en fallas en el trabajo o en rehusarse a hacerlo simplemente.

Es evidente que el conflicto se puede presentar, es decir, “es inevitable e importante resolverlos; a ello contribuye una división funcional adecuada de responsabilidades... a cargo de cada programa debe haber un responsable –que la estructura refleje los objetivos-. El que esta persona tenga colaboradores no le releva un ápice de su responsabilidad, (la responsabilidad no se delega se comparte) incluso cuando, como resultado de la planeación, se requiere una rápida modificación cuantitativa o cualitativa, conviene nombrar un responsable temporal dotado de amplios poderes que con su equipo actúe a la manera de un comando”³⁰ así que el desafío real para los administradores sería hallar algún método para evitar que el conflicto debilite a la organización, sin perder todo el potencial positivo de la competencia, la creatividad o el cambio, por ello presentamos los procedimientos más utilizados, según John B. Miner, para llevar a cabo la función de coordinación:

1. Prescripciones de rol claras y aceptadas. Este método consiste en obtener la aceptación de las políticas, estructuras de la organización, descripciones de puestos, etc., lo que se trata es definir claramente las jurisdicciones de los grupos y de los individuos relacionada con los objetivos, después si el conflicto llega a ser inminente, estas prescripciones de rol pueden ser invocadas como una base de solución, puesto que fueron aceptadas previamente como legítimas por todas las partes; además la aplicación de

³⁰ Rosenblueth Deutch Emilio, Planeación educativa, UNAM, México 1980, p.p. 59

este método puede servir para lograr que los grupos y los individuos sean más autónomos y para reducir la necesidad de toma de decisiones conjunta.

2. Coordinación jerárquica. Consiste en una decisión hecha por el superior inmediato acerca de qué comportamientos conforme a un rol debe desempeñar una persona determinada. Por lo tanto si dos subordinados están en desacuerdo sobre cuál es el curso de acción adecuado, se obtiene una decisión acerca de ello de parte de su superior común, puesto que la autoridad de esta persona está adecuadamente legitimada, su decisión se acepta y se evita el conflicto.
3. Integración estructural. En las organizaciones se han introducido diversos arreglos estructurales para moderar los conflictos potenciales entre grupos con objetivos y valores diferentes, se pretende utilizar personal de enlace encargado de mantener un contacto continuo entre los departamentos que deben participar en una toma de decisiones conjunta, estos individuos o grupos de contacto operan ante todo evitando el conflicto entre las unidades que se encuentran en relación horizontal, pero también pueden implicar algo de pacificación vertical.
4. Objetivos superiores. Cuando dos o más grupos se enfrentan a la posibilidad de un conflicto prolongado, algunas veces es posible encontrar un propósito hacia el cual puedan esforzarse todos los que están implicados, con lo que se logra que los grupos se unan, este propósito representa un objetivo por encima y más allá de los objetivos de los grupos en competencia, esto es, un objetivo superior. Cuando este tipo de objetivo puede ser introducido o movilizado en una situación determinada, puede ser un instrumento muy efectivo para evitar el conflicto.

5. Métodos de confrontación. Un método de coordinación que ha logrado un impacto notable en los últimos años implica el uso de un tercero neutral que manipule las relaciones entre las partes que se encuentran en conflicto o que puedan llegar a tenerlo de modo que se llegue a una discusión abierta y franca entre las partes en desacuerdo. El elemento clave consiste en arreglar una confrontación en la que las partes discutan con apertura sus diferencias y el mediador tratará de ayudar para que se entiendan los puntos de vista del otro y a que lleguen a confiar suficientemente como para dedicarse a una solución de problemas conjunta y efectiva. Se hacen todos los esfuerzos para que salgan a la luz los objetivos, valores o percepciones diferentes para que puedan ser tratados y se neutralicen las personalidades agresivas.

6. Proporcionar información válida. Un intercambio abierto de información puede contribuir a evitar el conflicto, ya que el distorsionar y obstaculizar los flujos de comunicación puede llevar a grandes diferencias en la ejecución de las metas establecidas, por ello los canales de comunicación abiertos son una ayuda para erradicar estas fuentes de conflicto y llegar a un comportamiento más cooperativo.

7. Negociación. Un último método de coordinación implica el ponerse de acuerdo o negociar una solución tal que logre reconciliar las diferencias de objetivos antes de que aflore el conflicto, se trata de cambiar las actitudes de las partes durante el curso de las interacciones de negociación, se debe lograr una mayor amistad, más confianza y respeto y una reducción en el espíritu de competencia este método llega a ser un proceso social y emocional.

3.1.6 EL CONTROL.

Las instituciones modernas orientadas a la producción de satisfactores sociales están organizadas en una estructura de elevada complejidad que determina una serie de niveles jerárquicos que exigen una mayor delegación de autoridad y por lo tanto su mayor control. Al formular los planes de la organización el administrador se enfrenta a un problema que exige atención esmerada: cómo controlar adecuadamente un gran número de funciones y actividades, este problema no es muy complejo en la Coordinación INEA, ya que la estructura de la organización no está tan jerarquizada y permite la supervisión directa en la mayoría de los casos, pero esto no quiere decir que una función tan importante como es el control deba dejarse al azar o planearse de una manera superficial, al contrario, su planeación y aplicación debe realizarse de manera sistemática y responsable buscando que los datos obtenidos a través de él reflejen la realidad de la institución.

El control es la función administrativa que consiste en la medición de los resultados obtenidos y su comparación con los esperados para determinar hasta qué grado se están realizando los planes formulados. Partiendo de esta definición podemos constatar la importancia de esta etapa del proceso administrativo que nos proporciona la información suficiente sobre el curso de las operaciones que se van realizando y los resultados que se obtienen en los diferentes periodos fijados en la programación de actividades, esto último evidencia la necesidad de controlar constantemente todo lo que se realiza de manera que si en un momento dado se presentan desviaciones se puedan corregir prontamente y el proceso continúe su marcha sin problemas hacia las metas fijadas.

Algunos pasos o etapas del control se llevan a cabo como función y como operación:

1. El control como función es de carácter administrativo y se ejerce en primer lugar al establecer en la planeación los medios para llevarlo a cabo , estos medios deben seleccionarse de acuerdo a la actividad que van a controlar.
2. El control como operación es la aplicación de los medios para la recolección de datos y su concentración y reporte a la dirección siguiendo los conductos establecidos.
3. La función y la operación se fusionan en el tercer paso al conjuntarse directivos y personal para interpretar y valorar los resultados.
4. El último paso del control es de carácter administrativo y se refiere a la utilización de los resultados para llevar a cabo lo que se considere conveniente como puede ser la modificación de objetivos y planes o una posible reorganización.

Mediante el control se obtendrán mayores beneficios si los sistemas de control empleados reflejan la estructura de la organización, ya que cada elemento que realice una función determinada deberá tener especificada claramente la forma de rendir su información y los conductos que deberá seguir para transmitirla o hacerla llegar a quien debe manejarla. Los instrumentos o medios de control deberán ser precisos de manera que no solo se especifiquen las fallas que se van observando, sino también las causas para que de cierto modo se este facilitando el camino para poner en practica las acciones correctivas necesarias.

Un control es más eficaz cuando se concentra solo en aquello que no se esta realizando de acuerdo a lo planeado, esto significa que al hacerse, por ejemplo un reporte de resultados, se podrán omitir aquellas informaciones que se refieran a resultados favorables siempre y cuando no sean de gran importancia. Los datos transmitidos a la dirección deberán llegar lo más concentrados posible, por esta razón se recomienda el uso de graficas de control.

Elementos del control.

Estándares. Es necesario recalcar la importancia que tiene la fijación de estándares o determinación cuantitativa de los objetivos y metas en el proceso de control de las acciones. El asignar una medida o grado en que se quiere lograr una meta permite precisarla e identificarla claramente y hacer concretas las comparaciones entre lo que se espera obtener y lo que realmente se esta obteniendo. En este aspecto se hacen las siguientes sugerencias:

- Identificar las metas generales de la institución en los términos más exactos posibles.
- Hacer revisiones y ajustes en los planes elaborados.
- Pedir a cada subordinado que fije, partiendo de los objetivos y estándares generales, los de su propia función o los del grupo en caso que así lo sea, en la forma más cuantitativa posible.
- El directivo a su vez, deberá revisar la fijación de los estándares o metas debidamente cuantificadas en cada uno de los campos en que estén actuado sus subordinados.
- Debe discutirse con cada uno de los elementos lo que para ellos haya sido señalado de manera que tanto la dirección como el personal lleguen a un acuerdo respecto a los estándares que se desean obtener.
- Durante el desarrollo de los programas debe revisarse cada determinado tiempo lo que se ha podido obtener en los estándares fijados y lo que no se ha logrado, es necesario analizar las razones por las que no se pudo obtener lo señalado y tratar de precisar a qué o a quién se debieron las fallas y si se pueden corregir.
- Los resultados de la revisión antes mencionada determinarán si algunas metas deben reducirse, desecharse, añadir otras o ampliarlas.
- La revisión al termino del periodo estipulado permitirá preparar los nuevos estándares para el siguiente periodo.

Medios o instrumentos de control. Son preferentemente documentos que se utilizan con la finalidad de obtener información que permita conocer la forma como se esta operando, si se alcanzaron los objetivos propuestos, cuáles fueron las fallas y a qué o a quiénes se debieron, si los resultados obtenidos son satisfactorios o no. Con base en la información proporcionada por estos medios de control deberán hacerse modificaciones y la revisión de los planes de trabajo, así como el planteamiento de si se necesita o no proporcionar mayor asesoría y sobre todo motivar al personal o ejercer un liderazgo más efectivo.

Entre los medios o instrumentos de control se encuentra el diagnóstico operacional cuya función es proporcionar información sobre la manera como se esta trabajando, el nivel de eficiencia, los obstáculos y deficiencias que limitan la operación, entre otras. Esta información deberá contestar preguntas como: ¿cuál es la situación actual de la organización y porqué? ¿cuáles son los principales problemas y sus causas? De continuar así ¿cuáles serán los resultados educativos a corto, mediano y largo plazo? Este diagnóstico debe hacerse periódicamente para conocer si los planes establecidos se van realizando adecuadamente, si las deficiencias se han corregido o si es necesario hacer cambios en algunos aspectos. Se realiza tomando en cuenta cuatro áreas de evaluación: básica o planeación, abastecimiento de recursos, procesos y resultados. Se establecen criterios de eficiencia operativa, que son las condiciones de eficiencia que, a juicio del directivo, deben prevalecer en cada una de las áreas, cada área se divide en los factores que la constituyen, se formulan preguntas, (las que sean necesarias y en base a los criterios de eficiencia) para cada uno de ellos, frente a las preguntas se anotan cuatro posibles respuestas de las cuales se escogerá aquella que refleje fielmente la situación en el área correspondiente. La información obtenida con el cuestionario se vaciará en una hoja de calificación donde cada una de las respuestas tendrá una puntuación, se sumara el total de puntos correspondientes a cada sector y se registrará en un rectángulo superior, el cual estará dividido en dos secciones, una que contiene la

puntuación total y otra que contiene la puntuación obtenida, dicha información nos será de gran utilidad para establecer comparaciones entre las dos puntuaciones. La hoja de calificación también contendrá una columna de prioridades para atención inmediata, a corto y mediano plazo. El análisis de la información dará a conocer cuáles son los sectores donde se tienen más deficiencias, la tendencia de operación en un periodo determinado, en cuál área será preciso tener un mayor control; así como el establecimiento de prioridades.

3.2 Otras funciones de la Administración en la Educación para adultos.

LA INTEGRACIÓN.

Se refiere a que se debe proveer a la organización de los nuevos elementos materiales y humanos necesarios para realizar las funciones establecidas en su interior. Subraya que los puestos deben ser ocupados por personas que posean las características adecuadas para desempeñarlos, ya que los hombres deben adecuarse a los puestos y no los puestos a los hombres, también considera que debe proveerse a cada miembro de la organización de los elementos administrativos necesarios para ejercer su función y que la introducción de los nuevos miembros debe hacerse en el momento preciso y en la forma más adecuada. La integración de personal considera los siguientes aspectos:

- Reclutamiento.
- Selección.
- Introducción.
- Desarrollo.

El reclutamiento tiene por objeto hacer, de individuos completamente extraños a la institución, aspirantes a participar activamente dentro de ella, tanto haciéndolos conocidos a la misma, como despertando en ellos el interés que se requiera.

En el aspecto de la selección la intención es escoger a los elementos idóneos que reúnan las cualidades indispensables que se requiere en el puesto o función a desempeñar, esta selección se lleva a cabo aplicando diversas técnicas como las entrevistas, tests psicológicos, pruebas de aptitud y habilidad, análisis del curriculum y otras que las necesidades de la institución permitan considerar.

La introducción se refiere a que debe “ponerse al tanto” a los nuevos elementos sobre el funcionamiento de la institución, relacionarlos con los compañeros de más antigüedad, darles a conocer sus funciones y el organigrama de la organización; además de proporcionarles información amplia y suficiente sobre la misma, después de lo anterior se procede a ubicarlos en su puesto.

Por último tenemos el aspecto del desarrollo el cual nos indica que aún contando con la capacidad necesaria para ejercer su función, debe procurarse que el personal se perfeccione continuamente y este en condiciones de participar eficazmente en las innovaciones que se vayan introduciendo en la institución, esto obliga al directivo a llevar a cabo todo lo que considere conveniente para que los subordinados desarrollen óptimamente sus potencialidades.

CAPITULO 4: PROPUESTA DEL MODELO ADMINISTRATIVO PARA LA COORDINACIÓN INEA XOCHIMILCO.

Una vez expuestas las bases de esta investigación el último paso es dar a conocer el modelo que se pretende sea utilizado en la Coordinación INEA Xochimilco, el cual integrara elementos de los modelos administrativos expuestos y de toda la investigación realizada.

Es importante considerar que en estos tiempos, el tema de la administración ha adquirido una creciente y especial importancia entre los distintos sectores de la sociedad: empresarios, trabajadores, profesionistas y educadores. Es frecuente escuchar la necesidad que tienen administradores educativos de mejorar la calidad de la educación, así como de generar la eficiencia de las organizaciones que les permita ser más competitivas en el ambiente global; a los trabajadores, sus demandas de educación y actualización de conocimientos, que les ayude a no caer en la obsolescencia de habilidades; a los profesionistas, sus deseos de elevar su nivel de calificación; y a las instituciones educativas su preocupación por preparar profesionales altamente competitivos que puedan responder y, sobre todo, anticipar los cambios en tecnología, producción y trabajo. Por consiguiente, la administración se ha convertido en una herramienta esencial para la competitividad no sólo de las empresas y gobierno, sino de manera especial para las instituciones educativas y los futuros profesionales de la administración educativa.

Sin embargo, la creciente importancia social de la administración contrasta con los escasos intentos –al menos en nuestro país– por renovar la teoría administrativa, que por muchas décadas ha prevalecido en el mundo de los negocios y, en general, de las organizaciones. En este sentido, el objetivo de las reflexiones que se presentan en este trabajo es sugerir algunas líneas de análisis que nos permitan contribuir a mejorar el desempeño administrativo y por tanto educativo de

la Coordinación INEA Xochimilco considerando el cambio tecnológico y las nuevas formas de servicio y administración que se aplican en las instituciones actuales.

Lo anterior lleva a considerar que en estos tiempos no es sorprendente ni novedoso hablar del cambio, ya que éste ocurre todos los días y en todos los ámbitos; no hay nada ni nadie que no esté sujeto al cambio; además, casi siempre es necesario e inevitable.

Podemos exponer que hay tres grupos de personas que responden de diferente manera al cambio: El primero es el de los indecisos; está formado por quienes lo ven llegar, pero su manera de pensar les impide aceptar el cambio. El segundo lo integran individuos que lo aceptan y son más flexibles. El tercero está representado por los que se oponen a él, y en lugar de contribuir se colocan en el peor de los planes creyendo que son capaces de detenerlo, pero no se dan cuenta que su oposición se vera reflejada en menores beneficios para ellos mismos.

Desafortunadamente, en el ámbito educativo muchas instituciones pertenecen a este último grupo y no logran sobrevivir a los cambios, no obstante que de un tiempo a la fecha ya se sienten los efectos de la globalización, de la unificación de normas y del impacto de la tecnología en las sociedades.

El cambio ha provocado que vivamos en una “era de falta de continuidad”. Hacia las décadas de los años setenta, ochenta y noventa éste era altamente predecible, pero ahora, en pleno siglo XXI, todos los modelos administrativos clásicos se vuelven obsoletos: ideas tales como la división del trabajo y el control se pierden ante teorías como el trabajo multifuncional, la reingeniería y los equipos de alto desempeño. Por ello ya no se puede plantear el cambio como una línea continua, sino cambiante e impredecible, llegando a ser tan complejo que ya no basta con planearlo sino que debe ser administrado.

Para tal propósito la Coordinación INEA requiere un modelo administrativo contemporáneo dinámico y flexible, ya que se ha redefinido el concepto de trabajo

y de nuevos estilos de género, acordes con la realidad que viven las organizaciones. Todo esto nos lleva a la búsqueda de un diseño de modelo funcional para los próximos años.

A pesar de haber ingresado al siglo XXI, muchas organizaciones como la nuestra todavía siguen funcionando bajo las premisas de Taylor, las cuales operan sobre el principio de que “existen mundos completamente diferentes y disímbolos entre sí: los de arriba y los de abajo. Los primeros poseen el poder, el conocimiento, la información, la toma de decisiones; los segundos únicamente realizan el trabajo; el ser humano es visto como un instrumento inerte y la teoría de la administración tradicional se considera a sí misma un sistema cerrado”.³¹

La estructura piramidal organizacional es una extensión de la marcada diferencia de clases dominante en la sociedad que actúa bajo el principio central del control, existe una gran cantidad de niveles jerárquicos, en los que, a mayor nivel, mayor estatus y poder. Las instituciones están divididas en áreas perfectamente delimitadas, consecuentemente, las tareas del personal se encuentran fragmentadas y las reglas y políticas establecidas son rígidas.

Es evidente que no se ha logrado erradicar del todo la anterior forma de trabajar en las organizaciones; así que para comprender un poco más, remontémonos muchos años atrás, cuando el ejército y la Iglesia se consolidan como las primeras organizaciones burocráticas; y luego, al momento de la revolución industrial y del surgimiento de los principios de la administración científica, época en que se establecen las bases de la división del trabajo y la centralización de la toma de decisiones con la intención de alcanzar mayor productividad y eficiencia, es a partir de entonces que se establecen ejemplos que se adentran y permanecen en los individuos y en las organizaciones; mismos que no se cuestionan, sino se aceptan como válidos, y por lo tanto resultan muy difíciles de erradicar. Sobre todo, cuando grupos de interés se ven amenazados por nuevos modelos, se

³¹ Koontz Harold y Odonell Cyril; Administración; Mc Graw-Hill; México 1986; p. 189

genera una resistencia al cambio que, de acuerdo a lo planteado por Gallardo y Alonso, pasa por cuatro fases:

“Negación: se percibe el peligro generado por el cambio, éste provoca ansiedad y la persona se queda en el pasado.

Defensa: el individuo, a pesar de tratar de aferrarse todavía a lo conocido, empieza a valorar las ventajas del cambio.

Aceptación: aquí la persona comienza a buscar soluciones y desarrollar nuevas habilidades.

Adaptación: las consecuencias del cambio provocan satisfacción y se transmite un nuevo sentido a la vida del individuo y de la organización”.³²

Llegar a la cuarta fase el cambio no es fácil; la gente y las organizaciones no modifican su forma de pensar de un día para otro ya que esto implica, entre otras cosas, romper el estatus, aceptar la incertidumbre, estar consciente de la situación presente, a dónde se quiere llegar y, especialmente, tener muy claro cuáles son los valores que van a dejarse atrás y cuáles van a regir en la nueva situación.

La falta de salud, armonía y equilibrio homeostático que prevalece en la actualidad se debe en parte a la incapacidad de percibir el mundo como un todo. Por tal motivo es necesario que el cambio se asuma desde un modelo administrativo de sistemas que considere e integre los elementos más notables de los modelos recientes y que permita tener una visión integral del individuo, de la institución y del cambio mismo.

Ya estudiamos que el modelo sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos 50 años, para ayudar a contemplar el todo en lugar de ver elementos aislados, para restablecer el equilibrio hay que aprender a observar la totalidad, las organizaciones son sistemas que forman parte de otro sistema mayor; la sociedad, y toda ésta integra

³² Gallardo Anahí e Irene Alonso; Gestión y Estrategia No. 10; UAM; México 1996; p. 36

un suprasistema que es el planeta. El modelo sistémico señala que una institución no es solamente la suma de sus partes, sino que, además, es la interacción que se da entre las organizaciones y entre éstas y el medio ambiente al que pertenecen.

De tal manera, al tratar de vislumbrar nuestra institución como un todo debemos saber cuáles habrán de ser los valores prioritarios que en los próximos años van a regir, es indudable que deberán ser valores compartidos, que hagan posible el funcionamiento de la Coordinación INEA como parte de un todo, capaz de conservar su autonomía y que, al mismo tiempo, ese todo no se vea alterado.

El cambio debe ser abordado desde una perspectiva sistémica en nuestra sociedad, ya que debe considerar prioritario el valor que constituye la capacidad de vislumbrar las organizaciones como un todo, en el cual no es relevante el funcionamiento de sus elementos aislados, sino su totalidad.

Mencionamos que dentro de nuestro modelo administrativo debemos incluir ciertos valores organizacionales y que de acuerdo con Siliceo, “son los cimientos de toda cultura humana y por tanto de toda cultura organizacional. Éstos conforman los principios éticos y el soporte filosófico del ser y quehacer de la institución, mismos que permiten de manera óptima el logro de los objetivos de creación, calidad, compromiso y satisfacción de su personal y de sus usuarios.”³³

Para ampliar más el concepto de valor veamos una definición más: “los valores son principios generales por los cuales se rigen las empresas y los miembros pertenecientes a ellas. Son el fundamento sobre el que reposa la organización, la filosofía que guía el trato al personal, a los clientes, a los proveedores. Son los que conforman la cultura corporativa y pueden advertirse en la formulación de su visión”.³⁴

³³ Siliceo A.; Líderes para el siglo XXI; Mc Graw-Hill; México 1997; p. 121

En estas definiciones se pueden observar conceptos afines y complementarios que nos ofrecen la introducción del pensamiento sistémico como un valor sobre el que repose la organización y guíe el trato al personal, se plasme en su misión, en su visión y facilite el trabajo en equipo, la participación y el compromiso de todas las personas que conforman la organización.

Con base en lo expuesto anteriormente, el modelo contempla desde una visión holística cuáles son los valores que deberán ser desarrollados por la Coordinación INEA (ver figura 1). Se observan cuatro subsistemas que se interrelacionan con los valores: cliente interno (personal), cliente externo (adultos), estructura organizacional y sociedad. En cada subsistema están señalados, por separado, una serie de elementos que al conjuntarse dan origen a un todo. Este modelo define los valores de cada subsistema ya que es importante señalar cuáles de éstos están inmersos en cada área y darles un rol primordial en el desarrollo y en el crecimiento de toda organización.

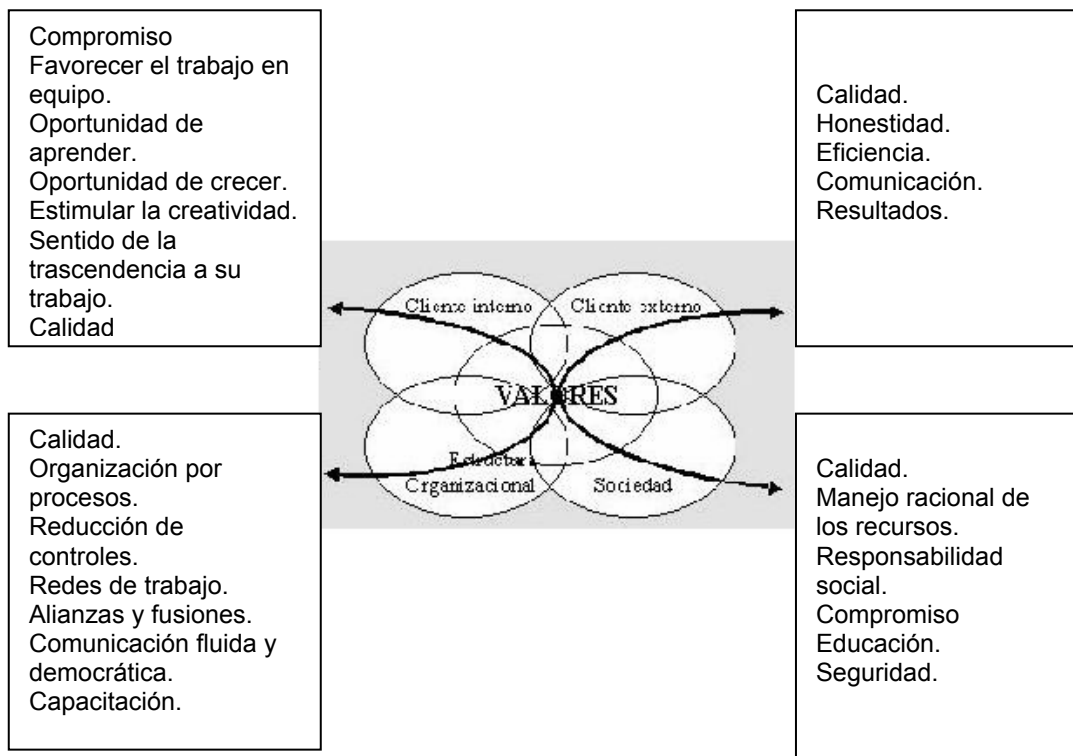


Figura 1

³⁴ Garfield Ch.; Los empleados son primero; Mc Graw-Hill; México 1992; p. 54

La figura anterior muestra una visión altamente idealizada de una organización, por lo que puede considerarse como un modelo ideal de funcionamiento. Además, al compararlo con cualquier modelo organizacional actual, dará la pauta para que nuestra institución pueda identificar específicamente cuáles son los elementos de cambio que debe trabajar. Es justamente en este punto de las diferencias en donde se pueden encontrar los nuevos valores que la organización deben poseer para enfrentar con éxito los cambios que esta sociedad tan dinámica demanda.

Esta tarea tan compleja sólo puede realizarse cuando las personas que conforman la organización han sido sensibilizadas, habilitadas y poseen una visión dinámica para enfrentar el cambio; de otra manera sólo se estarán haciendo cambios aislados sin interrelación entre ellos.

Además de estas funciones toda organización cumple con otras más y entre ellas las administrativas: previsión, planeación, organización, dirección, coordinación y control, es a través de éstas que el resto de las actividades organizacionales pueden sincronizarse y armonizarse para lograr la eficiencia organizacional cuya ejecución es la parte medular del trabajo de cualquier administrador, independientemente del nivel jerárquico o área de actividad que desempeñe dentro de la organización, por ello es de vital importancia que al interior de la Coordinación INEA se tomen en cuenta estas funciones para la implementación de este modelo; así como en el desarrollo de cualquier programa o actividad a realizar.

Como se ha mencionado, el entorno continúa transformándose, y la base de todo es la evolución tecnológica, pues ha favorecido la interrelación de la economía mundial y ha inducido innovaciones en los elementos de la educación y la administración, transformando los procesos de la administración educativa que requiere personal verdaderamente comprometido, por ello se impone a los administradores de la educación el constante reto de la innovación en un marco de

referencia cada vez más complejo e incierto, en el cual la realidad debe de abordarse desde los varios escenarios posibles.

Ahora la exigencia es crear y dirigir organizaciones cada vez más productivas, creativas e innovadoras; flexibles y participativas. Estos requerimientos organizacionales replantean, una vez más, el papel del personal que labora en las instituciones educativas, y que implica necesariamente la búsqueda de nuevas formas de participación encaminadas a incrementar la cooperación y competencia de sus integrantes. Dentro de los modelos administrativos analizados a lo largo de esta investigación se considera el papel de la alta dirección; así como la importancia que tiene dentro del proceso administrativo aspectos como: unidad de mando, autoridad-responsabilidad, dirección-control, división de funciones, impersonalidad del mando, vía jerárquica, la delegación de autoridad, entre otros; así que resulta evidente la importancia y la responsabilidad que tiene el administrador educativo que este al frente de la Coordinación INEA, por ello, al igual que los modelos expuestos, nuestro modelo administrativo contempla este aspecto para un mejor desempeño de la institución.

Lo anterior define algunos de los requisitos de la función administrativa actual. Con el objeto de explicitar dicha función se presentan las consideraciones siguientes: los administradores son aquellas personas que laboran dentro de una organización y que tienen bajo su responsabilidad recursos humanos y la obtención de objetivos.

Los administradores desempeñan diferentes funciones entre las que destacan el mostrar actitudes de líder, y consisten en contratar, entrenar, motivar y disciplinar a los empleados, asimismo, el administrador educativo debe representar a la organización ante el exterior, lo que se conoce como el portavoz de la institución a la que representa y no solo eso sino que además inicia y supervisa nuevos proyectos para mejorar el desempeño de la organización; funge como mediador con la intervención necesaria para resolver problemas inesperados; como

asignador de recursos; y cuando pacta con otros grupos a fin de obtener ventajas competitivas para su institución, realiza funciones de negociación.

La labor del administrador es variada y compleja, requiere de ciertas habilidades para desempeñar sus funciones y actividades; así que deben contar con tres habilidades o capacidades esenciales: “técnicas, humanas y conceptuales. Las habilidades técnicas comprenden conocimientos y experiencias en ciertos campos especializados como la ingeniería, la computación, las finanzas o la manufactura.; la capacidad de trabajar en armonía con otras personas, tanto individual como en grupo son habilidades humanas; y la capacidad de pensar y abstraer se refiere a las habilidades conceptuales, que son necesarias para visualizar a la organización como un todo, comprender las relaciones entre sus diversas subunidades, y percibir cómo la organización se ajusta a un entorno más amplio y complejo”.³⁵

La administración de las personas en el trabajo es un reto fundamental que enfrenta la autoridad actual; es preciso reconocer los valores más importantes, identificar los favorables y los negativos y, por último, decidir sobre la manera de modificar lo inapropiado, por ello nuestro interés en mostrarlos anticipadamente, sin embargo, se destina poco tiempo a esta actividad y normalmente los administradores no reciben capacitación para el manejo adecuado del personal.

Es indiscutible la exigencia de innovación en el estilo de administrar a las personas en las tareas relacionadas con la dirección: en lugar de decir al personal qué y cómo hacer, se debe poner énfasis en participar, escuchar, motivar y asesorar, de tal manera que se pueda generar el escenario adecuado para desarrollar proyectos o presentar ideas innovadoras. En el cada vez más competitivo mundo de las organizaciones, el incremento en el desempeño de las funciones y la capacidad de los administradores para dirigir el trabajo en equipo podría significar la diferencia entre el éxito o fracaso de una organización.

³⁵ Siliceo A.; Líderes para el siglo XXI; Mc Graw-Hill; México 1997; p. 98

Podemos distinguir entre el poder y el valor de liderazgo, concibiéndolos como dos conceptos distintos, hay personas que manipulan el poder y personas líderes; la diferencia está en el tipo de objetivos que persiguen, pues los líderes siempre buscan el logro de los objetivos de sus seguidores. El líder trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los seguidores y su visión normalmente rodea los ideales de éstos y podemos asegurar que los más exitosos son los que trabajan la parte humana de sus subordinados. Un líder puede integrar sentimientos positivos y negativos, de tal manera que dicha combinación pueda ayudar a la reflexión y, por tanto, al aprendizaje, para lo cual describimos dos listas de sentimientos complementarios:

NEGATIVOS	POSITIVOS
Dolor	Cambio
Temor	Éxito
Frustración	Orgullo
Tensión	Capacidad
Depresión	Entusiasmo
Desconcierto	Talento
Enojo	Reconocimiento de los recursos propios
Lastimado	Aprendizaje

De lo anterior se puede deducir que el liderazgo, visto como un valor de la cultura organizacional, es una actitud capaz de ser aprendida por ciertos actores de la organización, los cuales deberán poseer características como las siguientes: capacidad de autocrítica, sensibilidad, alta autoestima, empatía y congruencia; es decir madurez psicológica.

Un buen administrador no lo es sin dar ejemplo de las actitudes, atributos y virtudes que inculca y desea que desarrollen sus subordinados, pero esta

condición no es suficiente para lograr un administrador de éxito, pues enseñar es un arte especial que necesita de una formación. Preparar o entrenar significa capacitar y/o enseñar, y sólo enseñan bien aquellos que saben y desarrollan condiciones y aptitudes para efectuar dicha actividad.

También es importante la formación cultural suficiente y completa para dar sus lecciones y enseñanzas con la compostura, seguridad y tranquilidad que da el conocimiento y la experiencia.

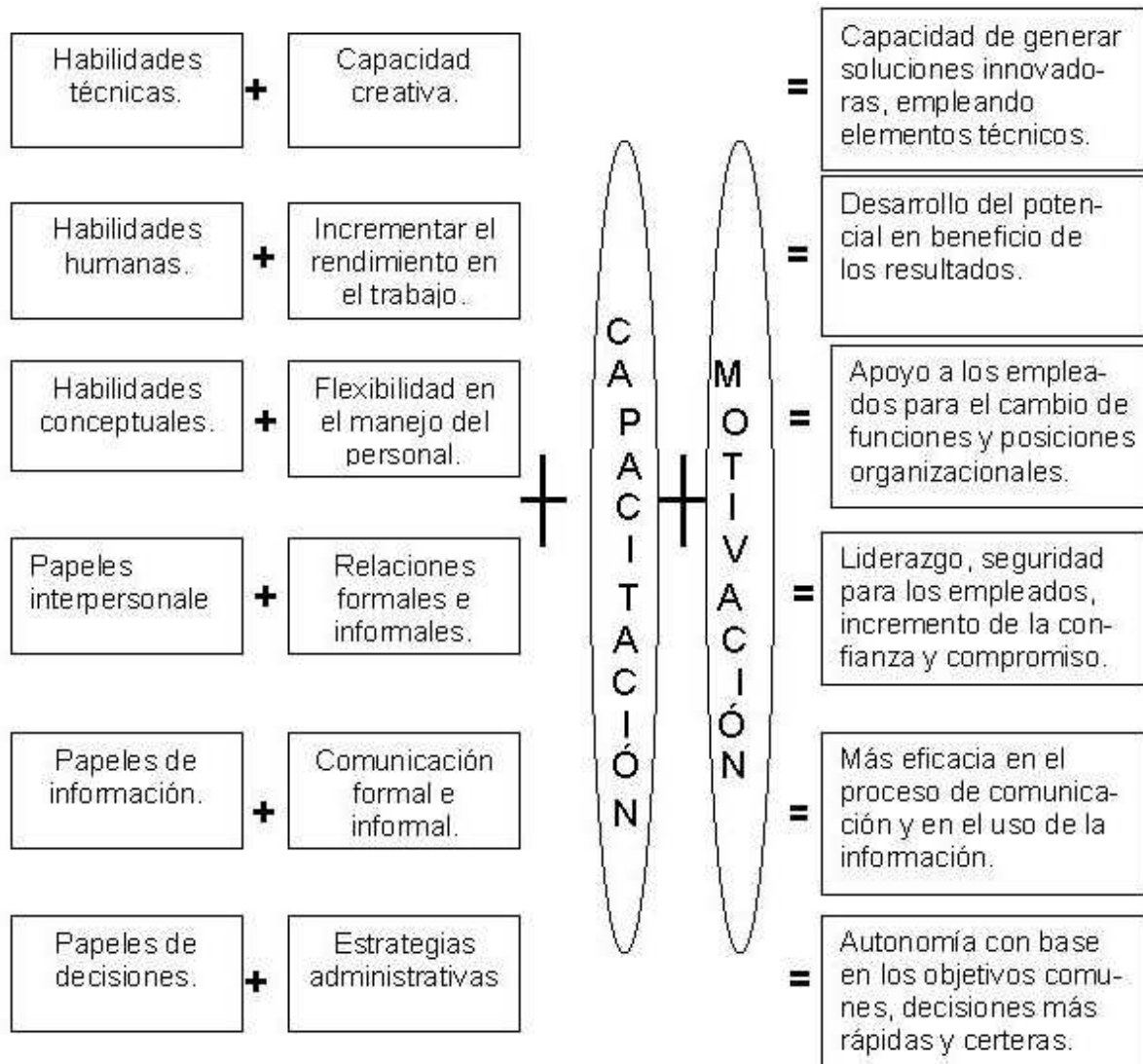
Es necesario que el administrador tenga conocimientos de pedagogía, ya que es importante saber cómo enseñar y explicar. Los conocimientos administrativos serían inútiles si nuestro líder no tuviera la capacidad necesaria para poder expresarlos de manera adecuada y conveniente. La paciencia es condición indispensable de un administrador, pues no todos sus subordinados poseerán idénticos conocimientos, cualidades y condiciones de asimilación.

El administrador sabe que un miembro de su personal no es la pieza de una máquina, sino un ser humano portador de valores, que posee sentimientos, que merece respeto y consideración; por ello debe emplear en su trato un toque de suavidad, no imponiendo disciplinas demasiado rígidas, ni extremadamente flexibles, sino basadas en el respeto y afecto que nacen de la interacción. Una de las leyes básicas de la conducta señala que una mayor interacción conduce a un mayor aprecio; a su vez, el aprecio lleva a la interacción más frecuente. Es difícil sentir aprecio por aquellos con los que no se tiene contacto, las relaciones que resultan de la interacción pueden tener impacto en la conducta de los individuos dentro y fuera de la organización; si la relación entre dos personas se establece favorablemente, es probable que intercambien ideas sobre lo que se espera de sus respectivos trabajos, qué piensan de la organización, cuánto deben empeñarse para cumplir con sus compromisos organizacionales y cuánto han de esforzarse para lograr sus objetivos.

El estilo de administración influye en las maneras en que los empleados son capacitados y motivados; el desempeño puede resultar perjudicado si se desconoce qué es lo que realmente motiva al personal y qué grado de informalidad desean en la transmisión de conocimientos. Por tanto, la forma en que se resuelvan estos problemas de relación es fundamental, ya que genera un efecto profundo en la conducta y actitudes del administrador y sus miembros. Es cierto que los administradores, a su vez, están subordinados a otras personas, de tal suerte que las relaciones que guardan con sus superiores sin duda afectan la forma en que tratan a sus subordinados.

Un tipo de relación que debe tratarse con mayor cuidado es aquella en que la interacción tiene lugar entre personas con valores, situaciones sociales y posiciones jerárquicas muy diferentes, pues las personas pueden tratar de evitarse para disminuir la incomodidad que es consecuencia de dicha desigualdad; lo ideal es reducir esa inseguridad a través de un desarrollo en la comunicación para reconocer las cualidades del otro.

Se reconoce la importancia de la labor administrativa al ser capaz de escuchar, entender, apoyar, instruir y desarrollar al personal a cargo, de tal manera que la información se traduzca en comunicación y comprensión, y se pueda, al mismo tiempo, proponer alternativas innovadoras, de tal forma que la toma de decisiones sea más viable con relación a quienes son afectados por ésta. Es decir, si hay que modificar el rumbo de la organización o la manera de trabajar, han de ser los empleados quienes conozcan y participen en el proceso de decisión. La siguiente figura muestra los resultados que se pueden obtener al implementar toda esta base informativa dentro de nuestra organización:



La alta dirección tiene la obligación y responsabilidad de ayudar a la transformación de la organización, hacia la construcción de una organización de tipo inteligente; aunque la inteligencia es un atributo que se dice individual, la expresión de organizaciones inteligentes tiene sentido en su relación con el desarrollo y el crecimiento de las mismas; no es suficiente que una organización esté constituida por individuos inteligentes. Un conjunto de individuos inteligentes puede ir al fracaso si no están organizados inteligentemente, cosa que no depende de la intelecto de cada uno, sino de la relación que guardan entre sí y de su madurez emocional, es decir, qué tanto conocen sus propias emociones y qué habilidad tienen para manejarlas bien, cómo realizan la automotivación positiva, en qué grado conocen las emociones de los demás y si se relacionan de manera

adecuada. Una organización construida con elementos inteligentes y sensibles es capaz de desarrollar habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos. La clave está en la premisa siguiente: “trabajar es aprender, dirigir es enseñar”.

La tarea de capacitación y desarrollo de personal se ha mantenido como exclusiva de un departamento que puede existir o no. Tomando en cuenta la frase anterior, esta capacitación debe partir de la alta dirección, lo anterior constituye un avance en la aplicación del conocimiento dentro de la organización que puede influir en la conducta participativa de sus integrantes. Es necesario considerar que los conocimientos acumulados en una sola persona pueden ser improductivos y no se lograrán los objetivos organizacionales; así que la alta dirección debe facilitar la difusión de conocimientos, de manera que la información se transmita a los miembros de la institución, para crear al interior grupos de trabajo que tengan objetivos colectivos de investigación y aprendizaje.

El estilo administrativo triunfador no sólo es aquél en el cual unos enseñan y otros aprenden, los mismos que enseñan son quienes más deben de aprender y, en primera lugar, de aquellos a quienes enseñan, porque el aprendizaje debe ser sistemático. Quizás es tiempo de encontrar la excelencia administrativa a través de administradores humanísticos, comprometidos, emocionalmente maduros, dispuestos a enseñar y aprender, honestos y modestos.

Se propone un sentido de autocrítica por parte del administrador, ello implica la conciencia y acción de su propio cambio; sensibilidad y capacidad de evaluación de las situaciones presentes que se estén generando; capacidad analítica que compare las alternativas más viables y habilidad de integración con los trabajadores de todos los niveles. El liderazgo creativo y transformador que se requiere para llevar a cabo el modelo, exige de quien lo ejerce congruencia entre lo que se hace, se dice y se obtiene.

Este modelo propone, que los administradores, como inspiradores de la conducta organizacional, piensen más en los demás que en sí mismos y den un buen ejemplo, sólo así pueden crear la atmósfera idónea para su aplicación.

Bajo nuestra visión, los administradores deben tener la capacidad de motivar a su grupo de trabajo, si pierde contacto con éste, deja de manifestarse como líder, por lo tanto deberá obtener el mejoramiento del desempeño de sus empleados. El modelo que proponemos supone el mantenimiento del contacto directo, dinámico y flexible con su grupo; que el líder opere como líder, es decir, establezca una interacción cercana con sus empleados. Esta función será desarrollada eficientemente en tanto el administrador mantenga contactos directos con y entre el personal para armonizar las necesidades de cada uno de los empleados, inclusive, en relación con los valores y normas culturales de la organización.

La alta dirección será considerada eficaz al desarrollar habilidades de motivación en sus empleados: que los ayude a sentirse fuertes, seguros y responsables, estimulándolos a través de reconocimientos y aceptando los procesos de cambio e innovación.

Los administradores tienen diferentes responsabilidades y deberes, se enfrentan con la problemática de tratar y dirigir al personal, y cuando pierden contacto con su grupo, pierden la esencia del liderazgo. Uno de los papeles fundamentales de la administración será generar creatividad, participación y motivación grupal. Los administradores deben comportarse de tal manera que sus acciones contribuyan a armonizar el ambiente laboral en favor de las relaciones humanas y, por consiguiente, incidan la calidad de los procesos; tales actividades y funciones deben generar un comportamiento organizacional basado en el compromiso, afecto, aceptación y motivación permanente.

Asimismo, la administración debe lograr una interrelación óptima entre las diferentes redes de comunicación que se establecen de manera formal e informal,

originando los estímulos adecuados para la obtención de los objetivos organizacionales, en particular los que beneficien la cultura organizacional en cuanto a calidad y desarrollo continuo.

La importancia de sentirse parte activa en un proceso laboral hace que surja el sentido de compromiso de los empleados, mejorando el proceso de comunicación, las relaciones interpersonales y el logro de metas y objetivos comunes. Un clima motivacional, provoca un mayor acercamiento entre los trabajadores y la fuerza de creatividad se desarrolla en cada sector de la organización, las personas se sienten importantes, no solamente si se les reconoce como buenos trabajadores, sino cuando saben que la actividad que realizan es fundamental para el logro de objetivos organizacionales.

La administración debe adoptar la democracia como valor de la cultura organizacional y transmitirla; es adecuado tomar decisiones después de consultar a los miembros involucrados, es preciso que los administradores reconozcan quiénes son las personas, cuáles son sus talentos y que apoyen al desarrollo de las potencialidades a través de la participación y capacitación personalizada del directivo. Como consecuencia natural, los empleados asimilarán la nueva cultura organizacional, y la administración se asegurará que las actividades se realicen correctamente.

La comunicación eficaz sirve como herramienta fundamental para ejercer la labor de la alta dirección, propicia una adecuada coordinación, motivación y delegación de autoridad; es necesario que exista comunicación efectiva entre el administrador y los integrantes de su equipo de trabajo, más aún cuando el modelo administrativo se realiza como conductor del proceso, pues genera identidad, efectividad y comprensión de los objetivos y compromisos que se establecen.

Una amistad profunda entre el administrador y su grupo de trabajo puede resultar más importante para mejorar la conducta laboral que cualquier otra relación derivada de las tareas formales o preferencias de cada persona. El modelo no

implica, por consiguiente, la manipulación de las personas, sino la valorización del personal que ha de transformarse en un efectivo agente de cambio.

Finalmente, cabe señalar que el modelo propuesto debe ser cambiante; ir modificándose y adaptándose a las nuevas necesidades que surjan, al tiempo que adopta las mejores prácticas de administración; ya que mientras mayor información se tenga, mejor será el proceso de cambio que se logre. De cierta forma, el modelo propuesto puede verse como una fuente de mecanismos administrativos que proporcionan información acerca de los elementos que deben considerar las organizaciones pero, principalmente, de la necesidad de cambio en ellas.

CONCLUSIONES

Después de haber estudiado y fundamentado este trabajo se ha llegado a las siguientes conclusiones, las cuales comprenden la necesidad que tienen las organizaciones de adoptar nuevos compromisos para enfrentarse exitosamente a los cambios tan grandes que se están dando en la vida actual. Para tal reto, es necesario pasar de estructuras piramidales rígidas y lentas hacia modelos dinámicos y flexibles, que nos ayuden a superar las trabas que esas estructuras nos ponen y fomentar así la innovación constante y la participación plena de los trabajadores.

1. Un modelo administrativo pretende ser una representación digna de imitar, esto es, una guía que presente y analice de forma clara y sencilla los principios y técnicas administrativas que las actuales organizaciones demandan.
2. Dentro de las notas más importantes del proceso administrativo, resulta evidente, que no se compone solamente de funciones separadas (prevenir, planear, organizar, dirigir, controlar) sino que ninguna de estas funciones pueden efectuarse sin involucrar a las demás y si el administrador educativo las utiliza como un proceso compuesto estará generando un ambiente de participación coordinada de los miembros de la institución.
3. La aplicación del modelo administrativo en la Coordinación INEA propiciará que la labor educativa sea desempeñada con mayor orden, coordinación y eficacia, lo cual permitirá que el Instituto cumpla mejor la función que le ha sido encomendada por la sociedad y esta claro que el camino para lograr el éxito del modelo va implicar tener una concepción dinámica del cambio en sí y ver a la organización como una totalidad considerando todos los factores y elementos que en ella intervienen.

4. El elemento humano es el factor más importante dentro de la institución, por lo tanto el líder debe considerar la capacitación, el desarrollo, la comunicación y la motivación como puntos estratégicos de una buena administración, teniendo bien presente que la base para sentar el cambio hacia una cultura de nuevos valores implica sensibilizar y habilitar a las personas que integran la organización, ya que ellos son los que pueden impulsar o frenar el éxito ante el proceso de cambio.

5. Con la llegada de la nueva tecnología y los nuevos enfoques de la administración los contenidos administrativos de la Coordinación INEA deben modificarse, por ello la figura del administrador pasivo con tareas fijas y repetitivas se sustituye poco a poco por una función innovadora, que demanda trabajadores capaces de desempeñarse en las diferentes etapas del proceso administrativo con su labor correspondiente y tener a su vez la habilidad para trabajar en equipo y resolver problemas; en sí lo que se requiere actualmente del trabajador es su aporte intelectual dentro de las labores organizacionales.

6. Nuestro modelo administrativo integra la vinculación entre planeación y ejecución del trabajo; hoy en día se requiere que los trabajadores participen en la toma de decisiones, antes no existía el interés por desarrollar nuevos conocimientos y habilidades; hoy se requiere de la educación continua y el desarrollo profesional.

7. El cambio nos lleva a un nuevo modelo de administración que exige, tanto a nuestra organización como a las personas que laboran en ella, flexibilidad, capacidad de adaptación y aprendizaje continuo; por tanto, se desarrolla un nuevo modelo de administración que pone el énfasis en la gente, en sus necesidades y su desarrollo.

8. El modelo propuesto en el trabajo de investigación no es un recetario, ya que en la administración no existen recetas o formulas que den una respuesta a los problemas, más bien proporciona bases para que la organización alcance, de la mejor manera posible, las metas trazadas y de esta manera cuente con las herramientas más adecuadas para el correcto funcionamiento de todos los elementos que intervienen en ella.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar José Antonio y Block Alberto, Planeación escolar y formulación de proyectos, Trillas, México 1977.

Arias Galicia Fernando, Administración de recursos humanos, Trillas, México 2001.

Beckhard Richard; Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos; Fondo Educativo Interamericano; México 1973.

Bravo Jorge A.; Manual de Administración para la pequeña y mediana empresa en México; Osar; México 1985.

Claude S. George Jr.; Historia del Pensamiento Administrativo; Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; México 1974.

De Puelles Benítez Manuel, Seage Mariño Julio, entre otros; Elementos de Administración Educativa; Ministerio de Educación y Ciencia; México 1986.

Fernández Arena José Antonio; El proceso administrativo; Diana; México 1980.

Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig; Administración en las Organizaciones; McGraw-Hill; México 1988.

Gallardo Anahí e Irene Alonso; Gestión y Estrategia No. 10; UAM; México 1996.

Garfield Ch.; Los empleados son primero; Mc Graw-Hill; México 1992.

Garza Treviño Juan Gerardo; Administración Contemporánea; McGraw-Hill; México 2001.

George R. Terry, Principios de Administración, CECSA, México 1972.

Hicks Herbert G., Ray Gullett C.; Administración; CECSA; México 1987.

Humble John W.; Como implantar la dirección por objetivos en las áreas funcionales; APD; Madrid 1972.

Koontz Harold y Odonell Cyrill; Curso de Administración Moderna; Mc Graw-Hill; México 1981.

Medina Fernández Oscar; Modelos de Educación de personas Adultas; El Roure; México 1997.

Miner John B., El proceso administrativo (teoría, investigación y práctica), C.E.C.S.A., México 1985.

Peters Thomas y Waterman Robert H.; En busca de la Excelencia; Lasser Press; México 1984.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Limusa, México 1980.

Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas 2, Limusa, México 1980.

Rosenblueth Deutch Emilio, Planeación educativa, UNAM, México 1980, p.p. 59

Siliceo A.; Líderes para el siglo XXI; Mc Graw-Hill; México 1997.

Memoria de Gestión del Instituto Nacional de Educación para Adultos de 1998 a 1999.

Memoria de Labores del Instituto Nacional de Educación para Adultos 1995-2000.

Memoria de Estadística del Instituto Nacional de Educación para Adultos 1982-1988.