



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD UPN 098 D.F. ORIENTE

---

---

“DISEÑO DE CURSOS QUE CAPACITEN AL  
PERSONAL DE SEIEM NEZAHUALCOYOTL”

# TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN EDUCACIÓN

QUE PRESENTAN:  
JOSEFINA DEL VILLAR MARTÍNEZ  
ROSA MARÍA RIEGO DOMÍNGUEZ  
YESICA SOLARES MEDRANO

ASESOR:  
MTRO. EDGAR OLIVER CARDOSO ESPINOSA

MÉXICO, D. F.

FEBRERO, 2006

*A la profesora y amiga Rosa Maria Soriano:  
Por tener la virtud de compartir tus conocimientos, brindarnos tu  
guía, comprensión e identificación, proyectándolo en cada una  
de nosotras a lo largo de este periodo de nuestras vidas.*

*A todos nuestros maestros de la sede 098 por su dedicación y  
esfuerzo.*

*Al especial equipo de amigos que integraron mi querido y  
añorado grupo "A" de la generación 2000-2004  
Luis Antonio Antunes  
Juan Carlos Peralta  
Araceli Antunes*

Al profesor Edgar:  
Gracias a su apoyo, y comprensión hoy podemos llegar a la  
recta final, por que sin usted no lo hubiéramos logrado.

JOSEFINA, ROSA MARIA, YESICA

*A mis padres:*

*Emilio Riego y Amelia Domínguez*

*Por darme la oportunidad de vivir, por su amor, ejemplo y consejos.*

*En especial a ti mamita que en las etapas de mi vida estuviste presente confiando en mi, apoyando y motivándome para tener el deseo de ser una mejor persona.*

*A mis hijos amados:*

*Anabel y José Luis, Jesús y Daniel.*

*Que iluminan cada día de mi vida con su alegría y amor.*

*A mis hermanos:*

*Paty, Chuy, Víctor, Gaby, Paco, Pedro, Manuel y Feli.*

*A mis sobrinos:*

*Milo, Jacqueline, Paty, Jony, Denisse, Gaby, Diana, Victor Manuel, Ely.*

*Todos ellos seres especiales unidos por el amor que mi madre nos enseñó.*

*Gracias por la hermosa familia que poseo*

*A mis grandes amigas:*

*Con las que compartí momentos especiales y que juntas recorrimos esta travesía que hoy culmina.*

*Josefina Del Villar y Yesica Solares*

***Rosa Maria Riego Domínguez.***

## *Mi agradecimiento por todo lo recibido*

*A mis padres:*

*Que con su ejemplo, dedicación amor y confianza me sirvieron de inspiración para esforzarme por ser la hija que con sus valores me fortalecieron.*

*A mis hijos y nietos:*

*Por comprender y apoyar con su amor mi afán y mi inquietud por adquirir, en esta etapa de mi vida, un conocimiento que me ayude a crecer.*

*A mi esposo:*

*Por el espacio que ha dado a mi vida además de alentarme en mi decisión de prepararme, para tratar de ser un ejemplo para nuestros hijos.*

*A Rosy y Yesica:*

*Gracias por ser las amigas que siempre estuvieron en estos años de estudio, para darme las fuerzas y seguir adelante culminando este proyecto.*

*Josefina Del Villar Martínez*

*A mi papa:*

*Cuando nací siempre aplaudías mis logros. Cuando me iba haciendo mayor, eras la figura que me enseñaba la diferencia entre el mal y el bien. Durante mi adolescencia eras la autoridad que le ponías límites a mis deseos. Ahora que soy adulta, eres el mejor consejero y amigo que tengo, gracias a esto hoy puedo terminar mi carrera, gracias por tu amor papa.*

*A mi madre:*

*Hoy te retribuyo todo lo que me haz brindado, agradecerte lo que soy ahora, porque sin ti tal vez nunca lo hubiera logrado. Agradecerte tus desvelos y trabajo arduo, tus lagrimas en esos momentos de desesperación cuando enfermaba, gracias mi ángel especial por brindarme autonomía, independencia y sobre todo enseñarme a alcanzar mi sueños.*

*A mi Dany:*

*Te agradezco porque tu presencia ha sido y será siempre el motivo más grande que me ha impulsado para lograr esta meta, gracias por haberme dado la oportunidad de conocer un maravilloso ángel, ese ángel eres tú Dany.*

*A Roberto Yessica y Kal-lel:*

*Son muy importantes y queridos para mí, siempre los llevo en mi mente y corazón. Gracias por brindarme su confianza y amor.*

*l amor de mi vida:*

*Porque siempre has estado a mi lado y cuando te he necesitado siempre has estado conmigo, gracias a tu apoyo hoy puedo terminar con mi sueño.*

*A mis dos grandes amigas Josefina y Rosa Maria:*

Que se preocupa por mí, y sonrío por mí. Y son por quien yo puedo hacer lo mismo. Siempre están presentes cuando necesito de su comprensión. Creo que me quieren, y estiman como yo a ustedes, no importa lo que yo diga o haga, son unos seres generosos, amables y gentiles, son el tipo de persona que admiro. Son unas personas llenas de cariño, comprensivas y alguien fácil de querer.

Me han dado tanto: Una amistad que perdurara sin importar los años ni las pruebas, un cariño y una comprensión que atesoro. Son las mejores y maravillosas amigas que jamás había tenido; no hay nadie como ustedes. Gracias por su amistad. Las quiere su amiga Yesica.

*Yesica Solares Medrano*

# Índice

## Índice

<b>Introducción</b> .....	1
<b>Capítulo 1 Contextualización socio – pedagógica de la Educación Básica del estado de México.</b>	
1.1. Las Relaciones Humanas de los Grupos Sociales del SEIEM.....	4
1.2. SEIEM y los Principios Administrativos en la Organización Escolar.....	18
1.3. Análisis del SEIEM y su Relación con los Procesos Administrativos.....	28
1.4. Análisis del SEIEM y su relación con los Procesos Administrativos.....	36
<b>Capítulo 2 Conformación teórico–metodologica en los procesos administrativos del SEIEM</b>	
2.1 Planeación Educativa, sus Fundamentos Teóricos.....	40
2.2 La organización del Trabajo en los SEIEM.....	55
2.3 Arquetipos Educativos en la Organización del Trabajo de los SEIEM.....	66
2.4 Las Funciones de la Subdirección de Personal del SEIEM.....	75
<b>Capítulo 3 Diseño de Propuesta de cursos de Capacitación para el Personal Administrativo del SEIEM.</b>	
3.1 Las Relaciones Humanas de los Grupos Sociales.....	83
3.2 Procesos de Inducción del Personal en la Organización del trabajo Académico.....	102
3.3 Problemática Relevante en la Interacción Grupal en el Personal Administrativo.....	123
3.4 Diseño de Propuesta de Cursos de Capacitación para el Personal Administrativo de los SEIEM.....	142
<b>Conclusiones</b> .....	180
<b>Bibliografía</b> .....	182

# Introducción

## Introducción

La finalidad de la presente investigación fue diseñar una propuesta de gestión que permita motivar al personal administrativo de la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcoyotl, con cursos de capacitación.

Esto con los conocimientos teórico-metodológicos que nos permite conocer y comprender el comportamiento de los individuos, que trabajan en las organizaciones; la planeación educativa y la administración para que la organización sea competitiva dar un panorama general, es importante para entender como el comportamiento, motivación, actitudes y efectos que producen satisfacción y tensión en las personas y los grupos que trabajan en los procesos organizacionales de la Subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcoyotl.

Nuestra inquietud socio - pedagógicas se basa en la relación entre organización escolar y la posibilidad pedagógica, que genera una reflexión y análisis que permita al personal administrativo resignificar la planeación como un proceso didáctico de capacitación para organizar, sistematizar y transformar las relaciones y actitudes laborales.

Las exigencias nos impulsaron a buscar alternativas, conceptos, criterios y ejemplos para que el personal administrativo participe con un mejor desempeño laboral.

El capítulo 1 enmarca las características de la educación básica, las políticas educativas, y su inmersión en la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcoyotl.

Puntualiza las características del sistema federalizado y del sistema estatal, Incluye las bases legales por la cual se rige la institución. Se establecen los tipos y los diferentes enfoques de la administración, se parte del enfoque clásico y como se relacionan con la educación y el proceso administrativo de sus dependencias.

En el capítulo 2 se exponen los problemas generados dentro de la misma, se muestra la definición en diferentes conceptos de planeación, enfoques, teorías y perspectivas que requiere para organizar, sistematizar y transformar la acción administrativa que sirven para organizar el trabajo académico, tomando en cuenta la planeación tradicional, inductiva, prospectiva y estratégica.

Se especifican los servicios que brindan los SEIEM y cómo se lleva la planeación y la organización en esta dependencia, mencionamos el trabajo individual y el trabajo grupal, así mismo establecimos los planteamientos teóricos sobre la organización, entendiendo que son disposiciones de las partes que la constituyen, su forma y la interrelación entre dichas partes, se incluye el organigrama de la institución, y se compara lo establecido teóricamente y lo que se establece en la normatividad.

Su organización interna, las prácticas los materiales usados en la planeación de la organización del trabajo académico en los que se refiera, la división del trabajo y la especialización de las partes u órganos que la forman.

Se especifican las funciones del personal, los criterios para el ingresar a laborar en los SEIEM, sintetizamos aspectos teóricos sobre como deberían ser las técnicas de reclutamiento, métodos de evaluación, selección, contratación e inducción de personal, que se llevan a cabo en el SEIEM.

En el capítulo 3 mostramos las interacciones sociales entre los miembros de una organización formal, la conformación de roles y como esto interviene en la problemática de interacción grupal del personal administrativo. Se enfatiza la importancia de las relaciones humanas de los escenarios del ámbito laboral, las formas de liderazgo. Las teorías de grupo y su inmersión al organizar el trabajo académico.

Estamos consientes que la programación de los recursos humanos en la institución SEIEM, determina que los objetivos se alcanzan, se exponen los perfiles que cubre el personal en la falta de nivelación pedagógica y los problemas que se generan en el interior del grupo de trabajo, las formas para obtener y cómo llega el personal a ocupar el puesto que desempeña.

Se menciona el proceso lineal o normativo entre el jefe y el subordinado y los problemas que se generan estableciendo comparación con la información teórico-metodológica.

El problema que se observa es la actitud del personal en el trato al público, o con los compañeros de área, ya que así como existe gente responsable y atenta también hay quien actúa con imprudencia y hasta son groseros.

Se analizo la posible causa y nos llamo la atención de la diferencia que hay en la preparación, ya que en la época que fueron contratados se les recibió con perfil de primaria, secundaria y muy pocos con preparatoria incompleta o terminada, carrera comercial. Esto obstaculiza que los procesos logren los objetivos y es arduo que el personal tenga el deseo de prepararse, pero también existe el problema que la institución no se ocupa de capacitar a su personal.

Finalmente se hace la presentación de propuestas que sirvan como instrumento de trabajo para cursos de capacitación del personal administrativo del SEIEM.

## Capítulo I

Contextualización socio – pedagógica de la  
Educación Básica del Estado de México.

## ***Capítulo 1 Contextualización socio-pedagógica de la Educación Básica del Estado de México.***

### ***1.1 Elementos Teórico-metodológicos de la Educación Básica en México.***

En 1972, el Gobierno Federal inició su objetivo con la reestructuración de la organización del sistema a dar atención a la población que habita en los estados, entre ellos el Estado de México, el que vamos a puntualizar en este trabajo.

Este paso propició la Descentralización que inicialmente se le llamó Federalización, lo que implicó que la Descentralización fuera el principio por el que se cedió el poder a los Estados y Municipios, así como los recursos humanos y materiales correspondientes, a la Secretaría de Educación Pública la cual, conservó la normatividad y la evaluación del Sistema Educativo.

Se crearon las instancias que coordinan a los servicios administrativos-educativos, así surgió la apertura del Centro donde desempeñamos nuestras labores de trabajo actualmente, al inicio se le denominó Dirección Federal de Educación No. 1, que asumió la responsabilidad de coordinar los servicios de los municipios que conformaban al Estado de México.

Integró un cuerpo Administrativo para atender las problemáticas que se presentaron por las diferencias económicas, geográficas, culturales y sociales; esto justificó la necesidad de crear espacios estratégicos, razón por lo que se aprobaron las llamadas Delegaciones de Servicios Educativos.

El proyecto del proceso operativo se realizó en 1980, en los Municipios de Ecatepec, Naucalpan y Nezahualcoyotl, se logró distribuir los servicios, a las comunidades. Se originó una nueva estructura organizativa, la planeación de Manuales de Procedimientos que trataron de reconstruir y reparar en medio de la transferencia con fines prácticos de análisis y reestructuración; por lo tanto las autoridades de la S.E.P. se propusieron ampliar las asistencias, mismos que fueron publicados en 1982, se autorizó el departamento que llevó el nombre de Subdirección General de Servicios Regionales, instancia que coordinó las Delegaciones de Servicios Educativos, asignándole la categoría de Departamento de Servicios Regionales a las zonas de: Ecatepec, Naucalpan y Nezahualcoyotl.

Estos tres Departamentos se crearon para cumplir con los lineamientos que se establecieron en la Subdirección General de Servicios Regionales, y así se logró que la prestación de servicios tuvieran similitud en la operatividad y normatividad de la Institución. Se inició un desplazamiento de los servidores públicos hacia los municipios, que fue parte de esta misión estratégica.

Posteriormente, predominó el crecimiento poblacional que originaron los asentamientos humanos en las áreas conurbadas al Distrito Federal; lo que implicó nuevas exigencias, por lo que se pensó en crear la Dirección General de la Unidad de Servicios a Descentralizar en el Estado de México.

Este cambio distribuyó las funciones basándose en la lógica de cohesionar los servicios administrativos y de reducir la plantilla de personal; la idea era retomar la disciplina para obtener resultados positivos en las oficinas centrales de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

En el año de 1990, lo que fue anteriormente Subdirección General de Servicios Regionales, se convirtió en Dirección de Servicios Regionales.

Las actividades y la estructura se mantuvieron, así mismo la vinculación normativa y operativa de la Dirección General con sede en la localidad de Toluca.

Los servicios adquirieron mayor control, se implementó la evaluación, que en inicio, motivó el recelo, después fue el referente para organizar proyectos los cuales sirvieron para planear el trabajo.

Esta dinámica quedó sustentada en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. La nueva organización se basó en la publicación que decretó la Ley donde surgieron los Servicios Educativos Integrados al Estado de México: "SEIEM", organismo al que se le atribuyó entre otros actos, la responsabilidad de atender y operar los servicios de Educación Básica y Normal que el Gobierno Federal transfirió al Gobierno del Estado de México.

La dependencia inicia acuerdos entre el Gobierno Federal y el Gobierno Estatal; la propuesta era reorganizar el sistema administrativo de la Institución y esto fue consecuencia de una reflexión de las autoridades Federales y Estatales y del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE), quienes trataron de superar algunas deficiencias políticas. En 1994, las escuelas federalizadas y las Delegaciones de Servicios Educativos, pasaron a formar parte de los órganos (SEIEM).

El reto fue rescatar y reafirmar la participación administrativa del personal y se promovió una cultura de comunicación que evitara la indiferencia en el trabajo, de algunos miembros del Organismo.

Al recurrir a los archivos de años anteriores, se ve que este nuevo proyecto, se diseñó para solucionar la problemática que fue la consecuencia de experiencias administrativas anteriores, factores que influyeron para implantar que la SEP, transfiriera las facultades, recursos y la obligación en materia educativa al SEIEM. El objetivo consistió en demostrar avances en el proceso de los servicios, se observa un marcado afán por organizar, planificar y demostrar que los fines se lograron.

La Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcoyotl, forma parte de la sociedad educativa y se rige por normas que utilizan las partes de una organización. Se considera que los hombres desde que:

*“Nacemos dentro de organizaciones, somos educados por ellas y la mayor parte de nosotros consumimos buena parte de nuestra vida trabajando para organizarnos”. (\*1)*

Entonces entendimos porque se necesita una planeación para cubrir los aspectos, desde el lugar donde se decide edificar la Subdirección, para ubicar las diferentes oficinas, que corresponden a nuestro Centro Laboral que determinarían los recursos materiales y los recursos humanos que integrarán el proceso de inicio en el desarrollo de esta Institución, consideramos que, se debe estar abierto a la experimentación, evaluación rigurosa, búsqueda de nuevas formas de educación y capacitación, entonces hay que tener presente.

*“La planificación como un estilo de gobierno que garantiza decisiones eficaces, para el mejoramiento de la educación” (2)*

(\*1): Amitai, E. Organizaciones complejas y burocráticas. (1998) p. 9

(\*2): Frigeiro, G Planificación de las Instituciones escolares. (1998) p. 1

Nos ayudo a percibir como las autoridades para apoyar el proceso tomaron en cuenta la planificación de las organizaciones; para la serie de cambios y reestructuraciones, en el mes de enero del 2002, nuevamente hay un cambio de denominación, la Dirección Regional de Servicios Educativos a Dirección de Servicios Regionalizados, por lo que a las Delegaciones también se les cambió el nombre y se elevaron al rango de Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec, Naucalpan y Nezahualcoyotl.

El impacto modificó la estructura y dio a conocer la creación de los Departamentos de Apoyo Técnico, de Administración de Personal y de Recursos Materiales y Financieros.

En el año 2003, se emprendió el proyecto de remodelar un manual de organización y así asegura la conducción de las funciones y servicios administrativos en las Subdirecciones de las tres regiones.

El proyecto se concluyó el 19 de mayo del 2003 con el nuevo registro **SRNE-MO-002**, se estructuró el nuevo organigrama que incluyó los 18 departamentos que dependen de la Subdirección de Servicios Regionales en Ecatepec, Naucalpan y Nezahualcoyotl, bajo la Dirección de Servicios Regionalizados.

En este contexto se pretende unificar a las tres Subdirecciones en sus acciones y Servicios Administrativos; sin dejar de tomar en cuenta que la sociedad a la que prestamos nuestros servicios es producto de la cultura y efecto recíproco de la acción de los individuos que trabajamos en esta Institución. Así surge de la organización el objetivo de:

*“Organizar, operar y controlar los procesos desconcentrados en materia de planeación, recursos humanos, materiales, financieros, servicios generales y pagos, y aplicar la normatividad en la materia, emitida por los Servicios Educativos Integrados al Estado de México”. (\*3)*

La Subdirección de Servicios Regionales se ubica en el Municipio de Ciudad Nezahualcoyotl en el Estado de México, que tiene como capital la Ciudad de Toluca, formado por 121 municipios regionalizados en las tres Subdirecciones, es con este proceso se pretende atender de mejor manera al personal que requiere de los servicios que se dan en la Subdirección.

(\*3): *Gobierno del Estado de México, Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social. Servicios Educativos integrados al Estado de México. Manual de Organización de la Subdirección de Servicios Regionales. (2003),p 14.*

Esta acción incluyó un diagnóstico en cada municipio, generó que se elaboraran proyectos, como el integrar la infraestructura. En el caso particular de Nezahualcoyotl, se asignó la región 7, 9 y 10; como parte de una distribución geográfico -municipal para canalizar los servicios, en los municipios que geográficamente atiende la Subdirección y quedo de la siguiente manera:

**REGION 7:** Municipios de Atenco, Papalotla y Texcoco.

**REGION 9:** Municipios de Chicoloapan, Chimalhuacán, Ixtapaluca, La Paz y Nezahualcòyotl.

**REGION 10:** Municipios de Amecameca, Atlautla, Ayapango, Cocotitlán, Chalco, Ecatzingo, Juchitepec, Ozumba, Temamatla, Valle de Chalco, Tenango del aire, Tepetlixpa y Tlalmanalco.

Al organizar estas tres regiones y agrupar los municipios, se obtuvo un mayor rendimiento al impartir los servicios administrativos, porque geográficamente cada región reunió una cantidad de municipios que se beneficiaron al recibir la prestación de los mismos, porque además de simplificar el factor lejanía de los centros de trabajo, también se encargaría de una menor población y se aceleraría la prestación de los trámites que se realizaban, en fin, hubo una notable simplificación de problemáticas al dividir las tres regiones.

La Subdirección de Servicios Regionales, es un organismo de apoyo a los servicios educativos su importancia resulta indispensable al ser humano quien está sujeto a la educación ya sea en la familia, la comunidad, en las actividades sociales o en aquéllas en las que intervienen las instituciones educativas.

*“Se debe señalar el sentido trascendente de toda función educativa, llámesele adiestramiento, capacitación, desarrollo, educación o entrenamiento. Es pues evidente que la educación del hombre debe ser la ocupación del grupo social y preparar a la persona para que desempeñe en dicha sociedad el papel que le corresponde. Formar al hombre para que lleve una vida normal, útil y de servicio a la comunidad o guiar el desenvolvimiento de la persona humana en la esfera social, despertando y fortaleciendo el sentido de su libertad, si como el de sus obligaciones, derechos y responsabilidades, todo lo anterior es el objeto esencial de la educación. (\*4)*

(\*4): Aguilar, Siliceo., Alfonso Capacitación y Desarrollo de Personal. (2001) p. 19

Al exponer lo anterior, consideramos que es necesario presentar un panorama general de la comunidad de Ciudad Nezahualcoyotl, para hacer notar su desarrollo y que los datos que se señalan sirvan de referencia.

El surgimiento y la conformación del Municipio de Nezahualcoyotl se generó con el creciente fenómeno de expansión del Distrito Federal, surgió en terrenos que fueron del Lago de Texcoco, al oriente de la Ciudad de México. En los años sesenta, se formaron cincuenta colonias con habitantes procedentes del medio rural, adquirientes de lotes sin servicios de ninguna clase.

La erección del municipio se expidió el 18 de abril de 1963, en el Decreto Número 93, que se publicó en la Gaceta de Gobierno del Estado de México, es así como el 1º de Enero de 1964 se constituyó como el Municipio Número 120 del Estado de México.

En el año de 1973, se creó el Fideicomiso, Irrevocable Traslato de Dominio sobre Bienes, por medio del cual se ponía fin al tráfico ilegal de terrenos y dieron seguridad a los propietarios y colonos de más de 45000 lotes.

*"El crecimiento poblacional de Ciudad Nezahualcoyotl se puede considerar como único en la historia demográfica de la región centro". (\*5)*

Así la población inmigrante del interior del país se desplazó a Ciudad Nezahualcoyotl en donde adquirieron suelo barato para residir, así mismo parte de la población que habitaba en el Distrito Federal también, al estar el municipio de ciudad Nezahualcoyotl conurbado lo consideraban un lugar cercano a la Metrópoli.

Es así, como este Municipio: Ciudad Nezahualcoyotl se diferenció:

*"Por ser el área perteneciente a la zona metropolitana de la Ciudad de México que registró mayor crecimiento. Hacia la década de los cincuenta, Ciudad Nezahualcoyotl quedó conformada por calles llenas de chozas hechas de cartón, madera, lámina y una total carencia de servicios públicos. Servicios públicos que se instalaron a lo largo de cuarenta años". (\*6)*

(\*5): Nuñez.,C. Municipio de Nezahualcoyotl.(1988) p 80

(\*6): García Luna.,M. Ciudad Nezahualcoyotl; de colonia marginada a Gran Ciudad. (1988) p.13.

En la actualidad, existen ochenta y seis colonias en un territorio de 6344 kilómetros cuadrados.

Este municipio es una ciudad moderna, con todos los servicios como lo son las 720 escuelas públicas de todos los niveles, entre las que destacan: La Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Aragón de la UNAM; y la Universidad Tecnológica de Nezahualcoyotl (UTN); además de innumerables academias y escuelas privadas; un Centro de Información y documentación de Nezahualcoyotl (CIDNE); etc.

El territorio comunal se estructura, con la cabecera municipal, la cual se asienta en Ciudad Nezahualcoyotl y las delegaciones administrativas Neza 11 y Carlos Hank González; ochenta y cinco colonias, ocho localidades de dos viviendas. La municipalidad se divide en dos zonas con características diferentes: la Zona Norte que aglutina a las colonias de diferentes extractos y niveles de urbanización, la zona centro y oriente, atiende colonias populares.

De acuerdo al último Censo de Población y Vivienda, que se realizó en el año 2000, la población de Nezahualcoyotl es de 1256000 habitantes, el 60% es del sexo femenino y el 40 % es del sexo masculino.

La población económicamente tiene como la principal ocupación, el ramo de comercio y servicios. En el ramo de salud, hay centros de Salud pero faltan hospitales de primer nivel por lo que generalmente la población recurre al Distrito Federal por la atención médica que necesita.

De esta manera se observa como influyó el entorno que rodea a las Instituciones y el por qué la dependencia del SEIEM, tuvo que sufrir una serie de reestructuraciones; de carácter político y social para lograr el adecuado funcionamiento con la descentralización educativa.

La descentralización crea un plan de modernización para el sistema educativo; que se dio en años 1988 a 1994, y así se originó al implementar las planificaciones, los antecedentes históricos de la formación de la Subdirección de Servicios Regionales, e iniciaron en noviembre de 1980, al crear dentro de la Delegación General de la Secretaría de Educación

Pública (SEP), en el Estado de México las dependencias de Ecatepec, Naucalpan y Nezahualcòyotl.

Las funciones principales de las áreas centrales de los SEIEM son Supervisar que el desarrollo de las funciones se realicen con eficiencia y oportunidad, ante las instancias internas y externas al Organismo, a través de difundir la aplicación de las disposiciones, así como las medidas conducentes para simplificar los sistemas y procesos de Programación y Presupuestación, administración escolar, estadística y evaluación, vigilar el desarrollo de los procesos referentes a administración y desarrollo de personal, el pago de sus remuneraciones, la difusión y operación del Sistema de Promoción y Desarrollo para el Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, apoyar el programa de capacitación, vigilar la aplicación de los recursos materiales, financieros y pagos.

Al analizar el conjunto de las funciones principales que atañen a la dependencia, se puede observar que no se cumplen algunos de ellos como lo son: el definir y proponer a la Dirección de Servicios Regionalizados medidas conducentes que simplifiquen sistemas y procesos para elevar la calidad de los servicios que proporciona el organismo; ya que la mayoría del personal se rige por los procedimientos que se establecen en los Programas y se limitan a cumplir sus funciones de forma mecánica, sin tener iniciativas o sugerencias de manera personal y forma creativa, así como también no se observa un apoyo eficaz de la capacitación y desarrollo para el personal que lo lleve a eficientizar la prestación de servicios que se proporciona en el Organismo.

No se tiene una total aplicación de la normatividad en vigilar la calidad en la prestación de los servicios de acuerdo con las normas y lineamientos que establece el Manual de Procedimientos; como también no se participa de manera conjunta y continua en la elaboración y actualización de los instrumentos administrativos como son:

- Procesos internos de cada área (diagramas de flujo de las actividades)
- Evaluación semestral y/o anual
- Pao (programa anual operativo)

A continuación se detallarán las funciones que realiza, cada una de las Áreas de la Subdirección de Servicios Regionales (Naucalpan, Ecatepec y Nezahualcoyotl); como lo son

el Área de Planeación y Apoyo Técnico; Administración y Desarrollo de Personal; Recursos Materiales y Financieros; Oficina de Control y Gestión e Informática y Difusión; Oficina de Planeación, Programación y Evaluación; y en general de las áreas, oficinas o departamentos de las tres Regiones previamente señaladas.

Las funciones de la Oficina de Control y Gestión es, recibir la correspondencia para su registro y seguimiento, el mantener actualizado el directorio de funcionarios de SEIEM.

Aquí se observa que no hay cumplimiento eficaz de las funciones, ya que no se registran, controlan y dan seguimiento a asuntos que se generan en las unidades administrativas, además de esta responsabilidad desempeñan; funciones que se cumplen sin tener sugerencias propias y de iniciativas a favor de todo el grupo laboral de la dependencia.

Las funciones que corresponden a la Oficina de Informática son, integrar y supervisar los programas de cómputo, el manejo de los equipos de procesamiento de datos, elaborar, proponer, desarrollar e implementar programas de capacitación en materia de Tratamiento de la información.

Generalmente no se cumple a cabalidad con la función de realizar estudios que detecten las necesidades de capacitación en materia de Informática, por la excesiva carga de trabajo en esta área y la falta de personal capacitado para operar los equipos.

En lo referente a las funciones del Área de Planeación y Apoyo Técnico, debe organizar las actividades de planeación, programación, evaluación, estadística, preinscripción, registro y certificación escolar, la elaboración del Programa Anual de la Subdirección, la evaluación Institucional, del Anteproyecto de Presupuesto, difundir las normas y distribuir los formatos e instructivos de control escolar a los planteles de educación, recibir y verificar la información para elaborar los certificados.

Aquí se detectan deficiencias en la prestación de funciones, y específicamente en el asesoramiento y la orientación del personal directivo, y docente para llenar los formatos estadísticos y los de información complementaria.

De la misma manera; es muy escasa la propuesta de actividades que permiten el cumplimiento de compromisos Institucionales de las Subdirecciones en las reuniones de trabajo de Desarrollo Metropolitano.

Las funciones de la Oficina de Planeación, Programación y Evaluación son: integrar el Programa Anual, los informes trimestrales, semestrales y anuales de todas las oficinas, así como evaluar el grado de avance en relación con las metas y proporcionar asesoría al personal de la Subdirección.

En esta Oficina las fallas mas comunes son que no se evalúa en forma correcta el avance que se logró con la meta que se estableció en el Programa Anual, no participa de forma constante en las actividades relativas a la evaluación institucional y al cumplimiento y logros de los objetivos que se traza la Subdirección, esto origino que partir de mayo del 2003 se realiza en esta área la transferencia, con el nivel de Educación Primaria.

Esta situación reduce el carácter de la oficina, convirtiéndose, simplemente en receptora, y distribuidora de la documentación hacia el nivel educativo, al cual se le otorgo el beneficiar las condiciones necesarias, con el argumento que ellos mantienen mayor acercamiento con las autoridades.

La oficina de Desarrollo Educativo y Participación Social, debe cumplir con las funciones, de notificar en las reuniones de trabajo a que convoca la comunidad, asociaciones civiles, autoridades estatales y municipales, sector social y privado, llevar un seguimiento a los compromisos institucionales, visitar los centros de trabajo con la finalidad de detectar las necesidades educativas, gestionar y dar seguimiento a la asignación de mobiliario y equipo del mantenimiento preventivo y correctivo.

Aquí se detectan algunas deficiencias, entre las que se menciona que no se cumple la formulación y desarrollo del programa para la participación de la Institución, esto se origina por el recorte presupuestal que actualmente tiene la Subdirección y que afectan a esta área; por lo tanto su colaboración se reduce y no puede ser activa en actos tendientes a que la comunidad administrativa participe, para solucionar problemas tocantes a materia educativa.

Las funciones de la Oficina de Control Escolar y Estadística consisten en: control y registro, el ingreso, permanencia y egreso de los alumnos, los planteles educativos para gestionar boletas de evaluación, certificados de terminación de estudios y duplicados de los mismos, así como el trámite de solicitudes de revalidación y equivalencia de estudios.

Las primordiales deficiencias en esta Oficina son que la asesoría que presta a los directores y supervisores de educación primaria y secundaria sobre normas, procedimientos y trámites de la administración escolar, es deficiente, tomando en cuenta el poco personal que posee, los interesados se quejan de la lentitud con que se tramitan las solicitudes de revalidación y equivalencia de estudios, ante las instancias correspondientes, se tiene la idea de que no orientan de manera eficaz a los usuarios sobre los requisitos para trámites de duplicado de boleta y/o certificado de estudios correspondientes.

Al no realizar estas funciones no orienta ni asesora al personal directivo en la forma correcta para el llenado de los formatos estadísticos.

Las funciones que conciernen al Área de Administración y Desarrollo de Personal son, vigilar el progreso de las actividades en materia de los problemas de pago y conciliación de nómina, certificar las cartas poder y los pagarés de prestamos, filiación al personal para ingresar al servicio, controlar el registro de archivo de expedientes, plantilla del personal, realizar trámites y servicios para el personal docente, de apoyo y asistencia a la educación.

En el área las grandes fallas que se presentan son tener incompleto, el sistema de registro de archivo de expedientes y trámites de movimientos de personal, falta de atención al personal docente y de apoyo del área geográfica de la Subdirección.

Consideramos que esto se suscita por la carencia de técnicas y capacitación apropiadas para organizar esta oficina, además de las mentalidades rígidas de las autoridades para asignar esta función a personal que no es apto; por lo que los resultados se ponen en duda, así como el buen funcionamiento del área, mencionamos porque el archivo de los expedientes está asignado a una persona de total confianza, del subdirector, pero que carece de conocimientos, y no tiene experiencia en el manejo de los expedientes, y que el personal que le asignaron obstaculiza las actividades.

Las funciones de la Oficina de Desarrollo de Personal son, recibir las cédulas de inscripción y evaluación a carrera administrativa, validaciones de antigüedad, gestionar solicitudes de premios, estímulos y recompensas por años de servicios al personal docente y administrativo, incorporación y cambio de beneficiarios del Seguro Institucional, SAR y FORTE, así como la responsabilidad de integrar el comité de Protección Civil.

En la oficina se detectan que los programas, no siempre se desarrollan, esto se debe a que existe un recorte presupuestal que afecta el área, por lo tanto se limita la contratación de personal para cubrir las necesidades de capacitación, que mejore el trabajo así mismo, es muy lenta la recepción de documentos que acreditan la obtención de premios, estímulos y recompensas al personal que trabaja en la Subdirección ya que esta actividad la realizan dos personas.

En la Oficina de Administración de Personal la principal falla es la lentitud en expedir y refrendar credenciales de identificación de SEIEM a los trabajadores; rigidez al verificar el llenado de los formatos para certificar cartas poder y tramitar registro de filiación y retraso en elaborar las constancias de servicio, esto es porque el personal no asume el compromiso.

Esto en parte no es culpa total de los trabajadores ellos afirman que se trata de que regularmente no se cuente con la firma del directivo autorizado para avalar dichos documentos así como la falta de computadoras que dificulta el trabajo, aunque no podemos restar la poca disposición del personal al realizar sus funciones.

La Oficina de Atención a Problemas de Pago dentro de sus funciones esta el tramitar la reexpedición de cheques, orientar al personal con los requisitos que debe cubrir para presentar los reclamos de pagos, y realizar la gestión.

Las principales quejas que se presentan son que las solicitudes se atienden con retraso hay lentitud al integrar los expedientes de reclamo de pago y solicitud de reexpedición de cheques y hay demora por lo que a veces el personal se tiene que desplazar a las áreas centrales del SEIEM, también se dificultad informar a los trabajadores la situación de los trámites de los reclamos de pago que presentaron por la restricción en el acceso del uso del teléfono en la oficina para solicitar documentos, y así evitar que se cancele el cheque del trabajador.

Entre las funciones que llevan a cabo en la Oficina de Conciliación de la oficina de Pagos están, conciliación de nóminas de pago, elaboración de constancias de percepciones, deducciones y aplicación de descuentos, para garantizar el destino correcto de los cheques.

Esta falla sugiere que no se atiende con prontitud las solicitudes de los trabajadores un ejemplo serian las constancias de percepciones, deducciones y aplicación de descuentos por diferentes conceptos, por ende, no se da un seguimiento continuo a los últimos tenedores de los cheques que quedaron sin comprobar para que se de la documentación que ampara el destino final del cheque, la Oficina de Registro, Archivo y Actualización del control de expedientes del personal y las demandas más comunes es que se solicita documentación a los usuarios ya que los expedientes que envió el archivo general de Toluca a estas instalaciones están totalmente incompletos; por lo que es frecuente que exista lentitud al expedir validaciones de antigüedad, de Hoja única de servicios y de constancia para FOVISSSTE; los trabajadores expresan que son muchos los trámites y documentos que se necesitan para verificar y anexar al expediente que avala su ingreso y permanencia en el servicio.

Las funciones del Área de Recursos Materiales y Financieros son la administración de los recursos materiales y financieros, vigilar y fiscalizar el manejo de los ingresos propios de los planteles educativos, comprobaciones de estos, realizar la distribución de cheques, las quejas en esta área son que no se formula a tiempo el programa de distribución de viáticos por lo que las diferentes espacios tienen necesidades que no son cumplidas,

La Oficina de Recursos Materiales y Servicios Generales realiza las siguientes funciones suministrar y controlar los recursos materiales a las diferentes áreas Proporcionar los servicios de limpieza, mantenimiento de las instalaciones, fotocopiado.

En esta oficina las deficiencias que se presentan son que no es eficaz al apoyo del suministro de recursos materiales que se asignan a la Subdirección para que desempeñe sus funciones, es obvio que no existe vigilancia y menos eficacia para poder cumplir el programa de abastecimiento y calidad de los materiales que se designan a la Subdirección.

La Oficina de Control de Inventarios tiene como misión el Registro y control de los bienes muebles e inmuebles la transferencia alta y baja de los mismos; de los planteles educativos

o áreas administrativas, realizar la expedición de cédulas censales, actualización general de catálogo de mobiliario y manejo de vales de resguardo interno.

Las quejas más frecuentes es la lentitud de la gestión de transferencia de bienes entre los centros de trabajo, así como el trámite de alta y baja de dichos bienes, no hay una correcta orientación a los responsables de los centros de trabajo para levantar inventarios, expedición de cédulas censales, actualización de catálogo de mobiliario y vales de resguardo interno; por lo que tampoco mantienen actualizados los vales individuales de resguardo interno del mobiliario y equipo del personal de la Subdirección.

Las funciones de la Oficina de Recursos Financieros son Registrar el manejo de los recursos financieros asignados a la Subdirección y de los ingresos propios que se generan en los centros de trabajo, Integrar el fondo revolvente comprobar el gasto de los ingresos propios de los centros de trabajo.

Las quejas que se presentan son la lentitud en la verificación de documentación sobre ingresos y egresos, en la validación de documentos sobre viáticos del personal.

La Oficina de Pagos es responsable de la recepción, resguardo y distribución de la nómina, comprobantes de percepciones y deducciones correspondientes a los centros de trabajo, aplicar las suspensiones de pago al personal, cancelación de cheques, al dejar de pertenecer al organismo por renuncia, defunción o término de nombramiento.

Las quejas más apremiantes es que sus funciones se realizan con lentitud principalmente en la distribución de nóminas, en la entrega de los cheques y hay quejas de que los trabajadores son atendidos con apatía no son bien orientados sobre las normas y procedimientos para la ejecución del pago.

A partir del análisis de los procesos y su aplicación la propuesta es lograr un cambio en el sistema que mejore la interacción del personal que brindan un servicio y el usuario que demanda la gestión de los mismo, ya que esto propiciaría cumplir con los objetivos de los mismos, por lo tanto es prioritario que se establezca una área que capacite permanentemente al personal.

A partir de la modernización de la Administración de los servicios, se transformó la estructura organizacional de la Institución y se creó la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcoyotl con la finalidad de atender con eficiencia y eficacia las nuevas exigencias del desarrollo que fueron un elemento estratégico para elevar la productividad y mejorar la calidad de los servicios administrativos que se ofrecen, y funciones de las diferentes áreas de la Subdirección que especifican el esquema orgánico-funcional de la Institución es así, que se establece la delimitación de responsabilidades y se define el ámbito de competencia de cada una de las áreas que integran la estructura organizativa.

Al exponer a las limitaciones que afectan el servicio en cada oficina, se puede observar que esto repercute en el personal que acude a solicitar un servicio, porque no se cuenta con una capacitación planeada y dirigida que motive a quien integra al sistema a brindar un mejor servicio.

## ***1.2 Las Relaciones Humanas de los Grupos Sociales del SEIEM.***

El Estado de México necesitó hacer una transformación su objetivo, reducir la administración de la SEP, por lo que cada Municipio manejaría y resolvería su educación. Este proceso se realizó a partir de las siguientes acciones: La Desconcentración, que consistió en que la SEP y el Estado actuaran en el ámbito educativo y tomaran las disposiciones convenientes para el logro de su autonomía.

Por lo tanto La **Descentralización**; consistió en ceder poder a los municipios y Estados en: Recursos Materiales y Humanos, pero el organismo conservó la evaluación y la normatividad.

Genero un proceso, en el que se tuvo que realizar un diagnóstico de la problemática, en cada entidad federativa y coordino las acciones que se adecuaron a las realidades económicas, políticas y culturales de la sociedad mexiquense buscando la integración social de la misma.

Para la elaboración de la recapitulación se procedió a consultar los antecedentes que nos ubican en un marco social y esto aportó a las autoridades administrativas de la dependencia los elementos y factores que permitan abordar los problemas que se acumularon en el

tiempo, que originaron las transformaciones sociales que en el ámbito de las estructuras, en cada entidad federativa para atender el problema educativo, consistieron en cambios de planes, organizaron el aparato administrativo respetando la enseñanza laica, que marca la constitución en el Artículo 3º con el principio de que la educación mantuviera el carácter de obligatoria, gratuita y laica.

La idea de federalizar la educación originó un debate en la opinión pública; los maestros fueron sus defensores como se manifestó en los Congresos Pedagógicos de 1910 y 1912.

Vasconcelos propicia la creación de la SEP y se manifestó por la federalización de la enseñanza al elaborarse el proyecto de Ley para crear la Secretaría por la necesidad de unificar y reorganizar la educación así nace la Secretaría de Educación Pública en 1921.

Años después, la población aumentó, esto propició que se presentaran transformaciones cualitativas de la sociedad.

*“Una de las causas que impidieron un progreso veloz y sostenido de México, fue la carencia de un organismo administrativo específico para transmitir y difundir la enseñanza y la educación en todo el país. De ahí proceden muchos de nuestros males” (\*7)*

Para la nueva Institución el proceso educativo era algo sistemático, de manera que la actividad se dirigió a todos los sectores de la sociedad, Vasconcelos rechazó la adopción a una doctrina, o establecer una escuela que sometiera la voluntad del sujeto, visualizó que la formación integral del individuo requería de ámbitos convenientes y éstos, a su vez necesitaban ofrecerse como portadores de un mensaje doctrinal y estético.

Durante el siglo XX, se innova la escuela secundaria como parte vertebral de la educación y de la estructura cultural de las naciones.

Durante el Gobierno de Lázaro Cárdenas con Ignacio García Téllez como Secretario de Educación Pública en 1935 se empezó a señalar características a la escuela socialista que debía ser emancipadora, única, obligatoria, gratuita, científica o racionalista, técnica, de trabajo, socialmente útil, sin creencias religiosas e integral, y se consagró especialmente a la acción educativa de la niñez proletaria.

(\*7): Solana, Fernando, R., Cardiel; Bolaños, R. *Historia de la Educación Pública en México*. (1982), p.159

Con el fin de mejorar la técnica agrícola, y organizar sistemas de producción colectiva; esta pedagogía aspiró a la formación de obreros competentes, las inquietudes positivas del Gobierno se canalizaron a través de la creación de otras instituciones, Cárdenas afirma al respecto que:

*“La necesidad de llevar a cabo una reorganización completa de la educación profesional que la ponga en armonía con las necesidades sociales del presente en materia de trabajo técnico, y que suprima muy graves males. Por una parte, México padece de un profesionalismo exagerado, deforme, que opera como fuerza disolvente, mientras por la otra, simultáneamente, es una de los países más necesitados del concurso creador y civilizador de la ciencia. La reforma Educativa ha de suprimir radicalmente el monopolio y privilegio de las clases acomodadas, deberá estructurarse en el sistema educativo en forma de que todas las oportunidades de educación superior queden para provecho, exclusivo de las clases trabajadoras del país...que todas las oportunidades de la cultura se pongan al alcance de los obreros y campesinos dando así un verdadero sentido de clase a la educación Socialista “. (\*8)*

Cárdenas declaró “Que la educación debería dar a conocer el aspecto real de la ciencia y la tendencia social de la revolución, pero respetar al mismo tiempo la facultad de los padres de familia a inculcar libremente en el hogar las creencias que mejor le pareciera, sentenciaba; qué la escuela no impone, sino explica”; al término de la gestión cardenista se inició la Segunda Guerra Mundial, había crisis económica en México por los recelos de la expropiación petrolera, el Partido de la Revolución Mexicana hizo candidato a Manuel Ávila Camacho quién triunfo:

*“El General Manuel Ávila Camacho, una moderada y serena posibilidad de equilibrio para favorecer la unidad nacional; su política fue menos pujante que la de Cárdenas y los radicales la calificaron de poco revolucionaria. Aunque así lo parece, en la perspectiva histórica se advierte que era la clara continuidad de una moderación en las reformas sociales que el propio Cárdenas había empezado a realizar”. (\*9).*

La educación en este período tuvo una política de equilibrio, sensato que permitiera establecer un nuevo modelo de desarrollo capitalista, al mismo tiempo se expusieron las bases que constituirían una alternativa económico social en concordancia con estos factores, se estableció la Escuela de la Unidad Nacional, se reemplazó la Ley Orgánica de 1939 y presentó el proyecto de una segunda Ley Orgánica en 1941 que reconoció los siguientes principios:

(\*8): Rodríguez Ochoa.,A. La Educación Pública en México: 1934-1940. México contemporáneo: 1867-1940 Tomo 111. SEP. (1973),p. 148

(\*9): Medina.,L. Del Cardenismo al Avilacamachismo. Colección: Historia de la Revolución Mexicana No. 18. (1984),p. 351

- El socialismo de la educación mexicana
- La educación normal será de cinco tipos: rural, urbana, de especialización, de educandos de párvulos y educación normal superior.
- La educación primaria será igual en toda la República

Se unificó a los maestros, se propuso solucionar los problemas con relación a las:

- Finalidades.
- Contenidos.
- Demandas académicas.
- Materiales.
- Profesionales.
- Económicas, de la educación en todos sus niveles.

Para finalizar con los antecedentes, la Secretaría de Educación Pública es un instrumento de la política educacional para canalizar las fuerzas sociales y orientarlas a la realización de valores estos rasgos orienta en la actualidad a la política educativa de México.

La Ley Federal de Educación, reafirma los principios rectores del Artículo Tercero y distingue dos temas: La educación como proceso personal y cómo proceso social, la Educación en México avanzó en los últimos años porque se hizo una planeación integral y comprensiva, por la desconcentración.

Se reguló la formación de maestros conforme a las exigencias, la expansión de las diversas modalidades la oferta de oportunidades, de educación superior, desde 1973, se ponen en práctica medidas para que la institución tuviese la capacidad para actuar y tomar decisiones. Así se crearon nueve unidades de servicios desconcentrados, responsables de atender los trámites en las entidades federativas.

El Plan de 1978 coordinó las decisiones y trámites administrativos, justificándose en la eficiencia y eficacia, que implicó que se establecieran 31 delegaciones que definieron las funciones que deberían desconcentrarse para asignarlas a las delegaciones estatales. Se dividió el estudio:

- 1) Planeación
- 2) Supervisión

- 3) Extensión educativa
- 4) Servicios asistenciales
- 5) Escuelas particulares incorporadas
- 6) Control escolar
- 7) Administración de recursos humanos, materiales y financieros

La planeación consistió en la racionalización del esfuerzo que permitiría asegurar la utilización óptima de los recursos y romper el círculo vicioso entre subdesarrollo e ignorancia. Esta planificación llevó implícito la supervisión de los delegados generales de la SEP en cada Estado, quienes tenían la facultad de planear, programar, coordinar las funciones educativas en su entidad que facilitarían el mejoramiento de la educación, al aproximar las decisiones al lugar donde se prestaban los servicios, y se originaron los servicios asistenciales con la participación de los actores, maestros, directores, padres de familia y comunidades; se crearon los consejos estatales de educación y también los municipales, los centros de capacitación y educación para adultos, e indígenas, etc., se agregaron las escuelas particulares que se incorporaron en la etapa de coordinación.

La obligación del Estado es ofrecer educación al pueblo en forma equitativa entre la federación y estado, así que la administración de recursos humanos, materiales y financieros tuvo un nuevo proceso, dispensaría con un estilo propio, que implicó una reglamentación fomentó el desarrollo y aumento la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos humanos, materiales y financieros que se designó a la educación, con base en la utilización óptima de que disponía la SEP.

Se diseñó una estructura de las delegaciones generales para desarrollar una labor eficiente de acuerdo a los objetivos prioritarios de la SEP, se adaptaron las funciones a las características peculiares de cada entidad.

Solana señala que “La trascendencia política de la desconcentración fue al liberar recursos federales, pues la obligación del Estado de ofrecer educación al pueblo se distribuía en forma más equitativa entre federación y Estado, redistribuir el poder porque propició la participación de los ciudadanos y fortaleció la vida democrática de la República; mejoró aspectos administrativos de la educación ya que acercó las decisiones al lugar donde se prestaron los servicios, como una preocupación estatal y local no una obligación impuesta

por el centro; implicó un modo distinto de administración que no todo se reglamenta y uniforma, sino una administración de rostro humano, la cual admitía las diferencias, además de la magnitud de las condiciones y rasgos locales para fomentar el desarrollo de las personas.”

La desconcentración se realizó en cuatro etapas:

- Coordinación
- Desconcentración de los principales niveles educativos
- Desconcentraciones de otros servicios
- La consolidación

El plan consistió en un proceso de desconcentrar las decisiones y trámites administrativos, establecer en los estados órganos responsables de atender aspectos específicos de la administración de diversos servicios.

Esta coordinación terminó en agosto de 1978, la desconcentración de los principales niveles educativos se llevó paralela a la coordinación: Preescolar, primaria, secundaria, secundaria técnica y normal; así como los servicios de apoyo. Se elaboraron 5 manuales de Operación de cada nivel educativo con la descripción de facultades y atribuciones de las delegaciones generales, se desconcentró el Sistema de Pagos y Presupuesto, la de Hacienda y Crédito Público.

Para elevar la calidad del personal responsable de los servicios desconcentrados se realizaron 350 cursos para capacitar a 25000 personas, también se diseñaron e implantaron nuevos esquemas de comunicación, entre los órganos centrales y estatales.

Hubo obstáculos como la falta de actualización de las disposiciones jurídicas que se reformaron para adaptarlas a las necesidades administrativas de la SEP, ausencia de recursos ya que se implementaron en forma parcial.

*“En opinión de Susan Street, no hubo un solo proceso de desconcentración sino dos. El proceso conservador y el proceso radical”. (\*10)*

(\*10):Strret.,S.. Los distintos proyectos para la transformación Del Estado Burocrático de la SEP.“Perfiles Educativos,1984”  
No.7,(1984),p.p. 17-2

El proceso reformista, racionalizó los procesos administrativos para obtener mayor eficacia en la respuesta:

- Establecer la Subsecretaría de Planeación y Coordinación.
- Introducir un grupo importante de universitarios en la SEP.
- Sustituir los proyectos personalistas por proyectos nacionales.
- Modificar los procedimientos de contratación del personal docente.

El proceso conservador se efectuó simultáneamente con el anterior, propio del SNTE, por medio de las plazas que se ganaron en la lucha política para controlar la base, que conservaran los salarios dentro de ciertos límites. Este proceso se caracterizó porque:

- Aumentó el control sindical al adoptar el lema de Vanguardia Revolucionaria (VR) a la cumbre del SNTE, en 1972.
- El poder de la representación de VR se concentró en controlar, asignar, promover, y en su caso, suprimir las plazas.
- Se vinculó a los directores de escuela y a los supervisores de zona con los directores generales y con el oficial mayor en el centro. La desconcentración subvirtió esta jerarquía, desde arriba, y bloqueó las relaciones entre esos funcionarios.
- El proceso radical agudizó el conflicto entre reformistas y conservadores, la característica principal fue:

La aparición del grupo que aglutinó los movimientos regionales y las organizaciones disidentes, especialmente la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (1979), que se distinguió por la lucha intrasindical y las demandas laborales para mejorar las condiciones de trabajo del magisterio.

El proyecto originó que se duplicara la burocracia e impidió la descentralización propuesta por el gobierno:

*“Cualquier cambio efectivo que se intente introducir en un proceso determinado presupone un diagnóstico de la situación actual de su desarrollo, un pronóstico de la situación que se intenta alcanzar y un conjunto coordinado de acciones que lo impulsen desde el punto de partida hacia la meta deseada. Se designará con el nombre de camino del cambio al conjunto coordinado de acciones que impulsan al proceso. Los procesos de cambio social admiten caminos y diferentes tipos de acciones. Esto se aplica al proceso educacional tomando como punto de referencia el*

*campo de la preparación de los recursos humanos para la producción y prestación de servicios, aspectos más objetivos e inmediatos de una acción más amplia de formación profesional de las personas". (\*11)*

Al iniciar el año de 1981 el Secretario de Educación experimentó presiones sindicales que exigieron otorgar los puestos de dirección en las delegaciones a candidatos carentes de las cualidades necesarias para desempeñarlos, la Secretaría cedió en algunos casos, la crisis económica limitó las posibilidades de avance y no hubo acercamiento entre la estructura de las delegaciones en la SEP., y los sistemas estatales de educación.

En el sexenio de 1982 a 1988 el presidente de la República transfirió a los gobiernos locales, los servicios de educación preescolar, primaria, secundaria y normal, así como los recursos financieros correspondiente.

*"La SEP se propuso los siguientes objetivos en la desconcentración:*

- *Acelerar de manera eficiente y eficaz el desarrollo educativo en cada uno de los estados de la República.*
- *Solucionar los problemas y planear la educación desde los lugares de origen, estableciendo la relación adecuada total del centro.*
- *Aumentar la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos destinados a la educación.*
- *Favorecer una mayor participación y responsabilidad de la comunidad educativa que se efectuaba en los Estados". (\*12)*

Los fines y objetivos generales fueron el incremento del índice de eficiencia y calidad en la educación; la modernización de la estructura y organización del sistema educativo por el proceso de descentralización, planeación participativa, programación presupuestaria y evaluación institucional; promover actualización y flexibilidad de programas, introducir nuevas tecnologías educativas; superar el rezago educativo para democratizar las instituciones educativas.

De los pocos retribuidos se obtienen aciertos, pero persiste el rezago educativo, la eficiencia en la calidad de la educación todavía tiene mucho por recorrer para llegar a la meta propuesta aparte de que el presupuesto hacia la educación se ha visto desvalorada en diferentes años como en 1980 y 1988; para lo que se deben encontrar líneas de acción y estrategias que logren un cumplimiento más eficaz de los objetivos que se perfilaron en los planes.

(\*11): *Aguilar, J. A., , Block., A. Planeación y formulación de Proyectos. (2000),p. 130*

(\*12): *Meneses Morales., E. Tendencias Educativas Oficiales en México. 1976-1988. (1997),p. 22*

*“Los principales hechos que constituyen los motivos de la reforma académica fueron: El número creciente de estudiantes, el sistema defectuoso programas inadecuados, hábitos pasivos en el estudio, deserción y falta de salidas ocupacionales, dependencia tecnológica y poca investigación, recursos insuficientes, recursos humanos de dedicación parcial”. (\*13)*

Por lo que la coordinación General para la Descentralización Educativa fue la que se encargó de descentralizar y crear los Consejos Estatales y la transformación de las USEDES; esta dependencia comprendió la Dirección General de Apoyo Administrativo y la Dirección General de Enlace y Coordinación.

*“Los elementos que se utilizaron para recabar la firma de las entidades federativas en el acuerdo de Coordinación de la Educación Básica y Norma de los Sistemas Federal y Estatal fueron:*

- *Realizar estudios de la estructura de los servicios de Educación Federal y Estatal.*
- *Analizar las condiciones laborales de los trabajadores de la educación en el sistema Federal y Estatal.*
- *Elaborar el Acuerdo de Coordinación para la firma del gobierno del Estado (gobernador) y del federal (Secretario de Educación Pública).*
- *Nombrar al representante como titular de Servicios Coordinados de Educación Pública, por parte del gobierno Estatal y Federal.*
- *Inventariar los bienes muebles y entrega del titular de Servicios Coordinados.*
- *Restablecer la fecha de toma de posesión del titular de Servicios Coordinados, la instalación del Consejo estatal de Educación Pública y la entrega de en la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de los recursos educativos descentralizados” (\*14)*

Para lo anterior, se respetaron los criterios para el nombramiento del director general de Servicios Coordinados, se pedía que fuera un servidor público con las cualidades apropiadas y nombrado por la SEP, en conjunto podemos sintetizar que desde 1970 a 1998, los procesos de reforma, modernización y descentralización subrayan ciertos logros.

*“La valoración de resultados:*

- *Las políticas de racionalización, exageradamente rígidas, resultaron desastrosas para el desarrollo del sistema y de los programas y proyectos educativos.*
- *La capacidad de expansión del sistema educativo a su límite en este período.*
- *El porcentaje del presupuesto educativo con el PIB del país, bajó de un 5.1% en 1980 a menos de 3% en 1988.*

(\*13): *El porqué de la Reforma académica. “Memoria 73” UNAM,(1973),p.p. 11-14*

(\*14): *Meneses Morales.,E. Tendencias Educativas Oficiales en México, 1976-1988. (1997),p. 469*

- *Se cuenta con infraestructura de planta física para atención de la educación básica, pero esta infraestructura no se aprovecha adecuadamente.*
- *Se ha logrado cierto grado de apretura, democratización y modernización del sistema educativo.*
- *Persiste el rezago educativo y la inequidad en la distribución de oportunidades educativas.*
- *El énfasis en la eficiencia y calidad ha resultado positivo; pero falta mucho por hacer en estos campos.”(\*15)*

Esta observación desencadenó la dinámica en la cual los estados reclaman más participación y mayor autonomía en la definición de la política educativa y en el diseño de su organización, contenidos, y materiales educativos, por lo que hay mayor comunicación cotidiana entre los directivos y el personal de ambos subsistemas, los espacios institucionales comunes son cada vez más amplios, existe coordinación entre las diversas instituciones formadoras de maestros.

El **Sistema Estatal**: Con la federalización educativa recibió la transferencia de la construcción, mantenimiento y rehabilitación de la infraestructura educativa, la formación de adultos y la creación de organismos descentralizados.

*“La ley del trabajo de los Servidores Públicos al Servicio del Estado y Municipios, establece en su capítulo 111, artículos 54 y 56 la obligatoriedad de que las instituciones públicas, o en su caso, dependencia, en razón de la naturaleza de sus funciones, fijen las condiciones generales de trabajo aplicables a sus servidores públicos, así como los contenidos mínimos que éstas deben establecer.*

*Artículo 6: Son servidores públicos docentes, y por ello sujetos de estas condiciones generales, los que prestan servicios de docencia, investigación o difusión, o bien, aquellos que desempeñan funciones directivas o de supervisión en los planteles educativos del propio subsistema. Los servidores públicos docentes, de acuerdo a la duración de sus relaciones de trabajo, pueden ser; por tiempo u obra determinada o por tiempo indeterminado”. (\*16)*

La transferencia no implica la desatención de la educación pública por parte del gobierno federal, vigilará el cumplimiento del artículo 3º, constitucional, así como la Ley Federal de Educación y sus disposiciones reglamentarias; asegurará el carácter nacional de la educación y, en general, ejercerá las demás atribuciones que le confieren los ordenamientos aplicables.

(\*15): Alvarez, Garcia I.. *La Educación básica en México. Vol. 1, Proyectos Nacionales, diagnóstico y prospectiva*.(2000),p. 125

(\*16): *Disposiciones Reglamentarias en materia laboral para los servidores públicos docentes del Subsistema Educativo Estatal. (1999),p.p. 11. 16.*

Las reformas realizadas del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, mostraron logros en materia de cobertura y eficiencia.

*“El Sistema Federal consiste en un sistema integrado por los estados miembros, además, por una estructura o entidad soberana diferente de aquellos que históricamente se conoce con el nombre de Federación”. (\*17)*

El compromiso consiste en asumir la conducción del Proyecto Educativo.

La subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcoyotl, dependencia de la SEP y lugar donde prestamos nuestros servicios, está adscrita a la Dirección General, por lo tanto pertenece al sistema Federal y no al estatal, aunque se rige bajo los estatutos del Gobierno del Estado de México; ya que su base jurídica se encuentra en la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos y la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de México. Apoyadas en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado y demás leyes que le competen, hay que anotar que bajo nuestro particular punto de vista, que a pesar de estar dentro del sistema federal, podemos inferir que para llevar a cabo la reorganización del sistema educativo a cabalidad es indispensable consolidar un auténtico federalismo educativo y promover una nueva participación social en beneficio de la educación.

### ***1.3 SEIEM y los Principios Administrativos en la Organización Escolar.***

En SEIEM, como en toda estructura, existe el campo de desarrollo de la administración, o sea, el comportamiento organizacional que implica la conducta de individuos y grupos en el sistema, por lo que hay que basarse en sus características comunes como, la organización que se diseño de acuerdo a las relaciones entre los cargos, y los procesos además de la comunicación y toma de decisiones; que en conjunto dan vida a la estructura.

La distribución del personal enmarca los patrones que se establecen en la interacción entre los sujetos que laboran en la Subdirección y la coordinación de la tecnología con la que cuenta la dependencia; así como, los recursos humanos del sistema; son los programas que indican el modo en que se agrupan las personas y las actividades laborales dentro de la institución, lo que se ilustra en los organigramas.

*(\*17):Latapi Sarre,Pablo., Ulloa Herrero,M. El financiamiento de la Educación Básica en el marco del Federalismo. (2000),p.28*

*“Los procesos, son las actividades que dan vida a la estructura de una organización, como la comunicación, toma de decisiones, socialización y desarrollo profesional”. (\*18)*

Al tomar en cuenta la anterior definición y basarnos en los principios de la organización que definió Fayol describe la conducta deseable de los gerentes en sus tratos con los subordinados, que son los principios estructurales que, pueden guiar al gerente o en nuestro caso al Subdirector Regional a diseñar las relaciones formales de tareas y autoridad dentro de la dependencia, por lo que en la teoría de sistemas, pueden encontrarse los elementos del proceso que consisten en actividades técnicas y administrativas que se reflejan en los insumos para transformarlos en productos.

Es así como en los SEIEM, se toman en cuenta los principios administrativos en la estructura del trabajo burócrata, y se evalúa la efectividad organizacional; para lo cual se estudia el comportamiento que implica la conducta de los sujetos y de los grupos en la institución, porque esta actuación, ayuda al administrador a entender mejor a los individuos de tal manera que se pueda lograr un aumento en la productividad laboral.

La psicología, la sociología y la antropología cultural son ciencias del comportamiento que proveyeron el marco básico y los principios para el estudio del mismo en forma organizacional, y es por esto que se identifican como elementos principales a las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente externo en el que operan los sistemas.

El comportamiento organizacional se inicia en los años 50, se basa en el proceder humano, de las organizaciones como sistemas sociales; así como el conjunto de factores que condicionan la conducta organizacional.

Entre los más importantes están la estructura, los procesos y la evaluación de la efectividad de estos grupos.

*“En la actualidad no existe un acuerdo universal sobre lo que significa el concepto de efectividad, las diferencias que se encuentran en las definiciones se pueden agrupar en tres enfoques generales; el enfoque de las metas, el enfoque de la teoría de sistemas y el enfoque de múltiples partes”. (\*19)*

(\*18); Gibson; J.I., Ivancevich; J.M., H., Donell J.H. Las organizaciones Comportamiento, estructura procesos.(2000),p. 8

(\*19); Vega Sosa; A., Urzúa Bustamante, N. Administración 111. Psicología Industrial. Ciencia y Técnica con Humanismo.(2001),p.47

El enfoque del objetivo establece que una organización existe para alcanzar ciertas metas, por lo que Chester I. Barnard estableció “Lo que queremos decir por efectividad, es el cumplimiento de objetivos que se establecen a través del esfuerzo cooperativo. El grado de cumplimiento indica el grado de efectividad”.

Esto implica que las organizaciones, los individuos y grupos, se deben evaluar en términos de sus metas.

El enfoque de estos es que en las estructuras no provocan productos tangibles y por consiguiente el cumplimiento de ellas es difícil de medir.

En los SEIEM, se establecen metas, pero se ignora que a pesar de la aparente simplicidad del enfoque de las mismas, no se tiene presente el problema de que es una organización que por no producir productos tangibles, el cumplimiento de ellas es difícil de medir, por lo menos por el personal a quien se le asignó dicha tarea.

Ya que rara vez se hace a conciencia la medición de la efectividad en el cumplimiento de éstas, actualmente las personas responsables de reportar estas mediciones son los titulares de cada oficina que aplican la ecuación de número de gestión requerida por los usuarios entre el número de solicitudes tramitadas correctamente lo que aporta como resultado la práctica del trabajo realizado, que depende de los agentes externos por cumplir con los requisitos establecidos y que se puntualizan en el Manual de Procedimientos de la Institución.

La Teoría de sistemas, permite describir el comportamiento de las organizaciones tanto interna como externamente, internamente se ve cómo y por qué las personas de la organización realizan sus tareas individuales y de grupo; externamente podemos relacionar las transacciones de las organizaciones con otras instituciones.

En los SEIEM, se tomó en cuenta este enfoque al realizar la descentralización educativa, ya que se crearon las diferentes Subdirecciones de Servicios Regionales, Nezahualcóyotl pertenece al suprasistema ambiental del Estado de México. Y a cambio, el personal de la Subdirección provee los bienes y servicios que demanda el suprasistema ambiental de la región de Nezahualcoyotl y los municipios que tiene a su cargo esta Subdirección.

Como se observa, la manera de evaluar la efectividad, depende de las personas que emiten un juicio, y éste cambia según los individuos, los lugares y el tiempo; el comportamiento organizacional tiene sus limitaciones ya que no puede eliminar totalmente los conflictos la mala planeación, a la organización ineficiente o los controles que no se adecuan.

La planificación es un proceso o sistema a través del cual se toman decisiones y se realizan acciones tendientes a seleccionar alternativas ya sean sociales, políticas, económicas, tecnológicas, financieras, etc., en forma racional y coherente, sus objetivos y metas, pueden ser a corto, mediano y largo plazo, en el ámbito regional, departamental, y con carácter integral o global y sectorial.

Así, para emprender un proceso de planificación, se requiere la actuación de un Sector Público planificador capaz de orientar y conducir el proceso hacia el logro del bienestar social de la sociedad en todas sus magnitudes, a través de normas, procedimientos y actitudes administrativas que se establecen previamente y que se arraigaron tanto en la estructura gubernamental como en su personal

*“En toda organización se realiza la planificación, programación y presupuestación; y lo que se relaciona con el mecanismo administrativo es la unidad, la especificación, la periodicidad y la acuciosidad”. (\*20)*

SEIEM como dependencia de la SEP, pertenecen al Sector Público, además se refiere a la Unidad, los presupuestos se basan en lo que establece la Ley y se expresa uniformemente.

La determinación, en los SEIEM, viene directamente del presupuesto que da la federación al gasto para la educación.

En los SEIEM, la periodicidad para el presupuesto existe de acuerdo a las reformas federales que se dan en materia legal.

En SEIEM, el proceso de acuciosidad no se establece de acuerdo con las necesidades reales, ya que el presupuesto que se da a la educación, por lo general es recortado frecuentemente.

(20): Molina López, G.,E. Planificación, Programación y Presupuestación,(2001),p. 95

En los SEIEM, el tipo de clasificación presupuestal sería la Institucional o administrativa que se deriva del derecho administrativo y de la organización dependiente del Estado cuya meta fundamental es referir asignaciones financieras, las realizaciones físicas que se consignaron en los correspondientes programas de todas y cada una de las Instituciones que conforma el Sector Público, ya sea Gobierno Federal o Nacional, Estatal, Provincial o Departamental, Municipal; Organismos Descentralizados y Empresas Públicas.

Además del proceso de planificación también se toma en cuenta las teorías del proceso de la motivación del trabajo administrativo, es un proceso inherentemente a personas relacionadas con individuos, es por esto que se da la importancia a comprender la conducta humana en el lugar de trabajo y la importancia de esta, y de un desempeño organizacional efectivo.

Al aplicar las funciones de la planificación, organización, liderazgo y control, lo que implica que los gerentes determinen e influyeran las causas y la eficacia individual, grupal y organizacional, así lo afirman Gibson, Ivancevich y Donnelly.

*“Las teorías de proceso de la motivación se preocupan por responder a la pregunta de cómo se activa la conducta individual, cómo se dirige, se sostiene y se detiene, por lo que se generan tres teorías del proceso; la teoría de las expectativas, la teoría de la equidad y la teoría de fijación de metas”. (\*21)*

La **teoría de las expectativas** la conducta de los empleados, refleja la fuerza del deseo que tiene el individuo que al desempeñar en cierta manera la labor habrá de conseguir un ascenso.

En los SEIEM, se practica la teoría de las expectativas a pesar de que se presentan dificultades ya que sólo se pone a prueba a grupos de trabajo representativos y como los científicos, conductuales no se pueden oponer a la experiencia absoluta, los administradores no pueden aprovechar sus hallazgos.

En los SEIEM se practica la **teoría de equidad** ya que hay premios a los esfuerzos, pero éstas recompensas por lo general de acuerdo a cómo el personal obtuvo su puesto de base en el SNTE, existe injusticia y poca equidad, puesto que los estímulos no están nivelados al grado de esfuerzo que efectuó el empleado.

(\*21): Gibson; J.I., Ivancevich; J.M., H., Donell J.H. Las organizaciones Comportamiento, estructura procesos.(2000),p.111

Los administradores no determinan a las personas, ni cuáles son los resultados y las capacidades de sus subalternos, la teoría de la motivación exige que el administrador precise las necesidades, las expectativas y las metas individuales.

*“Uno de los objetivos señalados en este Plan de Desarrollo para lograr la solidez del aparato administrativo del Estado, es elevar el nivel profesional de los servidores públicos para garantizar el desempeño de su función en términos de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia” (\*22)*

En el existe descontento porque a pesar de que no hay un pleno conocimiento de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado que provee el orden jurídico necesario, otorga legalidad y fundamento a diversas disposiciones de orden administrativo que, en muchas ocasiones, se desconocen o interpretan erróneamente tanto por los servidores públicos y las autoridades.

El autor Locke afirma que “Las metas de las tareas cuando más específica y clara sea la meta, mejor será el nivel de desempeño”.

En los SEIEM, el proceso de comunicación y el diseño organizacional son inseparables, existe comunicación en dirección vertical descendente y ascendente, hay poca comunicación en forma horizontal y diagonal, se comunica por medio de los canales formales, a su vez se pasa verbalmente entre el mismo personal.

Los rumores son parte diaria de la vida organizacional, la administración constituye una actividad de importancia que se basa en las actividades de cooperación que el hombre desarrolla en las organizaciones, pues su tarea de la administración es alcanzar los mejores resultados, al utilizar la capacidad de buscar el logro de objetivos con eficiencia y eficacia y es la administración la que dirige el esfuerzo de los grupos que se organizan.

Por lo tanto se vuelve vital e indispensable en una sociedad de organizaciones donde la complejidad y la interdependencia de éstas son un aspecto crucial, son el factor clave para el mejoramiento de calidad de vida.

(\*22): *Disposiciones Reglamentarias en material laboral para los servidores Públicos docentes del Subsistema Educativo Estatal. (1999),p.11*

Es así como el contenido de la gestión en la Subdirección varía conforme a la teoría que se aplica; para la administración científica lo importante son los métodos y procesos de trabajo del obrero acentúa las tareas; para la teoría clásica, implica previsión, método, dirección, coordinación y control de trabajo que se realizó en la organización; para la teoría de las relaciones humanas, la administración debe buscar los mejores resultados al establecer condiciones que permitan la integración de las personas en los grupos sociales y la satisfacción de las necesidades individuales.

La administración científica que fundó Frederick Winslow Taylor tiene un enfoque clásico, la preocupación consiste en incrementar la productividad de la empresa por el aumento de la eficiencia en el nivel operacional de los obreros.

Henry Fayol realza la importancia de la estructura con un enfoque clásico de arriba hacia abajo o sea de la dirección hacia la ejecución, la atención se fija en la estructura organizacional.

El enfoque humanístico se orientó hacia las personas, se inspiró en la autonomía del trabajador, la confianza y apertura, el énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, la confianza en las personas y la dinámica grupal e interpersonal, porque:

*"El trabajador buscará, ante todo, que sus jefes en la empresa le den un trato acorde con su dignidad humana. En gran parte, la Administración de Personal se dirige a garantizar ese trato".*

(\*23)

El enfoque neoclásico se basa en aspectos como el que la administración es un proceso operacional compuesto de funciones como planeación, organización, dirección y control.

Este enfoque consiste en los principios fundamentales de la práctica de la administración, de definir la administración como una técnica social básica lo que implica que el administrador conozca además de aspectos técnicos y específicos de su trabajo los aspectos que se relacionan con la dirección de personas dentro de organizaciones.

Como se observa, en SEIEM, se utiliza parte de la teoría neoclásica orientada a factores que conducen a la decisión de descentralizar.

(\*23): Reyes Ponce.,A. Administración de personal. Relaciones Humanas.(1987),p.24

*“Los procesos de descentralización de la educación básica de reforma de la organización y estructura de los centros escolares, contribuyeron a que la organización y estructura tradicional del SNTE se modificara sustancialmente, por resultar casi completamente obsoleta”. (\*24)*

El SNTE se preocupó más por exigir el cumplimiento de la norma legal de apoyar a la educación con recursos crecientes y de exigir mejoramiento de las condiciones de trabajo, aceptando por fin la descentralización.

El enfoque estructuralista de la administración se basa en la teoría de la burocracia que expuso Max Weber que da importancia a las personas, en lo que debe ser, esta teoría reformula la filosofía administrativa para desarrollar condiciones satisfactorias en la Subdirección se cumple con las responsabilidades objetivos utilización de grupos de trabajo, ampliación del cargo retroalimentación, críticas constructivas, etc., para el personal no existe entrenamiento para el cargo.

Un punto débil de la teoría del comportamiento en la administración en SEIEM es el doble desfase en el financiamiento educativo entre el régimen federal y estatal.

*“Existe un doble desfase, uno entre la concepción federalista de la Constitución y la Legislación secundaria en materia educativa, pues esta coloca a los estados en una posición subordinada respecto a la Federación. Otro en el orden del financiamiento educativo entre la concepción federalista constitucional y la política actual de transferencias de recursos federales para la educación básica, política que no corresponde a las exigencias del régimen federal”. (\*25)*

El enfoque sistémico se interesa más en unir las cosas que en separarlas. En la actualidad, en los SEIEM, el número de profesionistas, bachilleres y personal con perfil y capacidad, es definitivamente desconsolador, se palpa el desconocimiento de teorías en administración ya que:

*“En México existe una demanda excesiva de personal calificado, que en las universidades y diferentes instituciones de enseñanza no están en posibilidad de ofrecer, por lo cual es necesario que tanto las organizaciones públicas como empresas privadas establezcan programas periódicos de educación, brindando, así, el tipo de enseñanza necesaria para que se realice el trabajo con mayor eficacia y productividad, y éste sea más significativo para el trabajador”. (\*26)*

(\*24): Álvarez García.,I. La educación básica en México. Volumen 2. (2000),p. 249

(\*25):Latapi Sarre,P., Ulloa Herrero.,M. El financiamiento de la educación básica en el marco del federalismo. (2000),p. 3

(26): Siliceo.,A. Capacitación y desarrollo de personal. (2001),p. 19

SEIEM debe preparar y especializar a sus colaboradores con el fin de permitir enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

#### **1.4 Análisis del SEIEM y su relación con los procesos Administrativos.**

SEIEM en consecuencia, tiene como función específica la administración de los recursos en la organización hacia sus alcances externos así como favorecer las acciones a partir de los rendimientos o logros.

La conducta de individuos y grupos es muy importante para lograr un desempeño organizacional eficaz, pero hay que advertir el comportamiento de los administradores.

*“El centro de una sociedad, una economía y una comunidad moderna no es la tecnología. No es la información. No es la productividad. Es la institución administrada como órgano de la sociedad para producir resultados. Y la administración es la herramienta específica, la función específica, el instrumento específico para hacer que las instituciones sean capaces de producir”. (\*27)*

Este proceso requiere un conjunto de personas que se distribuyen en diversos niveles jerárquicos y que se ocupan de asuntos diferentes, implica la planeación, organización o estructura, dirección y el control de todas las actividades que se diferencian por la división del trabajo, que se ejecuten en la institución.

En SEIEM, se basa en actividades de cooperación y la tarea básica es alcanzar los mejores resultados al utilizar la capacidad del personal, sus habilidades técnicas, e ideológicas, sus conocimientos, experiencia los cuales son evaluados en la práctica administrativa por sus superiores para mejorar la eficacia con criterios de producción, y estilos de liderazgo propios.

*“Los conflictos entre administradores y trabajadores, administradores y maestros, personal de línea y de plana mayor o staff, se han documentado y estudiado en la literatura sobre administración. La manera en que se resuelven esos conflictos es particularmente crucial para la eficacia de la organización” (\*28)*

(\*27): Drucker.,P. Los desafíos de la Administración en el siglo XXI. (1999),p. 53.

(\*28): Vega Sosa; A., Urzúa Bustamante. Administración III. Psicología Industrial,Ciencia y Técnica con humanismo.(2001),p.74

Los SEIEM, cuentan con un departamento de recursos humanos encargado de distribuir al personal de acuerdo a sus capacidades y necesidades de cada oficina.

*“Cada vez más, está recibiendo reconocimiento la importancia estratégica de la administración de los recursos humanos, pues el mejoramiento de la posición competitiva de las organizaciones puede ocurrir únicamente si la administración de los recursos humanos es debidamente reconocida y continua siendo un área o componente importante en la administración y ejecución de los planes estratégicos”.(\*29)*

Las técnicas de planeación de los recursos humanos representan un componente cualitativo que se centra en el análisis para evitar tareas rutinarias y para esto se apoyan en:

La administración estratégica, significa tener conciencia del cambio y comprender lo vital. De lo contrario, la vida de una empresa queda reducida al objetivo de sobrevivir.

Así el tener el conocimiento de la misión, objetivos y estrategia de los SEIEM por parte de todos sus integrantes, como un elemento fundamental para cumplirlos, sirve también como mecanismo motivador pues, al participar en su establecimiento lograrlos se convierte en un reto profesional para cada individuo; y en particular en esta organización no son conocidos a plenitud todos los objetivos que conllevan a el logro del desempeño eficaz.

Que dependerá de un buen líder el cual debe anticiparse a las exigencias de la sociedad, ya que administrar con prudencia exige cada vez más, tener una visión de conjunto, considerando los beneficios a largo plazo e incluyendo los beneficios sociales.

El ser líder implica el saber administrar, las virtudes de quienes trabajan y quienes dirigen de esta forma se entrelazan los aprendizajes laborales.

El procedimiento se aplica en el SEIEM por las acciones de los individuos que trabajan en el, aplicando sus valores.

*“Dentro de los estudios de Administración General se señala que el personal o el elemento humano, es el común denominador de la oficina de todos los demás factores, ya que éstos son operados por hombres. Por ello, la ayuda y actitud del personal, condiciona los resultados que se obtengan en todos los demás aspectos: producción de bienes o servicios, ventas finanzas, compras, registros, conservación y aún la misma administración General. Los mejores capitales, las mejores máquinas, los mejores sistemas, sirven de poco si son manejados con apatía o desgano, lo que es peor, en plan de no utilizarlos bien, o aún destruirlos, por descontento del personal”. (\*30)*

(\*29): Vega Sosa; A., Urzúa Bustamante. Administración III. Psicología Industrial, Ciencia y Técnica con humanismo,(2001),p.74

(\*30): Da Rios Galván;D., G.,A., Gelinas Arredondo M.,S. Ciencia y técnica con Humanismo. (2001),p. 280

Los SEIEM toma en cuenta la organización formal e informal examina la red de interacciones sociales entre los miembros de un colectivo, compuesta por un conjunto de personas que tienen a su cargo una función específica, realizan sus actividades mediante ciertos recursos técnicos que buscan alcanzar fines que se establecen previamente.

Al conjunto que se le llama rol formal es de acciones o comportamientos característicos de una función o individuo, este desempeño se define en manuales de organización, procedimientos, reglamentos, y organigramas, etc.

Sabemos que la relación entre los actores, influyen en la dinámica y en los resultados. Nos referimos a los grupos informales que surgen de la interacción diaria entre los miembros y que se orientan a la satisfacción de las necesidades sociales e individuales.

Ejemplo:

- Necesidades de afiliación, Difundir información, Reducir el aburrimiento, Aumentar el poder que se genera por una posición de grupo.

Es así como los directivos representan la organización formal establecen los roles o papeles, y la organización informal que la conforman los trabajadores, poseen tres características 1) tendencia a establecer normas de conducta aceptables para los miembros: 2) habilidad para percibir las desviaciones de tales normas; 3) poder para exigir obediencia a dichas regulaciones.

Esta forma de agruparse del personal puede ser tan eficaz para controlar la conducta de los miembros, que en ocasiones debilita la autoridad del sistema formal o se opone a ella y desconoce su autoridad disminuye su ritmo de trabajo y la cooperación con la autoridad formal, con base en un liderazgo democrático, la apertura a la innovación y una buena capacidad de manejo político frente a las presiones externas.

*"Esencialmente, la Escuela Nueva, es un sistema que ofrece aprendizaje activo, una relación más estrecha entre la escuela y la comunidad y un sistema de promoción flexible adaptado a las situaciones de vida del niño. La promoción flexible se refiere a la posibilidad de avanzar al ritmo propio, pudiendo en algún momento abandonar el aula, pero no perder el estudio". (\*31)*

(\*31): Da Ríos Galván; G., A., Gelinás Arredondo D., M., S., Ciencia y técnica con Humanismo. (2001), p. 280

Es así como se puede observar que las prácticas de los directivos pueden influir en el nivel de cohesión de los grupos, si promueve la competencia entre los miembros de un grupo informal, éste podría perder unión, si se estimula el trabajo de equipo, se dará un proceso de integración.

El directivo es el líder formal, y se le puede considerar el intermediario entre las autoridades y los grupos, debe saber lo que el grupo espera de él y procurar no enfrentarse abiertamente a las normas del grupo informal; debe procurar ganarse la aceptación del grupo y desempeñar en cierta medida la función de líder informal.

Puede establecer compromisos o reglas y hacer exigencias justas en caso de oposición, una alternativa sería brindarle al grupo la oportunidad de participar en el análisis de los problemas y en la toma de decisiones.

Las principales teorías administrativas más importantes y sus enfoques principales son:

*“La teoría de la Administración Científica que hace énfasis en las tareas y su enfoque es la racionalización del trabajo en el nivel operacional; Teoría Clásica y Teoría neoclásica con énfasis en la estructura y enfoque a la organización formal, principios generales de administración y funciones del administrador; Teoría de la burocracia con énfasis en la estructura y enfoque a organización formal burocrática y racionalidad organizacional; Teoría estructuralista con énfasis en estructura un enfoque múltiple hacia organización formal e informal, análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional. Teoría de las relaciones humanas y enfoque a organización informal, motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo; Teoría del comportamiento organizacional con énfasis en personas y personas a estilos de administración, teoría de decisiones, integración de objetivos organizacionales e individuales; Teoría del desarrollo organizacional con énfasis en personas y enfoque al cambio organizacional planeado, y de sistema abierto; Teoría Estructuralista y Teoría Neoestructuralista con énfasis en el ambiente y enfoque a análisis intraorganizacional, análisis ambiental y de sistema abierto; Teoría Situacional con énfasis en el ambiente y enfoque al análisis ambiental imperativo, y al sistema abierto; y la Teoría Situacional o Contingencial con énfasis en la tecnología y enfoque a la administración de la tecnología”. (\*32)*

En los SEIEM Se aplican todas las teorías administrativas, válidas en ciertas situaciones y circunstancias en lo que se refiere a tareas, estructura, personas, tecnología y ambiente.

(\*33); *Chiavenato., I. Introducción a la Teoría General de la Administración. (2001),p.9*

## Capitulo II

Conformación teórico – metodologica en  
los procesos administrativos del SEIEM:

De esta manera se expone el análisis de los principios Administrativos en la organización de los SEIEM, es esencial que el directivo desarrolle sus habilidades escuchar, tener expresión y apertura; que debe ser tolerante con los sentimientos y diferencias individuales lo que generará un clima de apertura al dialogo, la participación y la expresión de ideas divergentes; por lo que el educar se hace una labor que se liga con valores culturales y que no se puede abordar desde un único parámetro de referencia; y es aquí donde se debe emplear los principios administrativos.

## **Capítulo 2 Conformación teórico-metodológica en los Procesos Administrativos del SEIEM**

### **2.1 Planeación Educativa, sus Fundamentos Teóricos.**

Después de que la Secretaría de Administración autorizó otra estructura de organización para SEIEM, se modificó su organización, en torno a los procesos administrativos de los SEIEM.; que permitió conocer una realidad al enlazar la teoría y la información empírica porque la observación:

*“Como procedimiento de investigación, no requiere la definición inicial de un modelo teórico acabado que funcione como marco, y dado el estrecho vínculo entre observación y análisis, las categorías teóricas de diferentes niveles se van construyendo en el proceso de la investigación.”*

(\*33)

Estos cambios se substituyeron los conceptos de Subjefaturas por las de Áreas; se realizó la apertura de varias oficinas como la de: Control y Gestión, Desarrollo Educativo y Participación Social, Atención a Problemas de Pago, de Registro y Archivo de Control de Inventarios a partir del 1ero. de octubre del año 2003, para poder estructurarlas, tomaron personal de otras oficinas e hicieron espacio para poder ubicarlas; y lo más difícil fue saber quién sería el responsable de cada una de estas áreas, por lo que las autoridades propusieron al personal, que consideraron idóneo, sólo que este puesto no resulta atractivo para aquellos con una preparación óptima, ya que la remuneración no es mayor a la de otros puestos por lo que se instaló al personal que aunque no cubría los rasgos peculiares que caracterizan el perfil que establece la dependencia, acepta el reto y la responsabilidad.

(\*33); Pastrana. L.,E. Organización, dirección y gestión en la Escuela Primaria. Un estudio de casa desde la perspectiva etnográfica. (1998),p. 10

Las metas encaminadas a elevar la eficiencia del Sistema Educativo por medio de sus acciones contemplan los municipios que administrativamente debe atender la Institución,(19 municipios) por lo tanto se modificó y amplió a su normatividad, en los lineamientos se menciona, la de participación de los actores.

Por lo que se implementó el “Programa de Desarrollo Institucional de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México”, este documento se desprende del marco normativo que se desglosa en el Plan de Desarrollo del Estado de México y el Programa Institucional de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social.

*“Como se va a realizar una investigación, y que tiene los siguientes elementos: tipo de estudio, universo y muestra, métodos e instrumentos para la recolección de datos, procedimientos, y el plan de tabulación y análisis”. (\*34)*

Los planes que establece la Institución, facilitan el control, el compromiso de crear una cobertura accesible y fácil de realizar.

En el desarrollo de las actividades laborales se determinan los procedimientos que habrán de ejecutarse, por ello es necesario hablar de los fundamentos teóricos de la planeación como un elemento que interviene en el proceso administrativo.

*“La planeación es un proceso articulador entre la reflexión pedagógica y la acción docente” (\*35)*

En la Subdirección de Servicios Regionales, ayuda a tomar decisiones de las acciones que se ejecutarán, para el logro de los propósitos que considera la norma, es decir, se prevén los efectos que puedan generarse en la dinámica de los grupos de trabajo, nos auxilia a utilizar adecuadamente los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos con el establecimiento de tiempos de ejecución que controlen y regulen la actitud del personal.

La investigación que realizamos se enfoca a la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcoyotl, que en la estructura administrativa forma parte del Sistema Federalizado, producto del efecto de la descentralización y que consistió en la función de pasar la dirección y operación de las Instituciones Educativas del nivel Básico y del Personal Humano.

(\*34): De Canale, F.,M.; de Alvarado, E., L., Pineda E., B., Metodología de la Investigación para el personal de salud. (2001),p 133.

(\*35) PRONAP. La planeación como proceso articulador entre la reflexión pedagógica y la acción docente. (2001),p.11

Esta acción de cambio ayudó a recobrar, la confianza de la sociedad mexiquense, ya que fue una medida para prevenir las dificultades, además de asegurar la evaluación y comprobación de la necesidad de instalar una oficina que atendiera los problemas en materia educativa.

Así la planeación auxilio para anticiparse al proceso. En esta Subdirección se generan diferentes formas o estilos de trabajo los cuales dependen de la creatividad para ejecutar la tarea.

El autor Juan Prawda expresa:

*“Existe la posibilidad de que se cometan errores con la ejecución de acciones, ya que intervienen cuatro actores: el planificador, el que decide, los afectados y los beneficiarios”. (\*36)*

Las acciones del personal tienen impacto en dos niveles que se especifican a continuación.

- En los documentos, que se generan en cada área y que normalmente consisten en formatos que se diseñan para integrar la información que el usuario requiere en su trámite, esto ocasiona que al trabajador se le complique el seguir el proceso que se determina en el manual operativo. Ya que para realizar sus actividades se debe apegar al manual y muchas veces se retrasa más cada trámite.
- En las acciones, que son importantes según el comentario del autor Agustín Reyes Ponce “que las diferencias que se dan en el desempeño laboral las enfocamos a aspectos individuales de la eficiencia, rendimiento y productividad” y así que la eficiencia dependerá de la percepción, habilidades y experiencia del personal que ejecuta las acciones en la Institución donde laboramos y en todas las dependencias del SEIEM.

La evaluación Institucional, se realiza dos veces al año, se hace una exposición del desempeño que se logró en el semestre; e inicia con los informes de los responsables de cada oficina; posteriormente siguen con la participación de los Jefes de cada Área; a continuación presentan una evaluación los Subdirectores de cada región y termina con la exposición de el Director Regional: al evaluar si es necesario se implementa, el transformar aspectos para las acciones que se observaron que no dieron los resultado esperados , por ejemplo, SAID, Estadística Escolar, que no cubrieron la meta se trasladaron a su nivel.

(\*36): Prawda, J., *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*. (1989),p-23

En la mayoría de las áreas se determina por el año fiscal que es el momento para analizar los avances de todos los departamentos, lo que se hace en el área de Planeación ante las autoridades, ya que se entregan los resultados cuantitativos y cualitativos, gráficas, etc., y los datos se comparan con el registro o evaluación de tres años anteriores con la finalidad de observar si realmente se avanza o retrocede.

Esto sirve de parámetro a las autoridades para decidir la organización que se implementará para el siguiente ciclo, puesto que al realizar el análisis de cada área, de acuerdo al clima organizacional que se percibe y que se refiere al conjunto de características, del ambiente de trabajo que los empleados perciben de manera directa e indirecta que actúa como una fuerza que influye en su conducta, por lo que habrá un impacto en las personas que solicitan y reciben el servicio ya sea como docente, padre de familia, alumno y público en general.

En este ciclo se le dio gran importancia al recurso humano y se rotó internamente al personal que solicitó cambio de área esto con la finalidad de obtener mejores efectos con dicha acción.

Actualmente por requerimientos institucionales, hay que atender la temática de la planeación en los cursos de actualización, porque planificar, puede significar un dato para analizar la práctica y hará más fácil el tomar decisiones. La planeación dará el espacio de reflexión, que originará el análisis que permite al personal de la organización, resignificar la planeación como un proceso didáctico útil y necesario para organizar y sistematizar el rendimiento de sus funciones.

Al separar las dos formas de entender la Planeación innovadora y la planeación racionalizadora, se generan ocho tipologías sobre las formas o estilos ya que se debe de tomar en cuenta los recursos naturales, humanos y económicos: limitaciones; sistema de valores, fines e ideales; objetivos y metas.

El autor Ozbekhan, menciona que en la planeación normativa se utilizan ideales en los que se combinan los juicios para poder elegir los objetivos y metas que se usaron para alcanzar los propósitos, considera también, la noción de las condiciones del sistema que se planifica, así como los fines que se pretenden alcanzar y sus consecuencias.

Además de seleccionar los medios, consideramos que en la Institución para la que laboramos, la planeación normativa está presente ya que realizamos nuestras actividades basadas en pasos operativos que inician con el diagnóstico de la problemática que surge, pero que además, se extrapola de situaciones similares que se experimentaron.

La planeación es un proceso técnico por medio del cual se puede resolver problemas que orientan en desarrollo del trabajo al usar políticas y estrategias apropiadas en el lapso temporal que se dan, en un espacio geográfico preciso.

Es capaz de promover el desarrollo de Instituciones independientes de acuerdo a los recursos que se tienen y a las situaciones en que se encuentren; es pues, un estilo de gobierno que garantizará la toma de decisiones eficaces para mejorar el rendimiento laboral.

Al tomar, la conceptualización de Juan Prawda (1992), “la planeación sirve para decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para realizar propósitos establecidos”, por lo que es importante el puntualizar que con la presente investigación se quiere lograr la posibilidad de crear un espacio y un tiempo que permita al personal de los SEIEM, y en particular al personal de la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcòyotl, revalorar el papel de la planeación, que origine la creatividad del personal administrativo y del medio laboral.

El aprendizaje al desarrollarse colectivamente hace posible que en esta institución interactúen experiencias entre los sujetos que comparten una determinada problemática común.

El autor G.,E., Molina López expresa:

*“Que la planificación es tanto un proceso como un sistema a través del cual se toman decisiones y se realizan acciones tendientes a seleccionar alternativas (sociales, políticas, económicas, tecnológicas, financieras, etc.) en forma racional y coherente con sus correspondientes objetivos y metas, en el corto, mediano y largo plazo, en los ámbitos; nacional; regional, estatal, departamental o provincial, y municipal y con un determinado carácter ya sea integral o global y sectorial” (\*37)*

(\*37):., Molina López, G., E Planificación, programación, Presupuestación. (1983), p. 25

Y así se observa que la planificación nos auxiliaría para el desarrollo de políticas que den un espacio al personal de la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcóyotl, las cuales al precisar los objetivos y metas, brindarán la posibilidad de realizar acciones que tienden a seleccionar la alternativa más eficaz para que la práctica laboral se torne con una visión más humana.

Isaías Álvarez García, nos dice que Jhon Friedman define a la planeación como: El proceso mediante el cual el conocimiento científico y técnico se une a la acción organizada, y la planeación constituye un subproceso crítico del proceso de orientación social por lo que distinguen dos formas de planeación: La planeación de racionalización o de asignación y la planeación de innovación.

Pero al analizar las formas de planeación, nos percatamos de la necesidad del equilibrio del sistema, pero también el cambio de dirección que se desea; y de acuerdo a lo anterior, en el Área de Administración y Desarrollo de Personal de los SEIEM, se tiene la necesidad de distintos procesos de enseñanza y aprendizaje, al conocer que:

*“El aprendizaje, además de proporcionarnos los conocimientos y habilidades que nos permiten vivir, desempeña un papel importante en la formación de la clase de persona en que nos convertimos. Las diferencias entre lo que aprenden las personas explica el porqué los hombres y mujeres se diferencian en el modo de percibir y comprender los hechos de la vida cotidiana y en su forma de reaccionar a diversos tipos de experiencia.” (\*38)*

Entonces se debe entender y considerar la planificación como una ayuda al practicar una enseñanza de calidad que arroje un desempeño laboral, igualmente de calidad. Es así como en los SEIEM, es necesario proponer qué las acciones serían pertinentes para el manejo de un proceso de planeación, y tener en cuenta la organización del trabajo que tiene igual importancia que la planificación, puesto que:

*“La teoría de la planeación moderna se ha desarrollado a partir de múltiples fuentes disciplinarias, entre otras pueden mencionarse: las teorías administrativa, económica, de sistemas de información, de la cibernética o de control, la antropología, la teoría política y la teoría del desarrollo. Por lo que en realidad constituye un campo interdisciplinario, o más precisamente multidisciplinario” (\*39)*

(\*38): Howe, M., J.,A La capacidad de aprender. La adquisición y desarrollo de habilidades. (1999),p. 15

(\*39): Álvarez García, I. Planificación y desarrollo de proyectos Sociales y Educativos. (2000),p 19.

Se observa que el personal que planifica se caracteriza por su pluralidad de origen en cuanto a formación y especialización profesional.

Es así como inferimos, la necesidad de modificar el concepto de planificación para referirse a una planeación social y educativa como un ejercicio de previsión para determinar políticas y prioridades, por todo lo expuesto, es indispensable el conocimiento básico de las tipologías sobre formas y estilos de planeación y que se detallan a continuación.

- Tipo Administrativa (Racionalización) e Innovadora (Innovación), acentúan el Status contra el cambio.
- La Sistémica (Racionalización) y Dialéctica (Innovación) hacen énfasis en el control del poder contra la lucha por el poder.
- La Proyectiva (Racionalización) y Prospectiva (Innovación) denotan el pasado vs. el futuro.
- La Centralizada (Racionalización) y Descentralizada (Innovación) hacen hincapié en la Burocracia contra la democracia.
- La Tecnocrática (Racionalización) y Participativa (Innovación) dan importancia a la Técnica vs. Valores.
- La Normativa (Racionalización) y Situacional (Innovación) dan importancia al deber ser contra la viabilidad.
- La Compulsiva (Racionalización) y la Indicativa (Innovación) recalcan la obligatoria contra de políticas.
- La Convencional (Racionalización) y Estratégica o Innovadora (Innovación) subrayan el futuro factible contra el futuro deseable.

De igual forma, existen cuatro corrientes teóricas que manejan el proceso de planeación que corresponden al trabajo individual y el trabajo colectivo.

Estas corrientes son:

- La Corriente Administrativa
- La Corriente de Sistemas
- La Corriente de cambio o del Desarrollo.
- La Corriente Prospectiva o de Innovación.

La corriente Administrativa, de Fayol H., y Neuwman J; tiene como conceptos básicos la preparación de provisiones, separa la elaboración de los planes de ejecución; tiene una actividad interdisciplinaria y la responsabilidad es del gerente o del ejecutivo.

La corriente de Sistemas de Banghart F., Chadwick G, y E Schiefelbein maneja los conceptos básicos de previsión y acción, solución de problemas complejos y la definición de metas con la respectiva selección de medios y su ejecución, que integra la elaboración y ejecución de los planes con la actividad interdisciplinaria y la responsabilidad de un equipo técnico.

La corriente del cambio o del desarrollo, de Ahumada J. y Friedman J.; tiene como conceptos básicos la selección de alternativas y definición de prioridades, se basa en que integra la elaboración y ejecución de los planes, la actividad interdisciplinaria y la responsabilidad compartida por el método participativo.

La corriente prospectiva o de Innovación de Ackof R. y Ziegler W.; desglosa conceptos básicos como son la generación del futuro que se desea, la invención del futuro y la definición de objetivos y metas; el proceso se basa en la imagen objetivo o futuro que se desea, encierra la integración de la elaboración y ejecución de los planes, actividad interdisciplinaria y la responsabilidad compartida por el método participativo.

Como se puede observar a cada autor propone su propia definición conceptual pero al analizar nos damos cuenta de elementos que son comunes a todas las teorías, a problemas y necesidades.

La mayoría de las definiciones tienden a identificar a la planeación como una etapa del proceso administrativo, una actividad, unidisciplinaria y una responsabilidad del gerente o ejecutivo al que le corresponde establecer los lazos entre el contenido de los planes, programas y proyectos, y de su instrumentación, por lo que se supone de hecho, que hay separación entre la elaboración de los planes y la realización de los mismos.

En la corriente de sistemas, la responsabilidad es que se comparte con un equipo, técnico, así surgió en el mundo empresarial el concepto de planeación estratégica.

Como se aprecia, para realizar un proceso de planificación, se necesita una orientación capaz que conduzca el proceso hacia el logro del bienestar social en todas sus magnitudes, a través de normas, procedimientos y actitudes administrativas previamente establecidas y que tienen arraigo, tanto en la organización gubernamental como en su personal.

En las dependencias del SEIEM, hay tres características que son la conducta, estructura y procesos.

La conducta se refiere al comportamiento humano en los ámbitos de la organización y los efectos del individuo sobre esta y los de la organización sobre el individuo.

La estructura es el programa que indica el modo en que se agrupan las personas y los trabajos es una organización lo que se especifica en el organigrama.

Los Procesos son las actividades que dan vida a la estructura de una organización como la comunicación, la toma de decisiones, la socialización y el desarrollo profesional.

La teoría clásica considera la organización:

*“Como una estructura, lo cual refleja la influencia de las concepciones antiguas de organización (como organización militar y la organización eclesiástica), tradicionales, rígidas y jerarquizadas. En este aspecto, la teoría clásica no se desligó totalmente del pasado” (\*40)*

La teoría clásica, para Fayol, una organización incluye solamente la instauración de la estructura y la forma, y ser, por tanto, estática y limitada, se caracteriza por la jerarquía o la línea de autoridad que articula las posiciones de la organización y que especifica quién debe actuar y que hacer, lo que basa en la cadena escalar llamada unidad de mando por lo que cada persona, sólo se reporta a su superior, y los aspectos organizacionales se analizan desde arriba hacia abajo y del todo a las partes, esto es lo contrario del enfoque de la administración científica que presta importancia a métodos y procesos de la labor que ejecuta el trabajador.

(\*40): Behling, C. Unification of management Teheory: A. Pessimistic View en Max S. Wortman, Jr., y Fred Luthans, Emergin Concepts in Management. Process, Behavioral, Qualitative and Systems. (1969), p. 34-43

Hay que tener una racionalidad organizativa que es:

*“La constitución de un discurso que por su función de encauzamiento de las prácticas hacia la obtención de determinadas finalidades tiende a opacar los conflictos, las confrontaciones, los intereses que constituyen las prácticas, al tiempo que enfatiza las intenciones y acciones de conciliación de armonización, de consenso de los grupos involucrados”. (\*41)*

Una consideración fundamental del trabajo administrativo es la importancia de comprender la conducta humana en el lugar de trabajo, para lograr un desempeño organizacional efectivo, pero también debe entenderse la propia conducta de los jefes o gerente.

La naturaleza del trabajo administrativo deriva de la necesidad para coordinar el trabajo en la organización. Esto se debe a que explota los beneficios de la especialización, y es necesario que los gerentes coordinen el trabajo técnico valiéndose de planificación, organización, liderazgo y control. Estas funciones requieren que los jefes determinen e influyeran en las causas y la eficacia individual, grupal y organizacional.

El proceso administrativo reúne varias etapas que son la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. La previsión es lo que puede hacerse, es donde se lleva a cabo la fijación de objetivos, la investigación y la fijación de cursos alternativos de acción.

La planeación, es lo que se va a hacer, se seleccionan los objetivos y políticas y se definen los procedimientos y programas. La organización es el cómo se va a hacer, se determinan las actividades, autoridades, responsabilidades, jerarquías, funciones y obligaciones.

La integración es con qué se va a hacer, o sea qué recursos humanos, económicos, materiales y técnicos son con los que se cuenta. La dirección es el ver que se realice, por lo que incluye la supervisión, mando, autoridad y dirección, finalmente la comunicación en la empresa.

El control es donde se mide la ejecución, corrige desviaciones y establece normas de operación y control.

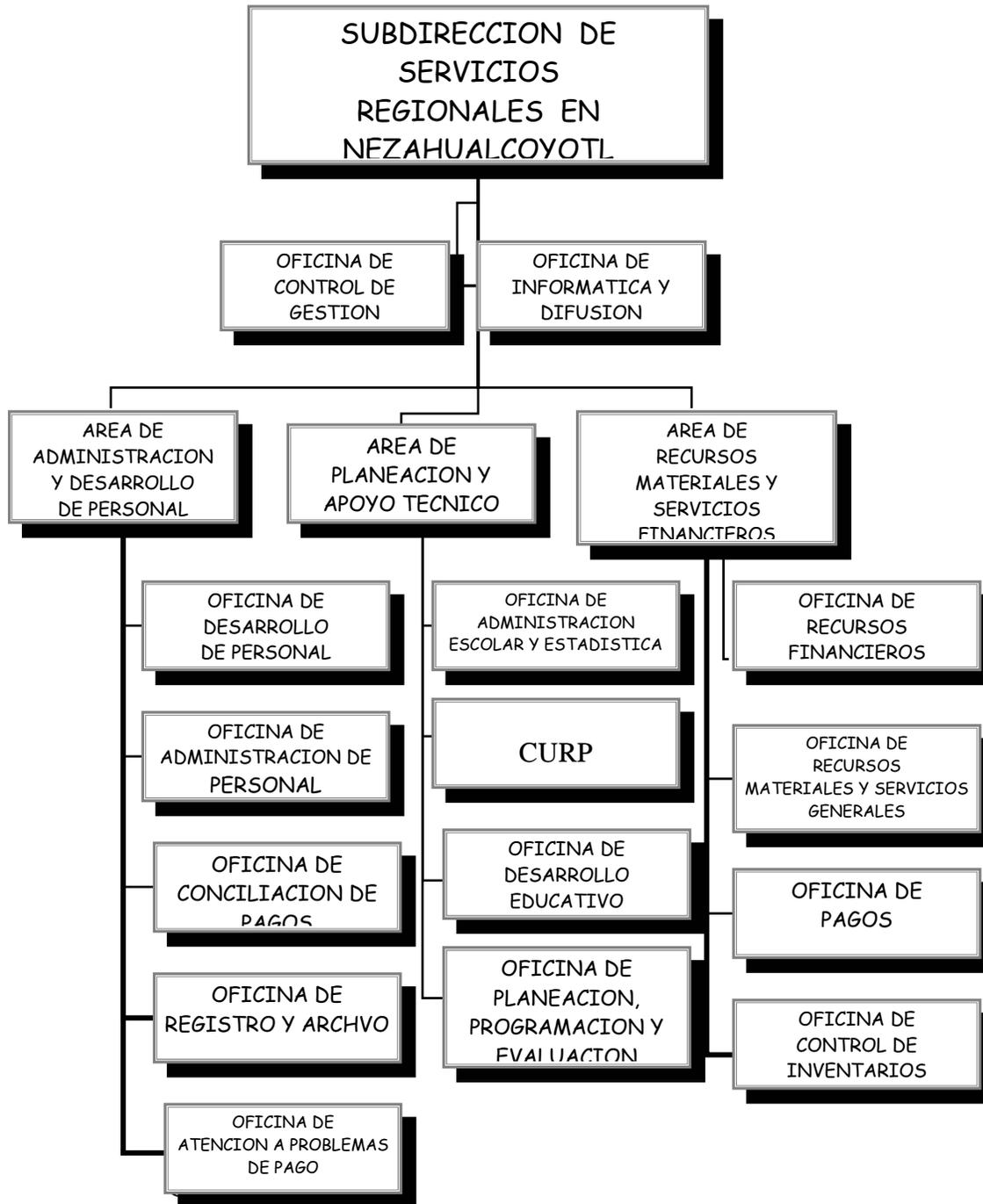
(\*41): Ezpeleta, J., Burlan, A. La gestión pedagógica de la escuela.(1969).p. 165

*“Los sistemas de organización se representan de manera intuitiva y con objetividad en los organigramas o gráficas de organización. En ellos cada puesto de jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre del puesto; la unión de los cuadros mediante líneas indica los canales de autoridad y responsabilidad. Los organigramas son instrumentos de organización que revelan la división de funciones; los niveles jerárquicos; las líneas de autoridad y responsabilidad; los canales formales de comunicación; la naturaleza lineal o staff del departamento, generalmente marca la autoridad lineal con línea continua y la staff con línea punteada; los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.; y las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección”. (\*42)*

Cuando fue modernizada la administración de los servicios que ofrece el Sistema Educativo en el Estado de México, también cambió la estructura organizacional de las instituciones para brindar en la atención eficiencia y eficacia que exigió el desarrollo, es así como la formalización de los distintos instrumentos administrativos formaron ese elemento estratégico que se elevaría la productividad y mejoraría la calidad de los servicios educativos que se ofrecen en la Subdirección de Servicios Regionales Naucalpan, Ecatepec, y Nezahualcóyotl, este proceso se repitió varias veces, hasta el último que se dio a conocer en Mayo del 2003, que expresa el organigrama de la siguiente manera:

(\*42): Ezpeleta, J., Burlan, A. La gestión pedagógica de la escuela. (2001), p. 165

## ESTRUCTURA ORGANICA AUTORIZADA



# ESTRUCTURA ORGANICA SEIEM



Las actividades del Subdirector de Servicios Regionales: de la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcoyotl son, observar que el desarrollo de las actividades, se realicen con eficiencia y oportunidad así como tomar las medidas conducente para simplificar los sistemas y procesos, referentes a administración y desarrollo de personal, además de participar en la elaboración y actualización de los instrumentos administrativos y disposiciones normativas, que regulen el funcionamiento de la Subdirección.

La oficina de Control de Gestión encarga de atender todo lo relacionado con la correspondencia interna y externa que maneja la Subdirección.

La Oficina de Informática y Difusión, realiza las actividades de operar los programas y equipo de cómputo, a todas las áreas administrativas.

El Área de Planeación y Apoyo Técnico, sus actividades concernientes se dedica a planear, programa acciones para evaluar el trabajo cuantitativamente de cada área, integrar datos y rendir los informes.

En la oficina de Planeación, Programación y Evaluación organiza las áreas para la entrega de informes trimestrales, semestrales, anuales y con estos datos hacer las observaciones del grado de avance e integrar la evaluación institucional.

En la Oficina de Administración Escolar y Estadística, se mantiene el control de estadística de los alumnos inscritos en el nivel de preescolar, primaria y secundaria, para prever boletas de calificaciones, certificados parciales o de término de estudios.

La Oficina de Desarrollo Educativo y Participación Social sus actividades consisten en acudir a toda reunión que se solicite como representante de la Subdirección, así como cumplir con los acuerdos pactados en estas.

El Área de Administración y Desarrollo de Personal se responsabiliza de implementar acciones que simplifiquen los trámites y servicios que pidan los solicitantes además de integrar los recursos humanos en las oficinas para desempeñar sus labores.

La Oficina de Administración de Personal, atiende y tramita las solicitudes que se relaciona con: Expedición y refrendo de credenciales, certificación de cartas poder, registro de Filiación, constancias de servicio, altas y bajas al ISSSTE, compatibilidad de empleo.

La Oficina de Desarrollo de Personal, precisa las necesidades de capacitación, programas socioculturales por lo que se hace el trámite para Tarjetas de Maestros a la Cultura y SEPALO ante CONACULTA, así como gestionar la obtención de premios estímulos y recompensas para el personal docente y administrativo.

La Oficina de Atención a Problemas de Pago, atiende las solicitudes de los trabajadores que presenten problemas para cobrar sus honorarios, la Oficina de Conciliación de Pagos elabora constancias de percepciones, deducciones y aplicación de descuentos por diferentes conceptos, concilia las nóminas de pago de los centros de trabajo que cobran en la unidad administrativa de Nezahualcoyotl.

La Oficina de Registro y Archivo organiza, clasificar y resguardar los expedientes del personal de la Subdirección así como de los niveles de secundarias en sus tres modalidades.

El Área de Recursos materiales y Financieros, se encarga de cuidar la distribución de los recursos materiales, financieros así como los servicios de mantenimiento, aseo, reproducción gráfica de los documentos y la vigilancia del inmueble y de los bienes inmuebles.

La oficina de Recursos Materiales y Servicios Generales, se proporciona la distribución de material, dar mantenimiento a las instalaciones cuidar que estas tengan el servicio de higiene y conservación de las áreas verdes así como proporcionar el servicio de fotocopiado a las diferentes oficinas.

La oficina de Control de Inventarios, elabora el levantamiento físico de inventarios de bienes muebles e inmuebles, para determinar el alta, baja y transferencia de bienes y activo fijo, cuidar que el registro y control de los mismos se mantenga actual.

Cada oficina se configura con el personal que tiene actividades fijas y que están bajo su responsabilidad, ejemplo las personas que prestan sus servicios como secretarias, además de elaborar documentación y archivar, atender al personal que acude a la Institución y les proporciona orientación de acuerdo a los trámites que van a solicitar.

## **2.2 La organización del Trabajo en los SEIEM**

SEIEM, es un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio de conformidad con la Ley que lo norma y que tiene por objeto desarrollar integralmente los Servicios de Educación Básica y Normal, que por Acuerdo del 18 de mayo de 1992, le transfiere la federación.

Los SEIEM, quedan sectorizados a la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social (SECYBS), la que vigilará y evaluará las actividades que competen al organismo (Reglamento interior de los SEIEM).

En mayo de 1992, al suscribirse el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, la Secretaría de Educación Pública, inició la última etapa de transformación de los planes y programas de estudio de la educación básica, por lo tanto deben seguir las orientaciones expresadas en el acuerdo, y para esto se tomó dos direcciones:

- Realiza el cambio curricular, con tal propósito se elaboraron y distribuyeron al principio del ciclo escolar (1992-1993) los programas de estudio para primer año en las escuelas secundarias, su destino es proporcionar una orientación inicial sobre el fortalecimiento de temas básicos.
- Organizar el proceso para la elaboración definitiva del nuevo currículo.

Para este efecto se requirió al Consejo Nacional Técnico de la Educación la realización de una consulta referida al conocimiento deseable de planes y programas.

Los SEIEM, cuentan con áreas administrativas como lo son la Dirección de Personal que se divide en Subdirección de Desarrollo de Personal y los diversos, departamentos de: De Prestaciones, de Asuntos Laborales, la Subdirección de Administración de Personal, el

trámite y control de personal, el Departamento de Control y Calidad de pago y el Departamento De Registro y Archivo. Estas áreas administrativas coordinan las actividades de Desarrollo y Administración de Personal, a efecto de que se garantice las condiciones de trabajo al personal docente y administrativo de los SEIEM, así como la aplicación correcta de movimientos de personal y pago de nómina se toma como punto de partida y de importancia, ya que el objetivo general por el cual se crearon los SEIEM.,es ofrecer una educación básica y normal de calidad, que proporcione a los educandos una amplia cultura, constituida por habilidades intelectuales, conocimientos básicos en disciplinas científicas, humanísticas y tecnológicas; de tal forma que los valores que incorporen con principios de libertad, justicia y democracia; que le permitan en el futuro, una responsabilidad social, y acerque los servicios administrativos a los maestros, padres de familia, niños y la población en general.

Por otra parte, el objetivo particular de los SEIEM es acelerar e innovar la ampliación de los servicios educativos y buscar un desarrollo armónico de los mismos en los distintos municipios que integran el ámbito de acción de la Subdirección de Servicios Educativos, además de elevar la eficiencia del sistema dentro de la zona al, racionalizar la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros, por lo que la Dirección de Personal y las oficinas que de ella dependen, difunden y aplican las normas, políticas y procedimientos para la prestación de los servicios al personal de las unidades administrativas del Organismo, junto con la Subdirección de Desarrollo de Personal.

Los SEIEM, forman una organización que depende de la Secretaría de Educación Pública.

*“Una organización es una entidad coordinada que consiste de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común, por lo que hay organizaciones, grandes y pequeñas, domésticas y globales, exitosas y no exitosas, así la organización forma entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos”. (\*43)*

Los SEIEM, a través de sus diferentes áreas y oficinas de la Dirección de Personal que trabajan hacia una meta en común, sus oficinas coordinan las actividades de desarrollo y administración de personal que garantizarán condiciones de trabajo correctas.

(43): Ivancevich, J.,I., J. M., Donnelly, J.,H., Las organizaciones comportamiento, estructura y procesos.(2000),p. 5

Entre las funciones principales de la Dirección de personal de los SEIEM., están:

- Difundir y aplicar las normas, políticas y procedimientos para la prestación de los servicios al personal de las unidades administrativas del Organismo.
- Presentar iniciativas o medidas que contribuyan al mejoramiento de la administración y desarrollo de personal de los SEIEM.
- Promover, implementar y mantener sistemas de información automática en materia de administración de personal, en las unidades administrativas adscritas a la Dirección de Personal.
- Formular alternativas para el mejoramiento del sistema de pago y presentarlas a la Coordinación de Administración y Finanzas para su autorización.
- Proponer los estudios del personal con derecho a premios, estímulos y recompensas del Organismo.
- Promover el apoyo y asesoría a las unidades administrativas que integran los SEIEM., en materia de administración y relaciones laborales.
- Presentar la información conciliada de nómina para la rendición de la cuenta pública sobre el pago al personal adscrito al Organismo.
- Organizar y dirigir el proceso de pago de remuneraciones, de acuerdo con las normas que se establecen.
- Vigilar el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos en materia de administración y desarrollo de personal, pagos y relaciones laborales.
- Supervisar que se realice el pago correcto y oportuno a los docentes en lo que corresponde al Programa de Carrera Magisterial.
- Verificar que se implante el programa de Capacitación, que contribuya al desarrollo e incremento de la eficiencia del personal técnico y administrativo del Organismo.
- Coordinar las acciones necesarias para mantener actualizado el archivo con la información del personal adscrito a la dependencia.
- Controlar y supervisar el otorgamiento de becas-comisión del personal adscrito al Organismo así como lo relativo a la contratación del personal sustituto.
- Comprobar el correcto ejercicio de las partidas presupuestales de servicios personales con autorización para el pago del personal adscrito a la estructura administrativa.
- Coordinar las acciones necesarias para vigilar que se mantengan con datos actuales las plantillas del personal de las unidades administrativas de los SEIEM.

- Controlar y supervisar el trámite de incidencias y movimientos de personal de las unidades administrativas adscritas al Organismo.
- Controlar el registro de funcionarios con facultad para firmar documentación oficial de los trámites de personal y vigilar su permanente actualización.
- Verificar que el personal que participa en el proceso de actualización, emisión y pago de nómina se encuentre caucionado conforme a la normatividad vigente.

Es así como el Departamento de Personal de los SEIEM., logra la coordinación de las actividades para que los trabajadores docentes y administrativos tenga buenas condiciones de trabajo, apoyándose de las otras áreas que están a su cargo, que son la Subdirección de Desarrollo Personal, del Departamento de Capacitación y Desarrollo, de Prestaciones, de Asuntos Laborales, áreas en donde el comportamiento y estructura organizacional depende de desafíos internos y externos que corresponden a la organización institucional, intermedio y operacional de la Dependencia.

Basándonos en la teoría situacional, los principios de administración, no son universales ni existe una mejor manera de estructurar las organizaciones, por lo que el comportamiento y estructura organizacional son variables dependientes, y la variables independientes serían el ambiente (que asigna los retos externos de la organización) y la tecnología (aplica pruebas internas); así para enfrentar los desafíos hay tres niveles organizacionales en la dependencia: el institucional, el intermedio y el operacional., existen estos tres niveles.

“ El nivel institucional es el nivel más elevado de la empresa, compuesto de los directores, los propietarios o accionista y los altos ejecutivos, en él que se toman decisiones, establecen objetivos y proyectan estrategias, esta orientado hacia fuera. El nivel intermedio o gerencial en donde se ubican gerentes y jefe encargado de selección y captación de recursos, distribución y colocación de los productos de la empresa, administra el nivel operacional y vigila las decisiones de los niveles departamentales por lo que también es llamado nivel administrativo. Finalmente el nivel operacional o técnico, en áreas inferiores de la organización, asociado a ejecución de tareas y operaciones básicas de la organización como los supervisores, los funcionarios y los obreros”. **(\*44)**

Se observa que en la organización, la conducta esta dirigida hacia metas; y objetivos que se pueden alcanzar con más eficacia mediante la acción concertada de las personas y porque en esta se derivan diversas conductas, estructuras y procesos.

(\*44): *Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración. (2001), p.p. 889-891*

Los SEIEM, pertenecen al sector de Administración Pública Paraestatal.

*“El sector paraestatal está compuesto por organismos descentralizados, Las actividades de de las dependencias de la administración pública están regidas y apegadas a lo expuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal (LOAPF), además de los lineamientos y políticas establecidos por el Presidente de la República, quién funge como titular del poder Ejecutivo. En relación con la estructura del Departamento Administrativo existe la siguiente distribución: Jefe de Gobierno, Secretarios Generales, Oficialía Mayor, Directores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de oficina, sección y mesa; la estructura de las Secretarías es la siguiente: Secretario de Estado, Subsecretario; Oficial Mayor; Directores, Subdirectores, Subdirectores, Jefes y Subjefes de Departamento, oficina, sección y mesa”. (\*45)*

Dentro de la estructura orgánica de esta institución, existen la mayoría de las distribuciones antes mencionadas, ya que hay Subdirector Regional, Jefes de Área, Jefes de Oficina, etc., si se toma en cuenta la estructura organizativa.

Las atribuciones de los SEIEM, según la Ley que regula a este Organismo Público Descentralizado expresa una denominación, naturaleza y objeto que en síntesis encierran lo siguiente:

Acción de garantía. Mediante este procedimiento la dirección fija el marco de la vida colectiva; establece el orden de convivencia.

- a) Tarea de prestación. Tiene por finalidad entregar a sus destinatarios ciertos bienes o prestar determinados servicios. Los puede ofrecer la administración en el mercado, en régimen de Derecho privado o mediante un concesionario al que fija pautas de actuación, o bien pueden ejecutar el servicio público de forma directa y como tal administración.
- b) Trabajo de estímulo. La administración incita a los particulares a que cumplan actividades concretas de interés público mediante subvenciones, créditos, desgravaciones o exenciones fiscales, recursos que se utilizan en materia de urbanismo.

Los SEIEM se rigen por el reglamento de las condiciones generales de trabajadores de la SEP.

(\*46): Granados, JI., A., Reclutamiento, selección, contratación e inducción del Personal. (2001),p. 28.

*“Capítulo Primero”*

*Denominación, naturaleza y objeto.*

*Artículo 2º. El Organismo tendrá como objeto hacerse cargo de los servicios de educación básica y normal que le transfiera la Federación.*

*Para los efectos de esta Ley, se entenderán incluidos dentro del Organismo los Servicios Educativos de apoyo.*

*Artículo 3º. El Organismo de conformidad con las políticas del Ejecutivo Estatal, tendrá las siguientes atribuciones.*

*I. Planear, desarrollar, dirigir, vigilar y evaluar los servicios de educación básica y normal transferidos en concordancia con el artículo 3º. Constitucional., la Ley Federal de Educación, la Ley de Educación Pública del Estado de México, el Plan Estatal de Desarrollo, el Programa Estatal de Desarrollo Educativo, el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y demás disposiciones, que de manera programada y con base en las políticas, establezcan las autoridades educativas.*

*II. Coadyuvar con la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social en la reorganización del sistema educativo transferido.*

*III. Impulsar el funcionamiento de los Consejos Técnicos de la educación estatal y municipal.*

*IV. Proponer, por conducto del Ejecutivo del Estado a la Secretaría de Educación Pública, los objetivos y contenidos regionales de los planes y programas de estudio de enseñanza básica.*

*V. Desarrollar programas de superación académica y actualización para el magisterio, y de capacitación para el personal administrativo.*

*VI. Realizar investigación educativa tendiente a mejorar el desempeño del personal docente y los educandos.*

*VII. Establecer los procedimientos de ingreso, permanencia y promoción de su personal, según los Reglamentos que se expidan al efecto, y demás disposiciones legales aplicables, atendiendo a lo establecido en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y los convenios suscritos entre el Ejecutivo Federal, el Gobierno del Estado de México y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (18 de mayo de 1992).*

*VIII. Observar los procedimientos de selección e ingreso de los alumnos y las normas para su permanencia.*

*IX. Participar en los programas de educación para la salud, mejoramiento del ambiente y otros de interés social aprobado por el estado. Coordinar, organizar y fomentar la enseñanza y la práctica de los deportes, propiciando la participación de los educandos en torneos y justas deportivas.*

*X. Promover y vigilar la realización de actos cívicos escolares de acuerdo al calendario oficial.*

*XI. Otorgar becas con base en lineamientos que establezca el Ejecutivo Estatal, tomando en su caso la opinión del Sindicato Nacional.*

*XII. Expedir certificados de estudio.*

*XIII. Promover y fortalecer la participación de la comunidad en el sistema educativo. Administrar los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales, destinados al cumplimiento de su objeto.*

*XIV. Administrar su patrimonio conforme a esta Ley y demás disposiciones aplicables.*

*XV. Celebrar convenios, de coordinación con autoridades federales, estatales y municipales, organismos públicos y privados para el cumplimiento de su objeto.*

*XVI. Informar al Ejecutivo Estatal, Sobre el cumplimiento de la normatividad federal en materia educativa y proponer reformas o modificaciones*

*XVII. Informar a los órganos competentes sobre el desarrollo de sus programas académicos y administrativos, y el ejercicio de sus recursos.*

XVIII. Expedir las disposiciones aplicables a efecto de hacer efectivas las atribuciones que le confiere esta Ley.

XIX. Las demás necesarias para el cumplimiento de su objeto y la que le confieran las disposiciones legales aplicables. (\*46)

Como se Observa, SEIEM forma una organización formal, se componen de un conjunto de personas que tienen a su cargo una función dentro de una estructura definida, y poseen formas establecidas de coordinación y comunicación, como también realizan sus actividades mediante ciertos recursos técnicos que buscan alcanzar fines que previamente se establecen; organización formal pretende definir qué es lo que se espera de cada uno de sus integrantes, de la SEP., y de SEIEM., como organismo dependiente de la misma, las disposiciones se basan en el Reglamento que para su función se establecen.

*“Artículo 1º. El presente Reglamento es de observancia obligatoria para Funcionarios, jefes y Empleados de la Secretaría de Educación Pública, y tiene por objeto fijar las condiciones generales de trabajo del personal de base de la misma dependencia, en los términos de lo dispuesto por los artículos 63 y 64 del Estatuto Jurídico de los trabajadores al Servicios de los Poderes de la Unión”.*

**(\*47)**

Generalmente las funciones en cada línea básica de acuerdo con tres criterios principales: el trabajo que se debe hacer, las personas concretas de que se dispone, y los lugares en que dicho trabajo se realiza. Así lo más general es que los grupos se consideran de la siguiente manera.

- Gerencia en el primer nivel jerárquico
- Departamento, en el segundo.
- Oficina, en el tercero.
- Sección, en el cuarto nivel.
- Grupos y subgrupos en el quinto
- Unidad y subunidades, en el sexto.

En SEIEM, existen la Gerencia o Dirección, los Departamentos, las Oficinas, las Secciones, y la Unidad y Subunidades. Y se práctica el humanismo, empresarial porque se basa en que todos dirijan a su nivel, una especie de organización horizontal, lo cual no se cumple, en realidad la mayoría del personal se estanca y se limita a cumplir con los lineamientos que establecen los Manuales y Reglamentos.

(\*46) *Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajadores del personal de la Secretaría de Educación Pública. (1958),p. 125.*

(\*47) *Ibid.,p.4*

*“Hay cinco áreas empresariales de aplicación de los principios humanistas; el área de las estructuras organizativas, el área de las relaciones humanas, el área de las motivaciones, el área de la acción humana moralmente considerada y el área de los aprendizajes cognoscitivos”. (\*48)*

En el área de las estructuras organizativas hay que tener en cuenta los valores y capacidades de cada uno de los individuos que la integran, por lo que habría una estructura más versátil y flexible. En los SEIEM, no se lleva a plenitud esto, ya que generalmente la mayoría de los jefes no llevan a cabo la flexibilidad, por lo que el personal de forma autónoma cumple con sus funciones y no va más allá de lo que le exige el reglamento.

En lo referente al área de las relaciones humanas, en los SEIEM, la comunicación es limitada, se enfatiza en la tendencia de poseer, dominar y hacerse oír por la invitación a participar, crear y aportar lo mejor de nosotros mismos en los procesos de trabajo, la motivación no se aplica.

En el área de la acción humana, en algunos casos particulares se trata de que el personal mejore su condición económica en lo respectivo al salario, si la ética del individuo es muy buena, pero volvemos a insistir que de manera muy incipiente, ya que son intereses individuales del administrador.

Finalmente el área de aprendizajes cognoscitivos si hay alto nivel técnico habrá alto nivel de contacto humano, lo que sólo se lleva a cabo con los puestos de jerarquía más altos de los SEIEM.

La Institución otorga una autoridad adicional independiente de la posición jerárquica, que implica el ejercicio del poder se da por la dominación del personal, por lo que consideramos debe haber una racionalidad organizativa y una pedagógica.

*“La racionalidad organizativa es la Constitución de un discurso que por su función de encauzamiento de las prácticas hacia la obtención de determinadas finalidades tiene a opacar los conflictos, confrontaciones, intereses que constituyen las prácticas, al tiempo que enfatiza las intenciones y acciones de conciliación, armonización, de consenso de los grupos involucrados. La racionalidad pedagógica es el conjunto de argumentos extraídos de diversas teorías, pedagógicas o sus versiones instrumentales y que sirven de fundamentación para la toma de decisiones”. (\*49)*

(\*48)Da Ríod Galván G.,A.,; Gelinas Arredondo D.,M.,S., Ciencia y Técnica con Humanismo. (2001),p. 65

(\*49) Compiladores: Ezpeleta J.,Furlán, A .La gestión pedagógica de la Escuela . (1991),p. 162

En SEIEM las racionalidades constituyen la esencia del discurso, puesto que demuestran el fundamento de la toma de medidas, los sujetos toman sus decisiones. En una aparente armonía con los demás sujetos y con el proyecto institucional.

Cuenta con un grupo denominado “Consejo Directivo”, cuyo objetivo es regular el buen funcionamiento de los Servicios Educativos Integrados al Estado de México, así como de aprobar los planes y programas de trabajo, verifica y evalúan el cumplimiento de sus fines Institucionales.

- Establecer normas.
- Analizar y autorizar, el programa anual.
- Dictamina y aprueba planes y programas.
- Autoriza las estructuras y manuales de organización, de procedimientos y de operación.
- Analizar los informes de actividades.
- Otorgar nombramientos de los coordinadores.
- Propone la integración de órganos técnicos de asesoría.
- Vigilar el cumplimiento de las normas.
- Verifica que la contabilidad patrimonial y presupuestaria del Organismo se realice conforme a los lineamientos.
- Evalúa periódica y sistemáticamente los logros.
- En nuestra organización existe la capacidad para coordinar esfuerzos
- Habilidad para satisfacer la programación, al aprovechar los planteamientos de la Planeación Estratégica en algunas actividades se tiene flexibilidad.
- Por lo tanto se planea, organizar y controlar los procesos.
- En SEIEM la estructura esta bien definida, pero una ventaja es:

La facultad de integrar elementos aislados que se canalizan para alcanzar un objetivo común.

*“Un Sistema es un conjunto de partes o elementos que integran un todo ordenado y coherente. Estas partes y elementos, si bien es cierto, pueden estudiarse y desarrollarse por separado; para lograr la comprensión total del fenómeno que desea analizarse es necesario que existan, entre éstos, relaciones y características afines que les permita una interacción mutua, que los conlleve a alcanzar objetivos comunes. Un sistema es la combinación de elemento o partes que forman un todo organizado, que están en constante interacción, distintos entre sí, pero estrechamente relacionados por un objetivo en común”. (\*50)*

(\*50): Reza, J.,C., El ABC del Instructor 2 y también del facilitador de procesos de grupos comunitarios y educativos de formación profesional y aprendizaje efectivo para el Tercer Milenio. (2002),p.40

En SEIEM, independientemente de la estructura orgánica, funcional y/o conceptual de la Organización, es preponderante decir que los actores que se involucran en el sistema, simultáneamente son partícipes y beneficiarios, juegan un papel importante en la dinámica del mismo ya que en la medida de sus distintos campos de competencia, tienen un papel ampliamente participativo en el constante diseño y operación de los métodos y procedimientos que lo hacen funcionar, por esto se nota con más claridad el automatismo y falta de creatividad del personal al desempeñar sus labores ya que lo hacen mecánicamente.

En resumen los actores y sus labores principales son con decisión superior: (la Dirección General, Direcciones de área, Subdirecciones), quienes orientan la política estratégica, sin descuidar los intereses de la colectividad de la empresa, el personal, beneficiado de los productos del Sistema, el área administrativa organiza, diseña, implementa y evalúa el sistema.

En el organismo de Servicios Educativos Integrados al Estado de México utiliza racionalmente los recursos, debe tomar en cuenta el tener un área de aprendizaje organizacional que no sea muy complicada, costosa y rígida.

El proceso de planificación se liga a una marcada atribución asignada a las autoridades responsables de la tarea determinada en la jerarquía institucional, por lo que puede observarse que:

- a) *Exista un organismo de planificación que funcione como asesor de la autoridad que toma decisiones en el más alto nivel de la administración.*
- b) *Los organismos de planificación estén situados de manera que no influyan eficientemente en las decisiones fundamentales de la vida económica del país.*
- c) *Exista conexión adecuada entre la unidad planificadora y las autoridades que controlan el financiamiento de las inversiones, el comercio exterior, el ritmo y volumen de la producción, los canales de distribución y en generar los diversos elementos que condicionan el desarrollo ó, por lo contrario que la planificación por un lado, y las medidas de política, económica y las iniciativas reales de inversión por el otro, sigan líneas divergentes y hasta contradictorias".(\*51)*

Estas situaciones son parte del contexto histórico, geográfico y político social de donde se ubica SEIEM, lo que condiciona la eficacia y la propia habilidad de la planificación. Ya que si existe una correcta organización hay probabilidades de conseguir hacer las cosas bien.

(\*51): *Chiavenato, I., Introducción a la Teoría General de la Administración.(2001),p. 349.*

Por el contrario si no se sabe organizar es menos eficaz, en la tarea observamos frecuentemente que en la subdirección las personas desorganizadas no saben decidir y cambian con frecuencia de idea sin tomar la decisión correcta.

*"En el caso del aprendizaje y el estudio, los beneficios para la persona bien organizada son tan importantes como lo son en cualquier otra actividad. En general, el aprendiz organizado es eficaz"*  
(\*52)

En SEIEM, la mayor parte del personal no aprecia el aprendizaje que se organiza para que se registre en la eficacia laboral, simplemente trabajan de forma mecánica como lo marca el Manual, sin organizar su tiempo para que sea más eficaz su rendimiento. Generalmente las decisiones son programadas hasta el grado en que son repetitivas y rutinarias y entables procedimientos definidos para manejarlas. Probablemente depende de la calidad de las decisiones, además de cualquier impacto directo en la motivación, pero también a la aceptación de decisiones que se refiere al grado de compromiso de los subordinados, ya que estos presentan actitudes o estados mentales de disposición para el surgimiento de necesidades.

La Organización satisface las necesidades de los empleados.

*"Las medidas de satisfacción comprenden las actitudes, la rotación, el ausentismo, los retrasos y las quejas de los empleados. Concebir la organización como sistema social exige tomar en consideración los beneficios recibidos por sus participantes así como por sus clientes".* (\*53)

En SEIEM, muchos empleados, y la mayor cantidad de quienes solicitan el servicio en el organismo, no están satisfechos, ya sea porque como empleados el trabajo se realiza de manera autónoma, o como solicitadores de servicios están inconformes por los servicios que se les brindan.

En SEIEM, existe la especialización, en sentido horizontal que se evidencia en el organigrama. Ejemplo en el cual se especifican los diferentes departamentos.

(\*52): Guía para la presentación de proyectos. (2001),p. 25

(\*53):Howe., M.,J.,A. La capacidad de aprender. La adquisición y desarrollo de habilidades Psicología y Educación. (1999),p. 167

*“Especialización vertical: característica básica de toda actividad organizada; también es consecuencia de la división del trabajo. La división del trabajo conduce a la especialización vertical desdobra el órgano en varios niveles jerárquicos, lo cual especializa la supervisión ejercida” (\*54)*

En la mayoría de las áreas o departamentos, gran parte del personal no se apoya en el aprendizaje que se organiza para que se aumente la eficacia laboral. Esto es palpable porque son pocos los programas anuales de capacitación y desarrollo, como también, existe una ínfima coordinación con los otros organismos para que se establezca una cooperación en cuanto a la capacitación y desarrollo de personal.

En cuanto al establecimiento y mantenimiento actual del programa de capacitación para que se logre la superación individual del personal administrativo de SEIEM, se debería mejorar la calidad de los servicios educativos de los mismos, si se cumplieran cabalmente al considerar las necesidades de cada región con una adecuada planeación de capacitación y desarrollo son:

- Seleccionar y reclutar a candidatos a cubrir plazas vacantes en el Organismo.
- Integrar y programar el calendario de eventos de capacitación y desarrollo de personal, y contar con el número de instructores y apoyos.

### **2.3 “Arquetipos Educativos en la Organización del Trabajo de los SEIEM”.**

Se diferencia de otras agrupaciones, en que su conducta está dirigida hacia metas, que puedan alcanzar con más eficacia mediante la acción que concertan las personas.

El objetivo general de los SEIEM como organización, es ofrecer una educación básica y normal de calidad, que proporcione a los educandos una amplia cultura, constituida por habilidades intelectuales, conocimientos básicos en disciplinas científicas, humanística y tecnológica; valores que incorporen los principios de libertad, justicia y democracia; que propicie en ellos un desarrollo integral una identidad estatal y nacional, que les permita en el futuro, con responsabilidad social, participar en la conformación de un país más competitivo en el concierto de las naciones.

(\*54):Ivancevich J.,I., J. M., Donnelly J.,H., Las organizaciones comportamiento, estructura y procesos.(2000),p. 32

La organización posee tres características importantes: el comportamiento, la estructura y los procesos.

“COMPORTAMIENTO: es cualquier cosa que hace un individuo, es resultado orientado hacia un objetivo, se puede observar y medir en forma directa y se puede motivar. ESTRUCTURA: es el programa del modo en que se agrupan las personas y los trabajos en una organización mediante organigramas. PROCESOS: actividades que dan vida a la estructura de la organización como la comunicación, toma de decisiones, socialización y desarrollo personal”. (\*55)

En los SEIEM la estructura orgánica se plasmó en el Manual General de Organización, y que establece 20 oficinas principales con sus respectivos Departamentos.

El proceso se basa en la teoría de sistemas y son las actividades técnicas y administrativas que se reflejan en productos, en nuestro caso, los servicios que se brindan al personal que los solicita. Específicamente la subdirección de personal, tiene como el objetivo principal coordinar las actividades de desarrollo y administración de personal, a efecto de garantizar adecuadas condiciones de trabajo al personal docente y administrativo de los SEIEM, así como la aplicación correcta y oportuna de movimientos de personal y pago de nomina.

Así mismo, efectúa el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, Implementando un programa de capacitación que propicie la superación individual del personal administrativo adscrito en los SEIEM, al buscar con ello, su identificación con los objetivos institucionales y el mejoramiento de la calidad del servicio educativo.

El comportamiento organizacional, dentro de los SEIEM, observamos que varían los empleados se desarrollan a ritmos diferentes y con pautas únicas que dependen de la tarea, de las características individuales y formas conductuales; personales además del estilo de administración de los gerentes o los jefes, por lo que las características del grupo incluyen estructura, jerarquía de estatus, roles, normas, liderazgo, cohesión y conflicto intergrupales, y estas características significan un grado de predictibilidad para los miembros que es importante al grupo, su entorno y la cohesión o atracción del grupo que es una fuerza poderosa que influye en la conducta y el rendimiento individual. En general, lo anterior es una síntesis del comportamiento grupal en los SEIEM.

(\*55): Gibson J.,I., Ivancevich J.M., Donnelly J.,H., Las organizaciones Comportamiento, estructura procesos.(2000),p.p. 8, 227

- Es significativo que los superiores pretenden la realización por medio de una tarea social, que exige la reunión de las personas que actúan y se integran en un esfuerzo común es así como resultan problemas intergrupales que interfieren en el desempeño de las labores.
- Como toda empresa debe considerarse el punto de vista de La eficiencia que es una medida del logro de resultados, mientras que la eficiencia es una medida de la utilización de los recursos en ese proceso. Las diferencias principales son:

EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios.	Énfasis en los resultados.
Hacer correctamente las cosas	Hacer las cosas correctas. Alcanzar objetivos.
Salvaguardar los recursos.	Optimizar el empleo de recursos.
Cumplir tareas y obligaciones.	Obtener resultados.
Entrenar a los subordinados.	Proporcionar eficacia a los subordinados.
Mantener las máquinas.	Maquinas disponibles
Asistir a la iglesia.	Prácticamente de los valores religiosos
Jugar fútbol con arte.	Ganar el cielo
	Ganar el partido

Al tomar en cuenta las definiciones y diferencias entre la eficacia y la eficiencia, se observa que no siempre eficacia y eficiencia van de la mano pues una empresa puede ser eficiente en sus operaciones y no ser eficaz, o viceversa, o puede operar sin eficiencia pero a su pesar, puede ser eficaz, en lo ideal sería una empresa eficaz y eficiente que construiría la excelencia.

La eficacia, y la eficiencia es una relación entre los recursos que se utilizan y los servicios que se dan al usuario, por lo que es la razón entre el esfuerzo y los resultados. Como se puede observar la eficiencia está dirigida hacia la mejor manera de hacer o ejecutar las cosas o sea los métodos, para lograr que los recursos se utilizan de la forma más racional posible, le interesan los medios.

La eficacia por la consecución de los objetivos previstos a través de los recursos disponibles. En SEIEM, generalmente los administradores se preocupan por la eficacia si los jefes departamentales se preocuparan más por hacer correctamente las cosas se orientarían hacia la eficiencia al utilizar mejor los recursos disponibles, porque al verificar si las cosas bien hechas los ayudaría a llevar los planes y proyectos con una mejor eficacia y eficiencia.

*“Algunos de los elementos relevantes de las previsiones sobre el futuro de la sociedad, mexicana al inicio del siglo XXI, con el objeto de detectar y analizar sus implicaciones para el desarrollo de la educación básica en el país, identificando y valorando las alternativas de desarrollo educativo que se consideren viables y deseables para el futuro contexto. Con cuatro secciones que son:*

- *Carácter prospectivo de la educación*
- *Metodología utilizada para elaboración de previsiones sobre el futuro contexto de la sociedad mexicana a partir de los elementos estructurales portadores de futuro en grandes microsistemas sociales.*
- *Elementos de dos grandes escenarios de la sociedad mexicana de inicios de los dos grandes microsistemas sociales.*
- *Elementos de dos grandes escenarios de la sociedad mexicana de inicios del siglo XX el escenario tendencial y el escenario alternativo I.*
- *Analizar los efectos e implicaciones de las previsiones de los dos escenarios sobre el desarrollo de la educación básica y relaciones entre el proyecto nacional y el proyecto educativo”.*(\*56)

Como se observa, la SEP es un órgano social que pretende la realización de una tarea social. Al fijar los objetivos se toma en cuenta la administración, a las metodologías a partir del futuro contexto de la sociedad mexicana basándose en elementos estructurales que serían importantes en los grandes macrosistemas sociales, por lo que se estudió la prospectiva de la sociedad mexicana que se desarrollo durante el período de 1977 a 1995.

También se estudió el escenario tendencial que supone que no registraría cambios sustanciales en las directrices de los macrosistemas sociales; y el escenario alternativo que anticipan que tendrán lugar cambios significativos en el comportamiento de los macrosistemas; para finalizar con el análisis de las implicaciones del escenario tendencial y del escenario alternativo sobre el desarrollo de la educación básica, como también las relaciones entre el proyecto nacional y el proyecto educativo en los dos escenarios previstos.

Para la fijación de objetivos, la SEP se basó, en cuanto a la administración, a la estructura, al tomar en cuenta la tarea y sus demandas, y los principios de administración generales que se adecuaron a la lógica de la situación, por lo que se seleccionó siete macrosistemas que son:

(\*56) *Álvarez García Isaías. La Educación Básica en México. Volumen 1. Proyectos nacionales diagnóstico y Prospectiva.(2000),p.269*

- El económico, de organización social, demográfico-alimentario, de salud, político, cultural, ciencia y tecnología así como el de contexto internacional, se tomó en cuenta la distribución del ingreso.

El microsistema de organización social se basó en la cobertura de atención la organización familiar, se tomó en cuenta el crecimiento de la población, la distribución geográfica de la población, la calidad de vida de la población; la emigración; el control de la tasa de crecimiento demográfico.

En lo que toca al microsistema político la reestructuración de la legislación sobre las relaciones laborales; la descentralización, y el fin del Estado Benefactor.

Para el análisis del microsistema cultural se basaron las instancias tradicionales el predominio del consumismo que se basan en valores la tendencia hacia la homogeneidad de la cultura; y el tránsito del conocimiento con valor social al conocimiento con valor económico.

En lo referente a ciencia y tecnología, se investigó el impacto del nuevo paradigma científico y tecnológico, que consiste en el desplazamiento de órganos internos de la ciencia por órganos externos asociados al mercado.

En el contexto internacional se analizaron la globalización mundial de la economía, los impactos de la crisis de los sistemas socialistas, la mayoría de profesionales se basaron en supuestos de la disciplina de la administración y supuestos de la práctica de la administración.

*“Conjunto de supuesto con respecto a sus realidades que subyace a la disciplina de la administración:*

- *La administración es administración de empresas.*
- *Hay o debe haber una única estructura organizativa adecuada.*
- *Hay o debe haber una única manera correcta de administrar a la gente.*

*Conjunto de supuestos que funda la práctica de la administración:*

- *Las tecnologías, los mercados y los usos finales están “dados”.*
- *El alcance de la administración se define legalmente*
- *La administración se concentra en los aspectos internos.*
- *La economía definida por las fronteras nacionales es la “ecología” de la empresa y la administración.”(\*57)*

(57): *Drucker,P., Los desafíos de la Administración en el siglo XXI. (1999),p.15*

Al usar los supuestos, las principales implicaciones que surgieron en el escenario fueron el de continuar las tendencias estructurales de los macrosistemas sociales, sin modificaciones sustantivas, por lo que hubo impacto en los diferentes macrosistemas de este escenario.

Como el deterioro de los salarios magisteriales y búsqueda de fuentes complementarias de ingreso por parte de los maestros, lo que agravará el desarraigo y los niveles de calidad y eficiencia de la educación básica.

El impacto del macrosistema de organización social el incremento de las desigualdades educativas en las oportunidades de acceso, rezago educativo, reforzándose la estratificación social prevaleciente, mediatizada por el poder económico, político y cultural.

En el macrosistema político, los principales impactos fueron la Federalización y/o descentralización, uno de los principales impactos del macrosistema cultural fue el establecimiento de procesos de evaluación que hacen énfasis en la calidad y productividad de los procesos educativos.

La importación de materiales pedagógicos, fue el principal impacto en el macrosistema de ciencia y tecnología.

En el contexto internacional fue notorio el predominio de los modelos educativos con énfasis en la competitividad y productividad con la consiguiente dependencia ideológica, cultural y de tecnología educativa.

Al sintetizar los impactos principales del escenario tendencial en la educación básica fueron; la estandarización y centralización del currículo de la educación básica con el eje en el conocimiento informativo y con valor económico más que el conocimiento formativo y con valor social; el establecimiento de la carrera magisterial, evaluación del desempeño docente y asignación salarial según productividad; el financiamiento educativo que se asoció a procesos de evaluación, la diferenciación institucional y competitividad en la educación básica, el deterioro y diferenciación de niveles de logro de los objetivos de la educación básica; la pérdida de la importancia de la agencia educativa en relación con el papel que juegan los medios de información masiva y otras instancias como la familia y la comunidad; y el deterioro de la educación básica rural y de los medios urbano marginados.

Como base para estos supuestos de la administración, se tomó en cuenta el Proyecto Nacional en comparación con el proyecto educativo en el escenario tendencial y en el escenario alternativo porque para el futuro proyecto nacional de desarrollo supone un proyecto educativo y viceversa, el educativo puede contribuir a hacer viable un nuevo proyecto de desarrollo nacional.

*“La consolidación de una nación depende en gran medida de la calidad, relevancia y eficiencia de su proyecto educativo”. (\*58)*

Se observa que los objetivos son juicios de valor, escalas de prioridades en la atención de necesidades de la comunidad por parte de la organización, específicamente de la SEP, por lo que al proponer un modelo general de educación básica y basándose en que éste es la descripción estratégica de un proceso por sus variables o elementos relevantes que permite observarlo, analizarlo, simular su operación y eventualmente modificarlo, se llevo a cabo el proceso coherente y orgánico que resultara viable de instrumentar si se utilizan estrategias apropiadas.

*“La descripción de un modelo de educación básica por consiguiente, debe comprender entre otros, los siguientes elementos:*

- *Origen y antecedentes históricos*
- *Supuestos de contexto*
- *Supuesto teórico- pedagógico*
- *Función objetivo del modelo, relacionado con el conjunto de fines y objetivos que se propone alcanzar.*
- *Recursos y condiciones de operación.*
- *Estrategias de desarrollo.*
- *Evaluación, control y retroalimentación.” (\*59)*

En SEIEM, los principios fundamentales son la división del trabajo, especialización, jerarquía, y distribución de la autoridad y responsabilidad.

La división del trabajo se divide en tres niveles administrativos, el aparato administrativo (Que dirige la ejecución de tareas y operaciones); El nivel institucional (Con los dirigentes y directores que la organización), el nivel intermedio (Que se conforma de los gerentes) y el nivel operacional (Que se forma con los supervisores).

(\*58):Prawda,J., *Logros, inequidades y retos del futuro del sistema educativo mexicano.(1989),p-35*

(\*59): Reyes Ponce A. *El análisis de puestos (2002),P.80*

Por último están los funcionarios y productores que llevan a cabo la ejecución y tareas de instrucciones.

El autor Reyes Ponce, argumenta que: El Director General es responsable ante el Consejo Directivo de la eficiente administración de la Institución. Programa, organiza, integra, dirige, y controla, con la sola limitación de las políticas y normas fijadas previamente, las actividades de todos los Departamentos auxiliándose en su caso en los Jefes de Departamentos.

La Subdirección de Administración de personal tiene como objetivo el realizar registrar y controlar los movimientos del personal adscrito a los SEIEM, al efectuar las afectaciones en la nómina con base en las normas y procedimientos que se establecen. Ya que la especialización es consecuencia de la división del trabajo, cada órgano o cargo tiene funciones y tareas específicas y especializadas.

*“ Las funciones de un departamento de personal se encargan de la sección de empleo, de la sección médica, de la sección de higiene y seguridad, de la sección de adiestramiento y capacitación, de la sección de capacitaciones y servicios al personal, de la sección de Relaciones Laborales y de la investigaciones y estudios., además de formular los objetivos y políticas de personal, sujetarlas a la discusión con los ejecutivos, obtener su aprobación de la Dirección General y cuidar de que se implanten., al vigilar con la ayuda de los jefes de línea que las políticas y norma de la compañía en materia de personal, se lleven a cabo porque interpretan las normas y políticas de personal, auxiliar a la Dirección General, interpretando y explicando las actitudes y los puntos de vista del personal cuando asesoran y auxilian a todos los que dirigen el trabajo de otros hacer mejores administradores de personal., formular un programa sobre los contactos con el sindicato., e informarse como se informa a su vez adecuadamente a toda línea, de todo lo que afecte a las relaciones entre el personal. “ (\*60)*

En SEIEM, el Departamento de Personal y la Subdirección de Personal tienen a su cargo departamentos que se encargan de la especialización del trabajo, Departamento de Capacitación y Desarrollo, el Departamento de Prestaciones y el Departamento de Asuntos laborales.

(\*60): Reyes Ponce A., Administración de Personal Relaciones Humanas(1987),p.p. 74-7

En la subdirección se marca la jerarquía consecuencia de la división del trabajo y de la diversificación funcional dentro de la organización, la autoridad es el derecho formal y legítimo de tomar decisiones, dar órdenes y asignar recursos para conseguir los objetivos de la Institucional la autoridad formal es siempre un poder, con facultad que la organización concede a quienes ocupan determinada posición frente a otros empleados, la responsabilidad significa el deber de desempeñar la tarea o actividad para la que fue designada la persona.

El grado de autoridad es proporcional al grado de responsabilidad que asume la persona, por lo general en los SEIEM la responsabilidad proviene de la relación superior-subordinado y del hecho de que alguien tenía autoridad para exigir la ejecución de determinadas tareas a otro personal.

*“La autoridad se distingue por tres características:*

- *La autoridad descansa en los cargos de la organización, no en las personas. La autoridad de los administradores se deriva de los cargos que ocupan. Los administradores que ocupan cargos iguales tienen igual autoridad.*
- *La autoridad es aceptada por los subordinados. Los subordinados aceptan la autoridad de los superiores porque creen que tienen derecho legítimo, concedido por la organización de dar órdenes que deban ser cumplidas.*
- *La autoridad fluye hacia abajo por la jerarquía vertical. La autoridad va de la cúpula a la base de la organización ., las posiciones de arriba tienen más autoridad que las posiciones de abajo”. (\*61)*

En SEIEM la jerarquía es vertical, la autoridad es producto de los cargos que ocupan, aceptada por los subordinados con cargo de menor jerarquía mientras que las autoridades tienen una posición con autoridad más elevada.

En la estructura de los SEIEM, la autoridad es la del Director, después de los Jefes de las Subdirecciones etc.

*“La autoridad radica en la relación entre los puestos y las expectativas del ocupante del puesto, por tanto, generalmente no hay resistencia a un intento de influencia basada en la autoridad, ya que cuando una persona ingresa a una organización ya tiene conciencia de que se requiere que los supervisores autoridades, subordinados obedezcan, el reconocimiento de la autoridad es necesario para la eficacia organizacional de la membresía organizacional”, (\*62)*

(\*61) *Daf, R:L. Organization theory and Desing,(2000),p.p.387-388*

(62) : *Donnelly Jr. Organizaciones, Conducta, estructura proceso (2000),p.569*

Es así como las funciones del organizador del SEIEM corresponden a planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, un producto secuencial que conforma el ciclo administrativo., y de esta manera se sigue la organización del trabajo en los diferentes departamentos.

#### **2.4 Las funciones de la Subdirección de personal del SEIEM.**

Los SEIEM, como organización, presentan características que las distinguen, como lo es el tipo de actividad y la naturaleza de las funciones que son un factor definitivo en las peculiaridades que las diferencian, se dedica a tareas de servicio público.

*“La peculiaridad, las modalidades de operación y de formación de los hombres que las integran, etc., son características de las organizaciones que en gran parte resultan de su naturaleza operativa, pero también lo son de un factor esencialmente dinámico: el proceso de crecimiento”*  
(\*63)

Así la organización resulta de una manera de sobrevivir en un medio con su medio y de como aproveche las circunstancias favorables para consolidar su existencia.

Otro de los problemas con el Departamento de Personal, debe ser, la posición jerárquica que debe guardar, consideramos que se debe colocar en el primer nivel jerárquico, que debe depender directamente del Subdirector de Servicios Regionales.

No impide, sino que exige, que en los departamentos en donde se concentra el mayor volumen de trabajadores y de problemas rutinarios, se coloque un funcionario o varios, que directamente los atiendan, bajo la dirección del jefe de personal.

*“Existen un gran número de funciones que indiscutiblemente corresponde realizar al Departamento de Personal, así como un gran número de técnicas que normalmente aplica como actividad específica suya. Surge el deseo de determinar cuáles son las funciones básicas, y en cierto sentido irreductibles, que están encomendadas a un moderno Departamento de Personal; es decir que se clasifiquen lo más técnicamente que sea posible en una enumeración que no comprenda, de suyo, ni más ni menos que las que debe desarrollar, y que, de tal manera las separe, que hasta dónde es posible, no exista duplicación total o parcial unas en otras. Pero es evidente que la amplitud, capacidad económica, posibilidad de contar con técnicos, necesidades concretas y otros factores que se plantean a la empresa, condicionarán el que se adopte una forma particular de clasificación de esas técnicas”.*(\*64)

(\*63):Aguilar Jose, Antonio., Bloque Abierto. Planeación y Formulación de proyectos. (2000), p. 143

(\*64):Reyes Ponce A., Administración de Personal. Relaciones Humanas. (1987), p.68

El Subdirector de Servicios Regionales de Nezahualcoyotl, tiene como propósito del puesto el organizar, operar y controlar los procesos desconcentrados, en materia de planeación, recursos humanos, materiales, financieros, servicios generales, pagos y aplicar las normatividad en la materia, que emita los Servicios Educativos Integrados al Estado de México.

En el Área de Administración y Desarrollo de Personal está el responsable, este puesto recibe el nombre de Jefe del Área de Administración y Desarrollo de Personal.

El propósito de este puesto es el de supervisar el desarrollo de los procesos en materia de administración y desarrollo de personal a fin de atender en forma oportuna y eficiente las solicitudes que presentan los trabajadores adscritos en los centros de trabajo que se ubican en la zona geográfica de la Subdirección de Servicios Regionales, así como el garantizar que las condiciones de trabajo sean propias.

De esta forma, si el líder o sea el jefe del Área de Administración y Desarrollo de Personal, cumple sus funciones, logrará resultados eficaces y justos:

*"El líder es quien logra resultados eficaces y justos con la colaboración de un grupo humano, y el liderazgo es esencialmente saber conducir seres humanos bajo una sólida moral".(\*65)*

De manera que se enfrenta con problemas humanos, es un guía que debe enfrentarse con la impredecibilidad de la conducta humana un motivador de sujetos libres con la autoridad moral que le confieren sus virtudes.

De esa manera, en los SEIEM, el jefe del Área de Administración y Desarrollo Personal tiene a su cargo las 5 oficinas, cada una con propósitos y funciones específicas.

De esta manera se da la división interna del trabajo en SEIEM.

*"El funcionamiento de la Institución supone un proceso de regulación y dirección de la acción conjunta de su personal. Esto significa poner en marcha en forma distinta de proyectar el trabajo, un modo `previsible, más o menos racional, aunque no estrictamente programable en todas sus facetas, de emprender una tarea colectiva".(\*66)*

(\*65): Da Ríos Galván Guisepe., Gelinas Arredondo D.M.S., Ciencia y Técnica con Humanismo. (2001),p.195

(\*66): Pastrana Flores, Leonor E. Organización, dirección y gestión en la escuela primaria. Un estudio desde la perspectiva etnográfica. (1997),p. 39.

Necesitamos tener presente que SEIEM es una organización educativa que se considera como altamente compleja, por la dificultad de conocimiento y control sobre la correlación de sus componentes internos.

Es así como tiene suma importancia el por qué deben precisarse las labores.

*“La técnica conocida con el nombre de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas: para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien”. (\*67)*

Un requisito de importancia es conocer la realidad misma que es el puesto; un trabajador realiza normalmente un conjunto fijo de actividades porque de ello depende la perfección de éstas y la organización de la misma empresa, se forman grupos con una misma unidad funcional que se define perfectamente, y cada una de estas unidades de trabajo son los que llamamos el puesto que se puede definir como el conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal.

El elemento más visible y apreciable del puesto son las operaciones, que es todo lo que hace el trabajador y que se define, y concreta, en forma continua, periódica o eventualmente; pero para que las operaciones sean productivas el trabajador necesita poseer aptitudes físicas, habilidades y conocimientos por lo que se engendra además en el trabajo un conjunto de responsabilidades que debe asumir y este trabajo se realiza dentro de un medio especial al que está sujeto el operario durante sus labores.

Se observa nuevamente que la Ley contribuye con los patrones y trabajadores para que precisen éstos elementos impalpables de las ocupaciones ya que el artículo II3 fracción II establece como obligación del trabajador ejecutar las tareas con la intensidad, cuidado y esmero propios y en la forma, tiempo y lugar que se admitió.

En los SEIEM los puestos son impersonales aunque las operaciones, características, compromisos y circunstancias de un puesto no corresponden al personal en concreto que lo ocupa en cierto momento, sino las que deben exigirse como mínimo indispensable a cualquiera que vaya a ocuparlo.

(\*67): Reyes Ponce A., El análisis de Puestos. (2002), p. 13

De la misma forma, en esta Institución dependiente de la SEP, la ocupación es el conjunto de operaciones y características comunes a varios puestos que tienen entre sí íntima relación funcional; la diferencia entre ocupación y puesto es la que se da entre el género y las especies que comprende.

Para precisar el contenido de un puesto se usa el análisis de puestos que ayuda a se 1.- Recabar todos los datos necesarios con integridad y precisión; 2.- Separar elementos objetivos que forman el trabajo de los subjetivos que son los que posee el trabajador; 3.- Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos que corresponden de manera lógica; 4.- Consignarlos por escrito clara y sistemáticamente; 5.- Organizar la conservación y el manejo del conjunto de los efectos del análisis.

Es el Analista, el que se encarga de recoger, ordenar y consignar los datos por lo que tiene capacidad de observación, mente analítica, corrección y claridad para expresarse. Es él quien de forma escrita consigna las operaciones materiales que debe realizar el trabajador y describe el puesto; la forma en que se anotan metódicamente los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones del trabajador que implica una labor que se llama especificación del puesto.

El personal de SEIEM se rigen por la Ley del Trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios que establece en su Capítulo III, artículos 54 y 56, la obligatoriedad de que las instituciones públicas o, en su caso, dependencias, en razón de la naturaleza de sus funciones, fijen las condiciones generales de trabajo a sus servidores públicos, así como los temas mínimos que éstas deben establecer.

*“La existencia del Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo permitirá, tanto a los servidores públicos docentes como a sus superiores, conocer y actuar dentro del marco de respeto integral en el que se inscriben sus derechos y obligaciones mutuas, y basar en ellos sus relaciones cotidianas de trabajo”.(\*68)*

El Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo provee el orden jurídico necesario que otorga legalidad y fundamento a diversas disposiciones de orden administrativo que, en muchas ocasiones, se desconocían o erróneamente se interpretaban tanto por los servidores públicos docentes, como por las autoridades; por lo que también es una base para que el personal de SEIEM conozcan a fondo las disposiciones que se expresan en él.

(\*68): Reyes Ponce.A., *El análisis de Puestos.(2002)*,p. 13

Con el establecimiento de esas Condiciones Generales del Trabajo se reconoce a los servidores públicos docentes logrados en materia de prestaciones sociales y económicas, que su representación sindical demandó y obtuvo para ellos en sucesivas negociaciones con el Gobierno Estatal, a través de su representación convinieron en suscribir el Reglamento que contiene tres partes:

- Reglamento de Condiciones Generales de Trabajo de los Servidores Públicos Docentes del Subsistema Educativo Estatal.
- Reglamento de Capacitación y Desarrollo para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México.
- Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México.

Para ingresar a laborar al subsistema, en la dependencia, los aspirantes deben satisfacer los requisitos que se establecen en el artículo 9 del Reglamento, por lo que el nombramiento o documento en virtud del cual se formaliza la relación jurídica laboral entre la dependencia o unidad administrativa y el servidor público docente, que los obliga al cumplimiento recíproco de las disposiciones que contiene el mismo, en la Ley de las Condiciones Generales y las que sean conforme al uso y a la buena fe; los nombramientos de los servidores públicos docentes deberán contener:

- Nombre completo, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio.
- Puesto que para el que se designa ya sea en plaza jornada o en horas clase- semanas, y en fecha de inicio de servicios.
- Carácter del nombramiento.
- Duración de la jornada de trabajo.
- Remuneración correspondiente al puesto.
- Lugar o lugares de adscripción.
- Partida presupuestal a la que deberá cargarse la remuneración y
- Firma del Servidor Público a quien se autoriza para emitir el nombramiento, así como el fundamento legal de esa atribución.

Las vacantes pueden ser definitivas o temporales, las primeras son las que ocurren por muerte, renuncia, abandono de empleo y en general por cese del trabajador en los efectos

del nombramiento del trabajador. La Secretaría nombrará libremente a los trabajadores que deben cubrir las plazas de la categoría presupuestal más baja, ya sean que resulten vacantes al correrse el escalafón o que sean de nueva creación, cualquiera que sea su denominación o categoría de acuerdo con la disposición legal que las establezca.

De la misma forma la Secretaría nombra también libremente a quienes deban cubrir las vacantes temporales que no excedan de 6 meses y en los casos que expresamente señale el Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión.

También la Secretaría podrá remover, a su arbitrio a todo trabajador de nuevo ingreso, antes de que cumpla seis meses de servicios a partir de la fecha de su nombramiento, las vacantes definitivas que no sean de la categoría presupuestal más bajas; y las provisionales a que se refiere expresamente el Estatuto de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión, serán cubiertas mediante movimiento escalafonario y todo movimiento será hecho invariablemente de acuerdo con el dictamen previo que emita la Comisión Nacional de Escalafón.

*“Los representantes de la Secretaría y del Sindicato, serán nombrados y removidos libremente por sus respectivos representados. Las plazas de nueva creación que hubiere en la Secretaría, deberán colocarse inmediatamente en la especialidad, categoría, grupo o grado correspondientes. Los jefes de las dependencias de la Secretaría de acuerdo con los representantes sindicales respectivos, podrán proponer, con objeto de cubrir vacantes, sujetas a escalafón, que mientras la Comisión Nacional de Escalafón rinda procedente, se hagan movimientos de carácter provisional”>(\*69)*

Los nombramientos que se expidan tendrán el carácter de interinos en espera del movimiento definitivo que se corra en virtud del dictamen de la Comisión Nacional de Escalafón.

Durante el proceso de análisis del puesto podemos identificar las consideraciones del trabajador con respecto al trabajo que realiza; es decir, si lo siente monótono o no, si lo siente aislado, si considera que recibe una remuneración justa, el análisis es del puesto y no de la persona.

(\*69):SEP. Reglamento de las Condiciones de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.(1958),p. 9

*“La especificación del puesto se describe como un producto del análisis que consiste en un reporte escrito sobre la habilidad, responsabilidad y esfuerzo que exige el puesto, así como las condiciones a las que se somete su ocupante”.(\*70)*

La habilidad puede ser física que se determina a través de entrenamiento destreza, agilidad y rapidez, o mental por la escolaridad, experiencia en términos de tiempos mínimos y máximos necesarios, criterio iniciativa, conocimientos, capacidad de expresión, e ingenio.

La responsabilidad se mide en términos de probabilidad- riesgo y consecuencias de los errores que comete el trabajador. El esfuerzo puede ser físico si se requiere fuerza, tensión muscular, cansancio físico y postura; o mental que incluye atención visual y auditiva, fatiga mental, concentración, tensión nerviosa, volumen y ritmo de trabajo.

Las condiciones físicas involucran al medio en que se realiza el trabajo y los riesgos que asume el ocupante del puesto como lo es iluminación, temperatura, humedad, ventilación ruidos, limpieza, olores desagradables y espacio, también la posición o postura que aporta el trabajador, y los riesgos como lo son contraer enfermedades o sufrir accidentes.

En lo que respecta al reglamento de capacitación y desarrollo para los servidores públicos del poder ejecutivo del Estado de México, uno de los objetivos que se señalan en el plan de desarrollo 1993-1999, es que para lograr la solidez del aparato administrativo del Estado, elevar el nivel profesional de los servidores públicos que garantiza el desempeño de su función en términos de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia.

La ley del trabajo de los Servidores Públicos del Estado y Municipios establecidos en su artículo 100 fracción III la obligatoriedad de estructurar programas de capacitación y desarrollo a corto, mediano y largo plazo; y en su artículo 101, que las instituciones públicas deberán implantarlos conforme a las necesidades de su función, de servicios y de los programas de ascenso escalafonario.

Para cumplir lo que se menciona anteriormente se requiere de acciones que fortalezcan e intensifiquen programas permanentes de capacitación y desarrollo que favorecerán la formación individual de los servidores públicos y se reinventan en el mejoramiento de la atención a la sociedad.

(\*70): SEP. Reglamento de las Condiciones de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.(1958),p. 9

En los SEIEM, en el área de Administración de Personal y Finanzas se estableció una relación de cursos de capacitación para el personal que labora en la institución de los cuales se anotan los principales a continuación:

- Administración Básica
- Administración de la capacitación
- Administración de recursos financieros
- Administración de recursos humanos
- Administración de recursos materiales
- Administración del tiempo
- Administración de objetivos
- Administración pública
- Análisis de información estadística
- Análisis de problemas y toma de decisiones
- Análisis de sistemas administrativos
- Calidad en el servicio
- Comunicación administrativa
- Excelencia en el trabajo
- Filosofía en el trabajo
- Formación de instructores
- Inducción
- Integración de equipos de trabajo
- Liderazgo que se orienta al desarrollo
- Organización de oficinas
- Organización de trabajo
- Planeación estratégica
- Plantación y Presupuestación
- Supervisión
- Técnicas de modernización para el desarrollo de mandos medios

Se enumeran en la institución otros cursos, a los cuales sin restarles importancia no se mencionan porque tienen pocos adeptos.

De esta manera se exponen las funciones de la subdirección de personal del SEIEM, que se confrontaron en los procesos administrativos.

## Capitulo III

Diseño de Propuesta de Cursos de  
Capacitación para el Personal  
Administrativo del SEIEM.

## **Capítulo 3 Diseño de Propuesta de Cursos de Capacitación para el Personal Administrativo del SEIEM.**

### **3.1 Las Relaciones Humanas de los Grupos Sociales.**

La Subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcoyotl, es una dependencia del SEIEM, que a la vez forma parte de una:

*“Unidad coordinada de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común, por lo que la organización es una entidad que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos”. (\*71)*

Y la que tiene como propósito garantizar la eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos humanos, materiales y técnicos; así como la optimización de los recursos públicos que se reservó para el financiamiento de la educación, ya que otra de sus finalidades es proporcionar, atender, supervisar y evaluar los servicios educativos, administrativos y de servicio social que se prestan en sus zonas de influencia.

Este organismo es dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP), y como parte del Sistema se esfuerzan en responder demandas; como lo es el de intentar mejorar e integrar la educación con el trabajo, y si los sistemas funcionan en un contexto estructural indeseable, reflejan inevitablemente las fallas de este sistema porque los cambios sociales no dependen sólo de la educación, sino también de las estructuras económicas y políticas.

Suele haber márgenes disponibles para acciones, cuantitativas y cualitativas que faciliten la superación de las situaciones indeseables, por lo que es indispensable detenerse a reflexionar en el tipo de desarrollo al que aspira “La educación multicultural, es una idea y un proceso que enseña el valor e importancia de la diversidad cultural”.

Cabe mencionar que el personal que labora al interior de la Subdirección, procede de diversas regiones, por lo tanto, existe diversidad cultural:

(\*71): Gibson J.L.,; Ivancevich J.M.,; Donelly. I.I. Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos.(2000),p. 5

*“Se forma por un conjunto de formas de vida y costumbres, conocimientos de un grupo social unido para participar en objetivos comunes, unidos por vínculos naturales o espontáneos. El interés de los individuos identifica los intereses del conjunto” (\*72)*

Lo que evidentemente se refleja en diferentes ideologías que dirigen las acciones, intereses y la cultura.

*“Los conocimientos, valores, acciones y tradiciones que guían la conducta de un grupo de personas y que le permiten solucionar problemas que vive en su entorno. Es el conjunto de rasgos que diferencian espiritual, intelectual, material y efectivamente las características de una sociedad o grupo social por un tiempo determinado”. (\*73)*

En esta dependencia el personal atiende a diversos actores como son el personal docente, administrativo y de servicios: Así como a los padres de familia y alumnos que acuden para solicitar algunos servicios en esta Institución; nuestra responsabilidad consiste en suministrar regularmente y distribuir los servicios educativos en tiempo y forma.

Ésta Subdirección se conforma por una agrupación de personas, las cuales tiene como meta proporcionar servicios y, extender la cobertura y difusión de las actividades hacia zonas distantes; desarrollar proyectos que mejoren y transformen el sistema por medio de factores que equilibren la productividad en la región con la previsión y establecimiento de programas manuales operativos y de capacitación personal.

Se contempla elaborar estrategias para alcanzar acciones que beneficien y garanticen la diversidad y colaboración del personal en funciones administrativas con una actitud más comprometida y responsable y que está se refleje en la mejora de la prestación de servicios.

El autor I. Chiavenato, señala que “una organización tiene tres características: la conducta, la estructura y los procesos.

(\*72) Woolk, E.A., *Psicología Educativa*. (1999),p. 155

(\*73): *ibid.*,p.157

La conducta desde el punto de vista de Skinner, “está determinada por los conocimientos, es una respuesta o acción y se refiere a lo que una persona hace en una situación particular, se considera que se encuentra entre dos conjuntos de influencias del entorno; aquellas que fueron (sus antecedentes) y aquellas que le siguen (sus consecuencias)”.

El autor Shultz, dice que las Estructuras “son las reglas formales o informales referentes a cómo participar en una actividad determinada”.

Los procesos guían el flujo de información a través del sistema de procesamiento de la misma, incluye la atención selectiva, el ensayo, la elaboración y la organización; por lo que los elementos del proceso son actividades técnicas y administrativas que se reflejan en los insumos para transformarlos en productos.

Estos tres elementos: la conducta, la estructura y los procesos; se encuentran presentes en la Subdirección; en su normatividad y en la producción de actividades que crean un clima positivo, el cual si es bien dirigido, se desarrollaría en un trabajo compartido que proporcionaría la simplificación de los trámites y la solución a problemas que puedan generarse.

En este trabajo, se contempla elaborar estrategias que regulen la fuerza laboral en forma gradual y que superen el burocratismo que se muestra en la actualidad, en este sentido, necesitamos mejorar actitudes de indiferencia o apatía que constituyen el principal problema de la Subdirección.

El reto, consiste en asumir un comportamiento de compromiso y responsabilidad por parte del personal, en mejora de los servicios.

Hasta hace poco tiempo, tenía que ver con una organización autocrática vertical, Agustín Reyes Ponce define la relación de trabajo como:

*“La prestación de un trabajo personal subordinado a una persona o jerarquía que impone la clasificación de niveles de trabajo”. (\*74)*

(\*74): Reyes Ponce A., Administración de Personal Relaciones Humanas.(1987),p.45

Sin embargo, por el nivel de competitividad en la institución se analiza cómo cada sujeto, puede hacer algo que beneficie el desempeño adecuado, con la finalidad de evitar que se originen o propaguen conflictos que debilitan el trabajo, los proyectos; e imagen que se tiene con los actores externos.

La organización autocrática vertical es una estructura que muestra las diversas formas cómo se agrupan las personas, particularmente en el SEIEM, se da de la siguiente manera; existen grupos en los que su presencia está relacionada al concepto de cumplir, otros sujetos buscan el acercamiento o el diálogo directo con las autoridades para hacer comentarios que deterioren la posición de determinados compañeros, la mayoría del personal, se agrupan por afinidad o sea los grupos que se resisten ante cualquier situación que amenace su tranquilidad. También existen equipos que se desempeñan con una particular responsabilidad, se sienten arraigados y disfrutan su trabajo.

Es común que el patrón de conducta e interrelaciones de los sujetos sea regulado por la normatividad y que al momento de realizar sus funciones lo hagan de manera empírica puesto que no existe una capacitación previa al momento de ingresar a una nueva área.

Es decir, se adoptan estilos diversos que son observados y posteriormente aplicados como estrategias para permanecer en el puesto.

Ackoff 1964 expresa que “el no hacerlo bien no es un pecado, pero no hacer lo mejor posible, si lo es” consideramos que las relaciones entre subordinado y autoridad requiere una comunicación que fluya y se base en las estructuras grupales.

En los procesos que cada área realiza y en los servicios que presta, orientar al público; que labora en centros de trabajo de niveles y modalidades diferentes, es decir de la escuela quienes van a solicitar por ejemplo: boletas de calificaciones; certificados parciales o de término de estudios; constancias de servicios; afiliación al sistema, al ISSSTE para darse de alta, hacer cambios de clínica, en materia de afiliación vigencia y cobranza; Seguro institucional, ya sea alta o designación de beneficiarios; hojas de servicio para jubilación, cambio de estado o retiró del sistema.

En estas oficinas administrativas, también llega el personal a cobrar el salario que percibe por sus funciones, los padres de familia y alumnos a gestionar servicios que consideran que por ser el Organismo que concentra todos los niveles, la respuesta a su problemática va ser oportuna y efectiva.

En el organigrama se delimitan las jerarquías, áreas y funciones; además de dar un panorama de la organización y estructura interna de la Subdirección.

En los llamados Manuales de Organización de la Subdirección de Servicios Regionales de mayo del 2003, se determina el proceso a seguir para cada actividad que en sí es la dinámica interna de la organización y que da como resultado una comunicación, una toma de decisiones, un tipo de socialización diferente para cada grupo social que la compone y una característica especial de desarrollo profesional.

Esto permite analizar el clima organizacional que según Gibson, Ivancevich y Donnelly:

*“Es un grupo de propiedades del ambiente de trabajo que los empleados perciben en forma directa e indirecta y que se supone en una fuerza mayor para influir en la conducta de los empleados”. (75)*

Chiavenato define “el ambiente o clima organizacional como todo lo que rodea externamente una organización, el contexto dentro del cual la organización se halla inmersa y las transacciones e intercambios con su ambiente.

Lo que permite que todo lo que ocurre externamente influya en lo que sucede internamente en la organización por lo que ésta crea su propia cultura con tabúes, costumbres y usos propios, y la cultura del sistema refleja las normas y valores del sistema formal y de su reinterpretación en el sistema informal y las disputas internas y externas de los tipos de personas que la organización atrae, de sus procesos de trabajo y distribución física, las modalidades de comunicación y el ejercicio de la autoridad dentro del sistema”.

En los SEIEM, se da un aprendizaje como parte del proceso de colaboración, en la que parte de los problemas que surgen y con la experiencia del directivo sobre la destreza del personal se proponen alternativas de solución.

*(\*75) Chiavenato, I., Introducción a la Teoría General de la Administración. (2001)p,98.*

Esto origina que se obtenga un conocimiento individual empírico, pero también implica que se modifiquen algunos aspectos que eran parte de una rutina, para lo cual debemos plantearnos aspectos como la responsabilidad del individuo, o tal vez interrogarnos qué concepto de identidad tienen quienes colaboran en el SEIEM, cuál es la experiencia del personal.

El personal según lo que expresa Jaime A. Grados, “es la administración y optimización de los recursos humanos”. Cada sujeto del personal por lo tanto, tiene que tener un criterio de apertura para buscar y proponer soluciones que ayuden a mejorar la forma de realizar el trabajo si desea mejorarlo.

- Esto permite que muchas veces surjan problemas al interior del grupo; cabe recordar que en el SEIEM, existe una Subdirección de Servicios Regionales, Área de Planeación y Apoyo Técnico; Administración y Desarrollo de Personal y Recursos Materiales y Financieros, de las cuales se desprenden 20 oficinas.

Estas áreas albergan cada una de ellas, a personal docente, administrativo y de servicios que en cantidad varía pues se organizan con base a las necesidades del servicio que se realiza.

Una característica es que se originan diferencias de trato al motivar al personal o por la falta de interés de los participantes, quienes se sumergen en una lógica burocrática de rutina y apatía, ya que hay que tomar en cuenta que existen diferentes perspectivas culturales, contextuales y de nivelación académica las que se manifiestan al analizar una situación grupal por medio del dialogo y la discusión.

En los SEIEM el grupo está cohesionado y enfoca su esfuerzo y compromiso para lograr el objetivo con una cultura organizacional que Webster la define como: “un patrón integrado al comportamiento humano con pensamientos, actos, habla, artefactos y que depende de la capacidad del hombre para aprender y transmitir su conocimiento a nuevas generaciones”.

Entonces su actuación revelará cómo es; qué es lo que desea y lo que debe hacer el grupo conforme al sistema y acción individual de cada uno y técnicas y métodos de trabajo que garanticen un servicio adecuado.

*“El ambiente de trabajo, es parte de todo, el clima social que se construye con sujetos precisos, en un lugar determinado para cumplir con un cometido específico. En tanto construcción social, este clima no es ajeno a su base material: las condiciones para el trabajo y la configuración física del local están presente en las relaciones laborales”. (\*76)*

El equilibrio es indispensable para integrar al grupo, la organización local de trabajo comienza con la división interna de las tareas.

Una de las perspectivas que la Subdirección Regional de Nezahualcóyotl propuso en el 2000, a través del personal directivo, fue el lograr aumentar la productividad de los servicios con la utilización de prácticas administrativas adecuadas que mejoren la efectividad y comportamiento organizacional, para ello se organizó como un subsistema que se inserta y se orienta para el logro de metas como son el mejorar la atención al público, simplificar trámites y servicios, realizar una cobertura de los servicios a los 19 municipios, etc.

Recordemos que esta organización, es del tipo público; pública federal Centralizada y que cuentan con autonomía para la toma de decisiones y elección del personal en mandos medios.

*“Para el ejercicio de la administración pública Federal, el poder Ejecutivo se auxilia con su equipo de colaboradores, personas de su confianza, pretendiendo que sean profesionales y especialistas en cada una de las ramas de la administración pública que se les encomiendan. Éstas reciben el nombre de Secretarías de Estado, y se regulan a través de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal”. (\*77)*

Así el grupo o conjunto de personas reunidas en un mismo lugar, con oportunidad para relacionarse entre sí, forman un grupo social organizado por una institución.

Se puede afirmar que hay dos tipos de grupos: los grupos formales, son grupos en donde las demandas y procesos de la organización formal, conducen a la formación de diferentes tipos de grupos, que son el grupo de mando y el grupo de tarea; el grupo de mando esta especificado en un organigrama formal y tiene a su cargo los subordinados; el grupo de tarea es el grupo de personas que trabajan como unidad para concluir un proyecto, y los grupos informales, que son agrupamientos naturales de personas en la situación de trabajo, como los grupos de amistad o grupo de interés.

(\*76): Pastrana Flores, E., Organización, dirección y gestión en la escuela primaria. Un estudio de casa desde la perspectiva etnográfica. (1997), p. 42

(\*77): Granados, J.A., Reclutamiento, selección e inducción del personal. (2001), p. 27

Nuestra institución como grupo social organizado, observa principios, como son: normas, roles, estructuras, actitudes y aspiraciones, que se establecen como son la estrategia de trabajo y el desempeño del trabajador, por lo que se debe tener una conducta deseable entre gerentes y subordinados para diseñar las relaciones formales de tareas y autoridad en la organización y lograr metas en la organización.

*Gibson, Ivancevich y Donnelly, consideran como características de los grupos:*

*“La estructura, los roles y las normas. La estructura es el modelo de relaciones entre las posiciones del grupo, porque los miembros del grupo se diferencian y cada miembro ocupa una posición en el grupo: el patrón de relaciones entre las posiciones forma la estructura del grupo.*

*El rol es el conjunto de comportamientos esperados asociados con una posición en la estructura, por lo que el rol es la serie de comportamientos que se esperan de la persona al ocupar una posición dentro de la estructura. Las normas son estándares de conducta individual y grupal generalmente aceptados, desarrollados como resultado de la interacción de los miembros en el tiempo. (\*78)*

En nuestra institución son los funcionarios de la Administración los responsables en regular las condiciones al tratar de crear una mayor cohesión social esta se crea con la cercanía y comunidad de actitudes, comportamiento y desempeño; una de sus propuestas es buscar un cambio estructural que mejore la calidad de los servicios.

*“Existen modelos de teorías del Desarrollo Organizacional: DO, que siguen procesos o procedimientos distintos. Constituyen una variedad de enfoques que desarrollan conceptos, estrategias, secuencias y esquemas que varían enormemente. Los principales modelos son: el Manegerial Crid o DO del tipo Crid, propuesto por Blase y Mouton; el modelo de DO de Lawrence y Lorsch y el modelo Tridimensional de Eficacia Gerencial de Reddin”. (\*79)*

Estos modelos consideran fundamentalmente:

- El ambiente (cuando hay turbulencia ambiental, auge del conocimiento, tecnología y comunicaciones) causa impacto de los cambios sobre las instituciones y los valores sociales.

(\*78):Gibson,J,L.,; Ivancevic,J.M.h; Donelly I.I. Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos.(2000),p.p. 233-234

(\*79): Chiavenato,I. Introducción a la Teoría General de la Administración. (2001),p. 667

- La organización que es afectada por la problemática ambiental y las características dinámicas y flexibles para sobrellevar el ambiente cambiante, surgiendo nuevas tecnologías, nuevos valores sociales, nuevas expectativas y los productos tienen corta vida.
- El grupo social relacionado con el liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, conflictos etc.
- El individuo que destaca las motivaciones, actitudes, necesidades etc.

Se puede apreciar que:

*“Entre los aspectos fundamentales que comprenden las relaciones laborales están: la contratación de trabajo, colectiva e individual; la tramitación de quejas; ajuste permanentemente de la contratación individual y la formulación y aplicación del reglamento interior”. (\*80)*

Los funcionarios de nuestra organización guían y programan sus decisiones que se basan en sus políticas detalladas en los manuales de procedimiento.

Además de implementar medidas de control sobre sus subalternos que orientan una estabilidad normativa y operativa, por lo cual se establece la comunicación. Al interior del personal que labora en el SEIEM, el clima laboral se basa en la conformación de los grupos de trabajo.

Uno de los fines de la estructura de la organización es el facilitar los procesos de comunicación y toma de decisiones. Tomando en cuenta las definiciones de Gibson, Ovancevich, Donelly.

*“El diseño de una organización debe proveer comunicaciones en cuatro sentidos distintos: descendente, ascendente, horizontal y diagonal. Como ellos establecen la estructura dentro de la cual tiene lugar la comunicación en una organización lo que permitirá apreciar mejor las barreras a una comunicación organizacional eficaz y los medios para salvar esas barreras”. (\*81)*

La comunicación ascendente fluye desde las personas en los niveles bajos de la estructura organizacional hacia las de los niveles altos. Algunos de los flujos más comunes de esta comunicación son los buzones para sugerencias, reuniones grupales y los procedimientos para los conflictos.

(\*80): Reyes Ponce A., Administración de Personal Relaciones Humanas. (1987),p.150

(\*81): Gibson, J.L.; Ivancevich, J.L.; Donelly I.I., Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura, Procesos.(2000),p.p. 418-419

La comunicación descendente fluye desde las personas en los niveles más altos de la organización hacia las de los niveles más bajos, el tipo más común son las instrucciones para el trabajo e información relativa, del superior a subordinado.

La comunicación horizontal ocurre en el momento que el comunicador y el receptor están al mismo nivel en la organización.

La comunicación diagonal es cuando se combina la comunicación vertical o descendente y la horizontal ahorra tiempo y esfuerzo.

En la Subdirección existen los cuatro tipos de comunicación, puesto que se practica la comunicación ascendente cuando los empleados de las oficinas se dirigen a los Jefes de Áreas, ya sea de Planeación y Apoyo Técnico; de Administración y Desarrollo de Personal, o de Recursos Materiales y Financieros, ya sea por medio de las reuniones grupales que se realizan y en las cuales se hacen comentarios o por sugerencias escritas que en las reuniones surgen algunos conflictos.

La comunicación descendente es utilizada en la Subdirección, ya que desde el nivel más alto fluye hacia las diferentes Áreas y Oficinas, las instrucciones, los manuales de organización, y en general toda la información relativa al trabajo que se debe realizar en la Institución.

La comunicación horizontal es la más usual dentro de la dependencia porque es lo más común que los empleados del mismo nivel exterioricen entre ellos las instrucciones sobre el desempeño que deben presentar, sobre diferentes problemas que se les presenta en la realización de las labores, y en general sobre todo el acontecer laboral.

La comunicación diagonal se utiliza poco, ahorra tiempo y esfuerzo, por lo que la comunicación puede fluir de una Oficina a otra.

En la Institución donde laboramos, existe con frecuencia el rumor que es una red de comunicación informal, podemos observar que una buena comunicación es importante y, generalmente los administradores deben pasar la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con sus colaboradores, colegas, supervisores, proveedores o clientes.

Así conforme evolucionan los grupos;

*“A través de sus varias etapas de desarrollo, empiezan a exhibir ciertas características como son la estructura, jerarquía de estatus, roles, normas, liderazgo, cohesividad y conflictos” (82)*

La estructura, es la pauta de relaciones entre las posiciones del grupo; el rol que es la serie de comportamiento que se espera de la persona a ocupar una posición; las normas que son las reglas compartidas (generalmente de comportamiento), por los miembros del grupo; y la cohesividad que es la cercanía y comunidad de actitudes, acciones y prácticas; estos cuatro elementos asociados a la jerarquía de estatus, los conflictos y el liderazgo, son las características que presenta la evolución de un grupo.

La jerarquía de estatus que se le asigna a una puede ser por antigüedad, designación u otros aspectos.

El conflicto intergrupar es una confrontación entre grupos que puede ser funcional o disfuncional; funcional se da en el momento que la confrontación entre grupos aumenta y beneficia el logro de las metas organizacionales, y disfuncional es cualquier confrontación o interacción entre grupos que entorpece el logro de las metas organizacionales.

El liderazgo es un intento de usar la influencia para motivar a los individuos de una organización a lograr las metas.

En todas las organizaciones existen líderes y un liderazgo eficaz es importante para obtener un desempeño de la estructura colectiva y personal, en cada departamento.

El acto de dirigir es una cualidad personal que combina características personales que hace de una persona un líder; y el liderazgo como función que se deriva de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una organización.

(\*82) Vega Sosa A.; Urzúa Bustamante N., Administración 111. Psicología industrial, ciencia y técnica con humanismo. (2001),p. 325

Las teorías sobre liderazgo se clasifican en tres grandes grupos:

*"Teorías de rasgos de personalidad, teorías sobre los estilos de liderazgo; teorías situacionales de liderazgo".*  
(\*83)

La teoría de rasgos de personalidad cuyo autor es Chiavenato, utilizó el concepto al observar que la actitud social es compartida y favorece los intereses sociales por encima de los individuales: se basa en características determinantes de personalidad en el líder como lo son los rasgos físicos (energía, apariencia, estatura y peso), las características intelectuales (adaptabilidad, dinamismo, entusiasmo y autoestima), aspectos sociales (cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa) y rasgos relacionados con el trabajo (interés en la realización, persistencia e iniciativa).

Esta teoría es un poco simplista, nos lleva a pensar que un líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión con lo que podrá liderar con éxito, pero hay limitaciones porque no da importancia relativa a cada perfil de la personalidad, por otro lado se deja aun lado la influencia y reacción de los subordinados por lo que no podrá ser líder para cualquier tipo de subalterno.

La teoría sobre los estilos de liderazgo se basa en las maneras y estilos de comportamiento adoptados por los líderes, por lo que podrá ser autoritario, democrático o liberal. El dirigente autoritario es cuando se fija las directrices sin participación del grupo; y es dominante, elogia y critica el trabajo individual a cada miembro.

El funcionario democrático sigue directrices debatidas y decididas por el grupo; la división de las tareas quedan a criterio del grupo y cada miembro escoge su compañero de trabajo; y el líder busca ser un miembro más del grupo por el objetivo y se limita a hechos en sus críticas y elogios.

La autoridad liberal da completa libertad en decisiones grupales o individuales por lo que participa al mínimo; la división de tareas y elección de compañeros la decide el grupo sin participación del líder, y sólo comenta esporádicamente sobre las actividades de los miembros en el momento que se le pregunta.

(\*83) Chiavenato I., *Introducción a la Teoría General de la Administración*, (2001), p. 587

Al analizar las teorías sobre el liderazgo, se infiere nuevamente que el nivel de dirigir es la forma de usar determinada influencia para motivar a los individuos de una organización para el logro de objetivos de la misma; por lo que es necesaria la evolución del grupo que se caracterizará por la estructura, el rol, las normas, la cohesividad del grupo, la jerarquía de estatus, los conflictos y liderazgo.

Estos elementos están vigentes en la organización de la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcòyotl, ya que, dentro de la distribución hay una estructura que está presente en las relaciones entre las posiciones del grupo; el rol de los administradores, y en general de los empleados de la Subdirección que ocupan un determinado puesto; las normas los comparten todos la cohesividad del grupo del personal administrativo que comparte actitudes, comportamiento y desempeño dentro de la Institución; la jerarquía que define el organigrama de la Subdirección permite a cada persona una posición particular ya sea por antigüedad, designación u otra circunstancia precisa; las confrontaciones benefician para lograr metas o entorpecen el logro de las mismas.

La gestión de las organizaciones está condicionada por los estilos que los administradores utilizan para dirigir al comportamiento humano dentro de la organización.

“McGregor; compara un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática llamada Teoría “X”; y otro estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano al que llamó Teoría “y””. (\*84)

La teoría X y la Teoría Y se oponen entre sí; por la Y expone un estilo de Administración participativo y democrático que se fundamenta en valores humanos y sociales, es la concepción moderna de la administración de acuerdo con la teoría del comportamiento, es un estilo de administración por objetivos abierto y dinámico, democrático por medio del cual se crean oportunidades e impulsa el crecimiento individual.

Por el contrario, la Teoría X propone una administración a través de controles externos impuestos al individuo, es una concepción tradicional, refleja un estilo de administración estricto, rígido y autocrático que considera a las personas como recursos de producción.

(\*84) McGregor D.M., *Lado Humano de la Empresa. En O Comportamiento Humano.la Empresa-Uma Antología.(2000).p.p.45-60*

Las características de la Teoría Y son:

- La responsabilidad del administrador es proporcionar condiciones para que el elemento humano reconozca y desarrollen factores dirigidos al objetivo de la empresa; la motivación.
- Las características de la Teoría X son:
- La administración es responsable de la organización de los recursos (económicos, materiales, equipos y personas).
- Dirige los esfuerzos de las personas, controla sus acciones y modifica su comportamiento.
- El elemento humano es motivada por el salario, por lo que también habrá castigo para el empleado que no se dedique de lleno a la realización de su tarea.

La Teoría X se define por la administración científica de Taylor, por la teoría clásica de Fayol y la Teoría de la burocracia de Weber ya que encierran la manipulación de la iniciativa individual, la limitación de la creatividad profesional a través del método que se preestablece y una rutina de trabajo; esta suposición, lleva a que las personas hagan exactamente aquello que la organización pretende que se hagan, independientemente de lo que tengan como opinión u objetivo personal.

Así cada vez que un administrador imponga arbitrariamente de arriba hacia abajo un determinado esquema de trabajo se emplea esta teoría.

En la concepción de ambas teorías se originan supuestos, ya que ambas teorías se ven como concepciones diferentes de la naturaleza humana.

*“Los supuestos básicos sobre la realidad son los paradigmas de una ciencia social como la administración. Por lo común, los académicos, escritores, profesores y profesionales del campo en cuestión los sostienen subconscientemente. No obstante, esos supuestos determinan en gran medida qué es lo que la disciplina según académicos, escritores, profesores, profesionales; supone como realidad”. (\*85)*

Tener representación o autoridad en la dependencia tiene importancia, ya que los supuestos básicos a qué debe prestar atención como lo que tiene que omitirse o ignorarse.

(\*85) *Drucker, P.,. Los desafíos de la Administración en el siglo XX1.(1999),p. 13*

A pesar de la importancia de los supuestos, las situaciones aparentes son en realidad de gran importancia, ya que el universo social no tiene leyes naturales está sujeto a un cambio continuo por lo que la simulación que en tiempos pasados eran de validez, pueden quedar invalidados e, incluso, ser totalmente erróneos en la actualidad.

Estos cambios se pueden observar ya que desde que se inició el estudio de la administración, se reflexiona en profundidad sobre ellos y trata de formular los nuevos supuestos que desde ahora tendrán que informar tanto el estudio como la práctica de la gestión.

Un supuesto antiguo es: “la administración de empresas”, en la actualidad, la empresa moderna, la administración pública, universidades, hospitales, necesita una distribución, es necesario que aprenda a buscar, desarrollar y someter a prueba la tipificación que se ajuste a la tarea que necesita.

En realidad existen algunos organizativos como el que la organización debe ser transparente; tiene que haber alguien que goce de autoridad para tomar la decisión final en un área determinada, un principio sólido es el que sostiene que la autoridad debe ser proporcional a la responsabilidad.

Es también digno de mencionar como un sólido principio estructural que hay que tener la menor cantidad posible de extractos, o sea que en una organización debe ser lo más plana posible.

El supuesto que subyace en todos los libros sobre la administración humana es “hay una única manera correcta de administrar a la gente, o al menos debería haberla”, expuesto por McGregor referente a la teoría X y la Teoría Y.

Pero hay que recordar que no se administra a la gente, la tarea es conducirla y la meta, es hacer productivos los puntos fuertes y el conocimiento específico de cada individuo.

Es necesario en la actualidad, tratar a los empleados como copartícipes, y la definición de una sociedad es que todos los socios son iguales, es preciso convencerlos, lo que implica preguntar ¿qué se quiere?, investigar los valores y metas personales.

De esta manera, la teoría del comportamiento, marca la influencia de la psicología organizacional a la administración, y es una teoría que se basa en las proposiciones acerca de la motivación humana, para poder dirigir adecuadamente a las personas surgiendo los estilos de administración de la Teoría X y la Teoría Y, también es importante el proceso de decisión.

En toda organización hay conflictos esto es producto de no establecer una comunicación, entre los objetivos individuales y o los de organización; a medida que las organizaciones presionan para alcanzar los objetivos, privan el elemento humano de la satisfacción de sus objetivos personales, y viceversa.

Para superar los aspectos negativos del conflicto, hay modelos y proposiciones, por lo que la actuación organizacional es un tema importante en la teoría administrativa del comportamiento, y por ende, los supuestos serían:

- Al evitar el trabajo o tener rendimiento mínimo por una recompensa salarial, la naturaleza del hombre es que resulta indolente y perezoso.
- La falta de ambición del hombre se refleja en el no asumir responsabilidades por lo que prefiere que lo dirijan y se siente seguro dependiendo de otros.
- Por egocentrismo, el hombre ve los objetivos de la organización como oponentes a sus objetivos personales.
- El hombre se resiste al cambio porque se cree seguro al no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Al ser dependiente el hombre no tiene autocontrol ni autodisciplina, vuelve a la necesidad de que lo dirijan y controle un administrador.

En la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcóyotl se planea con supuestos de la Teoría Y, ya que existen medidas innovadoras y humanistas como son la descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades; la ampliación del cargo para mayor significado del trabajo; la participación en las decisiones y administración consultiva; pero hay muy poca autoevaluación del desempeño.

En lo que se refiere a la descentralización de decisiones y delegación de responsabilidades, las tres áreas, y las 20 oficinas de la Institución permiten cierta libertad a los jefes que dirijan

sus tareas y asuman desafíos derivados de las mismas que al mismo tiempo satisfacen sus necesidades de autorrealización.

Aunque la delegación de responsabilidades no está totalmente repartida, si se lleva a cabo en los puntos de mayor jerarquía.

En lo que toca a la participación en las decisiones y administración consultiva; en la Subdirección las personas pueden participar de algún modo en las decisiones importantes porque en la mayoría de las áreas según lo que establece el Manual de Procedimientos, se tiene la oportunidad de sugerir métodos o alternativas que corrijan las deficiencias en el desempeño laboral para lograr los objetivos de la Institución, pero son pocas las personas que hacen uso del privilegio que se les otorga.

La autoevaluación del desempeño es muy pobre en la Subdirección; generalmente los empleados prefieren los programas tradicionales de evaluación del desempeño en los que los jefes miden el desempeño de los subordinados, no se logra aún que las personas planeen, evalúen y juzguen su propia contribución, como también el asumir mayores responsabilidades.

Así mismo, también hay una cantidad considerable de empleados que se ajustan a la concepción tradicional de la administración, en la que se enmarca la Teoría X, porque hay ciertas áreas que utilizan el estilo de administración estricto, rígido y autocrático y que considera que la administración es responsable de la organización del equipo humano y material de la Institución, y todo sus objetivos se basan en el salario que perciben. Por lógica la administración dirige su esfuerzo a persuadir, recompensar, castigar y controlar las actividades de los empleados que no se dediquen de lleno a la realización de su tarea.

El supuesto sobre el que la administración deberá basarse, a la vez como disciplina y como práctica, es que su alcance no es legal, tiene que ser operativo y abarcar todo el proceso, concentrarse en los resultados y el desempeño.

La práctica de la administración, y de ninguna manera sólo para las empresas, deberá definirse cada vez más operativa y no políticamente.

Todos los supuestos tradicionales implican la conclusión de que el “interior de la organización es el dominio de la administración”, existe para favorecer los resultados de la institución es organizar los recursos de la misma, para alcanzar los objetivos.

Esas afirmaciones se palparon cuando se propuso el Modelo General de Educación Básica en la SEP en 1993.

*“Modelo Educativo es la descripción estratégica de un proceso Educativo por sus variables o elementos más relevantes, que permite observarlo, analizarlo, simular la operación y, eventualmente modificarlo. No se trata de una utopía; sí de un proceso coherente y orgánico que resulta viable de instrumentar si se utilizan estrategias apropiadas”. (\*86)*

El objetivo general fue el de contribuir a la formación integral de las personas, mediante la satisfacción de las necesidades básicas de aprendizaje, el desarrollo de destrezas, habilidades y actitudes, y la formación de hábitos necesarios para el mejoramiento de las condiciones y calidad de la vida humana, individual y social, para la participación social, responsable e informada y para promoción de los valores de la cultura.

Los objetivos y recursos de operación fueron la disponibilidad suficiente y oportuna de recursos financieros, se promoverá el aprovechamiento de recursos de aprendizaje y de personal competente calificado que se establecerán en diferentes entidades del país y ofrecerán apoyos específicos al desarrollo de alternativas de educación básica que garantizan niveles de eficiencia y calidad y condiciones de equidad en el acceso, permanencia y terminación del nivel básico las estrategias para el desarrollo del modelo que se plantearon en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y por la Ley General de la Educación.

La evaluación permitirá valorar los objetivos que se obtuvieron, como también el de programas de estudios en relación con los niveles de cobertura, eficiencia y calidad de la educación básica.

(\*86) Álvarez García, I. La Educación Básica en México, Volumen 2 Experiencias, Modelos y Alternativas. (2000), p.223

Se observa que la Secretaría de Educación Pública y las Instituciones que hicieron los estudios para la elaboración del Plan de Educación Básica partieron del supuesto de que el futuro sólo en parte es resultado de tendencias históricas o de decisiones presentes; pero en gran parte es resultado de la acción y de la libertad de grupos organizados que se comprometen en la construcción de un futuro deseable y que el conjunto de personas es capaz de construir.

De la misma manera, tomaron como supuesto teórico, para explicar las relaciones entre la educación básica y su contexto y la viabilidad de su cambio estructural y cualitativo, se basaron en la hipótesis del incrementalismo o reconstruccionismo.

Ante la inviabilidad del cambio de estructuras por una vía revolucionaria, que se realizó en el corto plazo, tendientes a lograr las metas de equidad, relevancia y calidad, en la oferta y distribución de oportunidades educativas, en la estructura y organización social.

Para finalizar, se observa que la Subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcóyotl como dependencia de la SEP, es una Institución, en donde prevalece el concepto de que el centro de una sociedad, de una economía y de una comunidad moderna no es precisamente la tecnología, ni lo es la información, ni la productividad; es la Institución administrativa como órgano de la sociedad para producir resultados, que en este caso particular son los bienes y servicios; y que la administración es la herramienta específica, el instrumento específico que hace que la subdirección como Institución sea capaz de producir resultados, por lo que resulta el paradigma final de la administración que es la preocupación y la responsabilidad de la administración son todas las cosas que afectan el desempeño de la Institución y de sus resultados, ya sea de forma interna o externa, bajo el control de la Institución o totalmente al margen de él.

De esta forma, las relaciones humanas en el grupo social que conforma la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcóyotl, los diferentes ambientes, escenarios, las diversas formas de liderazgo, son un condicionante de alta importancia en los resultados del desempeño de la Institución, además de otros factores que no se estratifican dentro de las relaciones humanas.

### **3.2 Proceso de Inducción del Personal en la Organización del Trabajo Académico.**

En el actual Manual de Organización elaborado con la participación de los jefes de oficina de las tres Subdirecciones Regionales de Naucalpan, Ecatepec y Nezahualcóyotl se establece como objetivo el organizar, operar y controlar los procesos que se transfirieron, en materia de planeación, recursos humanos, materiales, financieros, servicios generales, pagos, advierte aplicar la normatividad en el proceso, que emitió los Servicios Educativos Integrados al Estado de México.

Así mismo se marca la división de funciones entre las personas, grupos ó áreas que deben cumplir, de modo que cada cual realice una contribución específica al conjunto de la Subdirección.

El término función puede utilizarse en el sentido de estatus, profesión, cargo o empleo, en el cual se designa el conjunto de deberes y responsabilidades de una persona; se considera también la relación que existe entre dos o varios elementos, y tiene en cuenta que todo cambio que se realice, provocará modificaciones.

Específicamente mencionamos seis funciones, que consideramos pueden contribuir a lograr la innovación:

1. Difundir a todas las personas que trabajan en la Dependencia las disposiciones jurídicas, su aplicación, lineamientos e instrumentos administrativos que regulan el funcionamiento de los servicios que ofrece.
2. El desarrollo de estudios y el proponer a la Dirección de Servicios Regionalizados, los trámites o servicios susceptibles de desconcentrarse, en el contorno de la Subdirección de Servicios Regionales, a fin de lograr avances reales.
3. Definir y proponer a la Dirección de Servicios Regionalizados, las pautas propias para simplificar los sistemas y procesos, conducentes a elevar la calidad de los servicios que proporciona la Subdirección de Servicios Regionales.
4. Respaldar en la propuesta de operar, los procedimientos del programa de capacitación y desarrollo para el personal de la dependencia, que contribuya a la superación del personal, en la prestación de los servicios que se proporcionen.

5. Participar en la elaboración y actualización de los medios administrativos y demás disposiciones normativas que regulen el funcionamiento de la Subdirección de Servicios Regionales y hacerlos del conocimiento general. Ampliar las actividades tendientes a lograr la participación de la comunidad, que consiste en el intercambio de ideas que determine la responsabilidad gremial de todo el personal.
6. Evitar los obstáculos, en el desempeño laboral del personal, que consisten en la producción eficaz de las actividades que se centran en aspectos de beneficio común; con el uso de estímulos para mejorar el rendimiento del capital humano asignado a cada oficina y que puede consistir en promover o distribuir los recursos humanos, sin dejar de tomar en cuenta las características y potencialidades de cada sujeto además de ser el directivo de gestión, quien determine su utilización de acuerdo a las habilidades o capacidades del personal que labora en la institución.

*“La motivación son las fuerzas que actúan en y dentro del individuo para iniciar y dirigir un determinado comportamiento” (\*87)*

Talcot Parsons definió las funciones como “modos sistemáticamente ordenados de ajuste o adaptación del sistema social”, que provocan cambios en las estructuras sociales. Se distinguen cuatro funciones: estabilidad normativa (que implica un cierto orden en el cambio); integración (asegura la coordinación entre las partes del sistema para su funcionamiento); prosecución de objetivos (de las diferentes partes del sistema o de éste en su totalidad), y adaptación (del conjunto de los medios para alcanzar esos objetivos).

En SEIEM, las estructuras de socialización surgen por la necesidad del logro de la estabilidad normativa, las estructuras del derecho por la función de integración y de regular las atribuciones de cada labor, las estructuras políticas por la continuación de objetivos que impacten a la sociedad que atendemos en forma gradual y las estructuras económicas originadas, por la adaptación y crecimiento de las funciones y servicios administrativos.

Gracias al análisis de las funciones y al funcionamiento se han podido estudiar las interrelaciones que se dan entre los elementos de la cultura y de la sociedad, además de las relaciones entre cada elemento y el conjunto sociocultural, la función es un instrumento útil para los teóricos sociales a la hora de analizar las actividades realizadas.

(87):Vega Sosa,A.; Urzúa Bustamente,N.. Administración 111. Psicología Industrial. Ciencia y Técnica con Humanismo. (2001),p. 209

En esta unidad administrativa la cohesión está relacionada con la fuerza impositiva de ciertas normas. Los individuos se asocian entre sí basándose en regulaciones como un medio de evaluar sentimientos e ideas por lo que se escoge la cooperación a la competencia, lo que a algunos líderes no les agrada porque ellos prefieren mantener en todo momento una competitividad que haga que sus áreas se destaquen.

El modo en que se organizan los grupos en la Subdirección y las normas que rigen su comportamiento, produce efectos importantes en el grado de cohesión.

El personal directivo, compuesto por individuos que desempeñan funciones de dirección, coordinación o control dentro de la empresa, asume las responsabilidades en la marcha de la misma, generalmente no cubren el perfil necesario para desempeñarse de manera eficaz además de no contar con experiencia en la administración por ser el SNTE quién decide al personal que deberá responsabilizarse de la dirección de las tres Subdirecciones.

Se considera al Director General y Director Regionalizado y, a los jefes de oficina, el equipo de computo, el personal técnico pedagógico entre este grupo sus funciones se hallan más restringidas o están sujetas a la obligación fundamental de los sujetos que colaboran con la prestación de su trabajo en armonía con la categoría profesional que le corresponda.

De acuerdo con este criterio, se plantea la cuestión de la jornada semanal cuyo horario de trabajo inicia de 8:30 a.m. a 15:30 hrs. p.m. jornada mínima y máxima, contamos con un horario (rígido y/o flexible) y que se ajustan a las necesidades del servicio; y que la política que se aplica a las horas extraordinarias de trabajo permanecen sin derecho a cobrar el tiempo extraordinario, en lo que se refiere al calendario donde se fijan los descansos e interrupciones, con carácter anual y que además contienen la aplicación periódica que reglamenta los días festivos, los períodos vacacionales y los permisos.

El trabajador en los SEIEM tiene entre otras obligaciones, actuar con diligencia, obediencia, buena fe, tiene derecho a percibir un salario, de acuerdo al tipo de plaza que ostenta un trato digno y no discriminatorio, respeto a la intimidad, derecho a la seguridad e higiene en el trabajo, derecho a la ocupación efectiva y a la formación profesional.

La modificación de la relación laboral del trabajador se origina por cambios efectuados por el Subdirector o Jefe inmediato superior con la aprobación del Subdirector, y que normalmente es por no tener compatibilidad en la relación laboral, si se produce un desacato o insulto, amenaza, injuria o calumnia dirigido a la autoridad, a sus jefes o a los funcionarios públicos que obran en el ejercicio de sus funciones, no basta desde luego que la persona sea funcionario de profesión, por la razón indicada de que se trata de un delito contra la autoridad y no contra el honor de las personas privadas.

Por lo que en este caso se origina una transferencia de Subdirección o de desplazamientos de sus funciones a otra área, o de centro de trabajo a su nivel educativo, también se dan cambios por ascenso del trabajador, en menor proporción, cabe señalar que no es importante el cubrir el perfil, es más primordial observar una conducta de alienación, ante las autoridades.

Estas causas afectan al administrador. Sobre esta situación deben considerarse supuestos como la incapacidad del directivo, o un criterio no analítico.

Granados señala que esto genera una problemática relevante en lo que se refiere al proceso de inducción que considera “es una etapa que se inicia con el contrato de un nuevo empleado en la institución, para adaptarse lo más pronto posible a su nuevo ambiente de trabajo, a sus nuevos compañeros, a sus nuevas obligaciones y derechos, a las políticas de la empresa, etc.

Para llevar a cabo este proceso existen diferentes modos, que varían de una empresa a otra, por lo que la inducción debe ser impositiva o estratégica, es decir, va a depender del objetivo o perspectiva que tenga la empresa o institución quien deberá considerar si imparten o no inducción”.

Una de las funciones del Subdirector es la de asegurar y procurar el bienestar común de los miembros sobre los que ejerce control.

Entre los sistemas de control social que se utilizan en los SEIEM, están los rudimentarios; y consisten en imponer a los individuos principalmente a través de la presión del grupo. En la Subdirección, los líderes o responsables de la administración, asumen formas más

institucionales; con bases legales definidas, imponen castigos a los trabajadores que a consideración de ellos violan los estatutos y emplean el poder que le proporcionan sus puestos para asegurarse de que se desempeñen las funciones de acuerdo a su criterio.

Sin tomar en cuenta la dinámica de cada grupo, en especial de las interacciones que se producen entre los miembros de cada área de sus relaciones entre sí en el desempeño de las funciones sociales que tienen asignadas. La conducta de cada grupo afecta a numerosos aspectos de la vida asignadas. y es producto de nuestra cultura o civilización.

La dinámica de cada grupo contiene una estructura y un funcionamiento social muy peculiar, que se diferencia por el tipo de rol que adoptan sus miembros. Estos roles son flexibles y pueden variar si se modifican sus objetivos o actividades:

Los trabajos que se desempeñan en la Subdirección, requieren desempeñar varias funciones, entre las que destacan las siguientes:

- En la programación, se analizan los problemas y las posibilidades, se definen objetivos, y se determina el trato al público al que se dirige la información (personal docente, administrativo, de servicios, padres de familia etc.), así como él recomendar y planificar las distintas actividades a seguir.
- Se publican anuncios en el periódico mural o revistas, información sobre las actividades para los trabajadores y para las autoridades.
- Se plantea la información de la manera más favorable o que se considera impacta a la sociedad demandante.
- Se organiza determinados acontecimientos, como conferencias, trípticos y demostraciones.
- Se da asesoría sobre la atención al público.
- Se investiga y evalúa mediante entrevistas, que sirven de referencia o técnicas de prospección.
- Se gestionan los recursos mediante la planificación, el establecimiento de presupuestos ajustándose a prioridades que se establecen por las necesidades de la institución.

Para poder analizar y organizar acontecimientos especiales se requiere una experiencia especializada.

Max Weber, identificó las siguientes normas básicas fundamentales en la burocracia:

1. El funcionamiento administrativo se creó como una jerarquía de mandos, en la Subdirección se produce de mayor a menor rango, sin salirse de la normatividad.
2. Los funcionarios son remunerados mediante un sueldo y no reciben gratificaciones por servicios.
3. La autoridad de los funcionarios proviene de su cargo y determinada por éste; no es una autoridad moral ya que es impuesta ( lo que prevalece en la dependencia son los criterios unilaterales que cada uno de los jefes de área proponen), al subdirector y que este da crédito sin investigar.
4. El nombramiento responde a méritos probados, no a recomendaciones, (no es el caso de la Subdirección ya que es el SNTE., quien propone a las personas que habrán de dirigir a la institución y que generalmente es por méritos sindicales, por lo que suelen tener total desconocimiento de las funciones administrativas y caer en errores que finalmente culpan al personal ya que ellos no asumen como parte de su responsabilidad).
5. Las decisiones se toman de acuerdo con unas reglas estrictas preestablecidas, en lo que se refiere a la Subdirección no se aplican con equidad, ya que se tiene preferencias por cubrir a algunas personas y aplicar la normatividad a las que no coinciden con su ideología.
6. La burocracia actúa mediante la aptitud técnica y mantienen un registro de su actuación. En la dependencia a la que hacemos referencia lo, hace el personal que tiene más tiempo de permanencia en la institución y sirve como parámetro para las personas que se suman a la oficina.

Weber consideraba que las burocracias constituidas de esta manera eran eficaces para cumplir con sus funciones, y por ello confiaba en que la burocratización se extendiera.

Los administradores constantemente se enfrentan al problema de porqué algunos colaboradores tienen un mejor desempeño que otros, al hablar de motivación nos referimos a la causa del comportamiento de un individuo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada. En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes.

Las teorías de la motivación establecen un nivel primario de satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow, diseñó una jerarquía motivacional en seis niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente:

1. Fisiológicas.
2. De seguridad.
3. Amor y sentimientos de pertenencia.
4. Prestigio, competencia y estima sociales.
5. Autorrealización, y
6. Curiosidad y necesidad de comprender el mundo circundante.

El proceso de motivación se dirige al logro de metas o resultados que busca una colaboración y que son vistas por los miembros de una organización, como fuerzas que atraen a la persona. Además de observar su comportamiento en diferentes situaciones sociales, ejemplo la actitud hacia la autoridad, así como la noción de personalidad autoritaria, están relacionadas con ciertos aspectos de la conducta social.

La actuación de una persona es la respuesta a una motivación en la que están involucrados componentes psicológicos, fisiológicos y de motricidad. La actitud de un individuo, por lo tanto es considerada en un espacio y tiempo concretos, se denomina "comportamiento".

Se determina por múltiples factores: los genéticos o hereditarios y los situacionales o del medio. Los primeros hacen referencia a la forma de actuar natural o innata (instintiva) que existe en el individuo al nacer, los segundos, a la conducta concreta que se da ante una específica situación (aprendida), o de la actitud que es una forma de motivación social que predispone la acción de un individuo hacia específicos objetivos o metas.

La actitud esta relacionada únicamente con el individuo e inciden sobre un grupo de personas, esto a menudo puede significar una reducción importante de ciertas necesidades o carencias. Los administradores en esta dependencia se enfrenta a la difícil tarea de

motivar a un diverso grupo de personas, observan patrones de comportamiento que demuestran que están relacionados con las necesidades y las metas de los individuos.

En toda organización es de suma importancia las relaciones humanas que se establecen por medio de las diferencias sociales y en los modelos culturales, los vínculos poseen una relevancia legal, política y económica.

Las relaciones de una sociedad y en particular de la Subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcóyotl, condicionan en gran medida la atribución de derechos y su transición de una generación a otra, lo que, permite comprender el tipo de vínculos y los valores existentes entre gentes de una misma sociedad.

En cuanto a las relaciones laborales que se desarrollan en la Subdirección, generalmente pasan de un antagonismo a la compatibilidad y de esta a la complementariedad, tomando en cuenta los diferentes criterios que muestra el personal además de que las estrategias de conflicto se convierten en estrategias de consenso y se establece el reconocimiento de que lo diferente no es adverso y que las diferencias alientan, no solamente se toleran; como ejemplo queremos citar que los líderes que actualmente nos representan son producto de una gestión para proteger los intereses de los agremiados pero que una vez que se instalaron y formaron parte de la administración adoptaron las mismas técnicas de manejo de personal al imponer criterios a base de la fuerza que su poder les otorga, sin pensar en dañar o no al personal además de actuar con total inequidad, ya que existe personal que por mostrarse cercana a ellos gozan de libertad, de permisos, de salidas antes de cubrir su horario, de faltas constantes.

Consideramos que esto desde el punto de vista social divide al personal, afecta la adaptación y el tipo de relaciones que se establecen ya que hay que tomar en cuenta que hay diversidad de cultura y costumbres, que al observar o analizar las diferencias como el tipo de organización, el desarrollo de las diferentes funciones se da como un choque permanente esto lo propician las mismas autoridades con su actuación, sin ver que funcione la organización social es necesario que se origine un proceso gradual, que preste atención al origen de las manifestaciones de inconformidad, que muestra el personal a efecto de tomar medidas correctivas de racionalidad, que contrasten este efecto.

Nosotros consideramos que las organizaciones deben tener cierta libertad de aplicar los métodos de trabajo que les funcionen y los unifiquen; para que exista una verdadera cohesión que les ayude a afrontar cualquier trabajo que se asigne, y que tome como base su vasta experiencia laboral administrativa, que ellos mismos adapten a pesar del entorno hostil que existe en algunas áreas, hasta que se presenten las condiciones favorables que entrelacen los diferentes sistemas sociales para el acatamiento político-administrativo, que coinciden generalmente en un dirigente central, o jefe que debe ser respetado por los miembros de la comunidad.

Y que actualmente en esta institución sólo sirve para explotar los conocimientos y para poder estratificar a los subordinados etiquetándolos de buenos o malos elementos, olvidándose de la consigna inicial del SNTE. De afectar lo menos posible solo si es necesario.

Observamos que las relaciones por tanto no son igualitarias Sin embargo, todos los grupos humanos, ya sean grandes o pequeños, poseen en un momento terminante de su evolución algún tipo de especialización para solucionar problemas. Por ejemplo, con frecuencia se produce una rotación de las responsabilidades con la finalidad de favorecer el ejercicio de las actividades.

Para el cumplimiento de las funciones en la Subdirección, se siguen los manuales de procedimientos (emitidos desde 1992 por la SEP), o sea que solamente se tolera. Un modelo en la función sería:

- Las disposiciones no son difundidos con regularidad ni en su totalidad, por lo que la mayoría del personal de la Subdirección desconoce.
- En la Subdirección no se desarrollan estudios precisos y son contadas las proposiciones que acepte la Dirección para orientar los servicios susceptibles a ser desconcentrados, ya que generalmente se acatan las disposiciones que la Dirección propone.

La definición y proposición de medidas para simplificar los sistemas y procesos que eleven la calidad de los servicios, que proporciona la Subdirección, es la más relevante problemática ya que a pesar de que la mayoría del personal tiene plena conciencia de que la calidad de los servicios que proporciona el organismo es deficiente, ignora por completo el

hecho, obvio es que menos propondría a la dirección medidas que conduzcan o ayuden a elevar la calidad de la prestación de los servicios.

En apoyo de la operación del programa de capacitación y desarrollo para el personal y que este logre la superación de la calidad en la prestación de los servicios, también es un problema latente y continuo porque la distribución, producción y ejecución de los cursos de capacitación son designados y coordinados por las oficinas centrales del SEIEM., en Toluca lo conveniente sería que se propusieran y promovieran por la Subdirección al tomar en cuenta sus propias necesidades, programando así los cursos que verdaderamente requiera el personal, dentro de la institución, porque los cursos son escasos, de corta duración y sin continuidad.

Una ejemplificación es que uno de los últimos cursos que se dieron fue el de manejo del estrés al cual acudieron 15 personas de las 22 asignadas, y las que no asistieron argumentaron tener demasiado trabajo, este curso se dio en tres días de los cinco propuestos y con un horario de 9:00 hrs. a.m. a 15:00 hrs. p.m., sin respetar el horario asignado de 8:30 a 13:00 y con la consigna de que el personal que asistiera después de salir del curso con tal de que participarán podían retirarse a sus domicilio; por lo tanto observamos que no es tanto el interés por capacitarse sino para contar con tiempo fuera de sus áreas de trabajo, otra situación que queremos marcar que los responsables de cada área envían al personal que les causa molestia y este permita espacios para deshacerse de ellos al menos por el tiempo que dura el curso.

Por ende no se cumple con el punto 4 ya que no hay participación efectiva en la elaboración y actualización de los instrumentos administrativos y demás disposiciones normativas que regulan el funcionamiento de la Dirección, porque por costumbre y automatismo el personal sólo trabaja lo que establece las normas y procedimientos sin expresar ninguna iniciativa o creatividad al respecto.

Así mismo, es lógico suponer que si el personal no toma iniciativas para elevar su calidad laboral, mucho menos las tendrá para lograr la participación de la comunidad del ámbito que rodea a la dependencia. Si queremos entender el comportamiento organizacional, debemos considerar que la teoría se basa en el comportamiento de la empresa reconoce que en las

grandes compañías es inevitable que existan conflictos entre individuos y subgrupos y que los objetivos de la organización dependan de las consecuencias de estos conflictos.

Por lo tanto debemos fundamentarnos en la conducta individual de las personas o del comportamiento, que maneja dos supuestos uno que son los directivos de las empresas quienes imponen los objetivos reales de la misma y la otra sería que los directivos están más interesados en la producción que en los beneficios porque son la producción y los servicios las que demuestran su eficacia en la gestión.

De acuerdo con la teoría de la motivación de A. Maslow qué dice:

*“Las necesidades humanas están jerarquizadas y dispuestas en niveles de acuerdo a su importancia.*

*Por lo que las necesidades pueden ser:*

*Primarias (en el nivel más bajo que son fisiológicas y de seguridad).*

*Secundarias (en el nivel más alto que son las necesidades sociales.*

*Necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización” (\*88)*

Las limitaciones varían de persona a persona, por lo que el humanismo empresarial fomenta la confianza y la hospitalidad en la empresa por medio de marcar límites a la excesiva organización para que las estructuras sean más versátiles y flexibles lo que implica que debemos tocar el área de las relaciones humanas que obliga a sus miembros a mantener numerosas relaciones y a adoptar roles diversos, la capacidad de empatía de los miembros, es esencial para su funcionamiento, ya que es la “capacidad de adaptación a situaciones diversas, nuevas o cambiantes, en un medio en constante transformación”.

En toda organización las relaciones humanas y la comunicación interpersonal son de gran importancia, como también el área de las motivaciones que son la causa del comportamiento de un organismo, razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

*“En cuanto a los procesos conductuales, el nuevo humanismo busca sustituir los obsoletos esquemas de motivación, que enfatizaban las tendencias a poseer, dominar hacerse oír, por la invitación a participar, crear y aportar lo mejor de nosotros mismos en los procesos de trabajo. El impulso del espíritu emprendedor es de tipo expansivo: se da lo mejor que se tiene para generar riqueza, a manera de inversión de fuerza de trabajo, que es el impulso que esta más, acorde con la esencia del individuo y su naturaleza humana en sentido más amplio” (\*89)*

(\*88): Maslow A.,H.. *Motivation and personalty. (1989),p. 1954*

(\*89): ,Da Ríos Galván,G.A.;Gelinas Arredond,D.M.S.*Ciencia y Técnica con humanismo.(2001),p.78.*

En la Subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcoyotl, no hay un proceso de inducción real y constante, por la cual el personal sea motivado a elevar la calidad en la prestación de los servicios.

Los cursos de capacitación que se imparten son repetitivos, de poca duración y demasiado espaciados, para lograr estimular al personal que labora en la Subdirección para que su trabajo sea eficiente.

Aunque sea capacitación de forma intensiva, debe lograr que la motivación de las personas refleje una actitud de forma que ellos mismos sugieran otros cursos porque consideran que les sirve para su superación personal.

Los encargados de los cursos de capacitación de la dependencia deberían tener presente que cualquier intento de la gestión por mejorar el rendimiento del individuo en el trabajo tendría que basarse en las teorías sobre la motivación.

Esto debería ser así porque la motivación está relacionada con la conducta o más específicamente, con una conducta orientada hacia objetivos, y como las actitudes de los empleados se diferencia tanto en las necesidades como en los objetivos, la participación será influenciada por factores como:

- Los sociales
- Los culturales.
- Los hereditarios,
- Los laborales.

Por lo, tanto los directivos como los gerentes deben conocer las necesidades de sus subordinados; situación que a la mayoría de las autoridades de la Subdirección por desconocimiento o apatía no ponen en práctica.

Así las teorías de motivación se clasifican como teorías de proceso que centran su atención en factores internos de la persona (necesidades, objetivos y motivos) que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. Y que aumentan el bienestar al máximo para el mayor número de personas.

La gente tiene necesidad de crecer y desarrollarse, lo que implica, que los programas motivacionales tienen una elevada probabilidad de éxito si no logra disminuir las carencias en las necesidades de alto nivel.

Si la escala de necesidades de los individuos no se satisface completamente, y esta sin ser complementada no significa un objetivo a seguir, para los gestores en la creación de motivadores que puedan influir en los resultados, por lo que se debe indagar ampliamente en la prioridad de las necesidades de los individuos para poder crear motivadores que influyan en los resultados.

A pesar de estos antecedentes se siguen las mismas pautas para inducir a los individuos hacia la capacitación, por lo que en realidad es obsoleta las diferentes planificaciones que se implementan, si no se toman en cuenta los antecedentes para el logro de la motivación del personal de la Institución ya que se continúa con los mismos métodos de inducción.

*“La SEP., concentró su empeño sobre todo en capacitar para el trabajo a la población demandante mayor de 15 años y capaz al menos de leer y escribir. Esta capacitación de formación intensiva se imparte en área agropecuarias, industrial y de servicio, y atrae a miembros de categoría social inferior, que desean subir en jerarquía social. Los establecimientos responsables de impartir este servicio, los centros de capacitación, pertenecen a los sectores federal, estatal y privado, y dependen de la SEP. Sin embargo, a pesar del adiestramiento rápido, eran desproporcionados por la magnitud de las necesidades” (90)*

Volvemos a la interrogante del porqué no se toman en cuenta los errores, para ampliar el campo de la capacitación para formar habilidades que preparen al trabajador en una actividad laboral concreta y que esta capacitación tenga un proceso teórico, práctico y de evaluación.

Por las condiciones de la Subdirección la formación se desarrolla en el propio lugar de trabajo, ya que las nuevas exigencias requieren un período de aprendizaje.

La llegada de las nuevas tecnologías, como las computadoras, el nivel y el tipo de habilidad requerida cambio de forma significativa porque, esta tecnología provoca un profundo cambio en los métodos de trabajo, en la estructura de la Subdirección, en la naturaleza del trabajo y en el mismo personal.

(\*90): Meneses Morales, E.. Tendencias educativas oficiales en México (1997), p. 113

Si se basan en teorías de motivación para asociar la conducta del individuo con otras necesidades de logro, de afiliación y de poder, porque implicarían instrumento para el desempeño de una persona en su trabajo, esto propiciaría que los directivos y los encargados de inducir a capacitarse a los trabajadores, se esforzarían por comprender esas necesidades del personal.

Para elevar la calidad de vida del trabajador y del empleado, se debe iniciar por reconocer su dignidad y capacidad como ser humano, no se trata sólo de pagarle el salario justo ya que se debe propiciar también que desarrolle todo su potencial físico e intelectual.

*“Por tanto el nivel de calidad, del trabajador estará íntimamente vinculado a su ambiente de trabajo. Y esto no se refiere sólo a cuestiones materiales, sino también a aspectos intangibles. En ese sentido, el respeto al individuo se ejerce a través de su incorporación a la forma de decisiones relativas a su área de trabajo, para estimular su desarrollo, el cual es parte vital de su calidad de vida, sobre todo cuando esto desemboca en un proceso donde todos salen ganando, si ambas partes gana, empresa y obrero o empleado, no tiene porqué establecerse una relación conflictiva entre ellos” (\*91)*

En la subdirección estas relaciones se les da poca importancia, ya que la gran mayoría del personal exterioriza el querer alcanzar una mayor cantidad de sueldo, pero pocas veces expresa la necesidad de desarrollar su potencial físico o intelectual.

Es por todo esto, que no se llegan a cumplir las funciones que se clasifican, porque no hay la debida motivación, la inducción a la capacitación, a la superación y a fijar metas por parte del personal, y a la motivación o inducción por parte de los responsables de cursos de capacitación.

Existen teorías pero las desconocen las autoridades, como la teoría del refuerzo que se basa en el conocimiento operante para motivar a la gente, el supuesto es que la conducta esta influida por sus consecuencias.

Además, hay que tener en cuenta la capacidad de automotivar al individuo en su área de trabajo y en su persona como humano. Lo que implica que hay que concientizar al individuo para que establezca metas y las cumpla.

(\*91); Aole Tomassini, A. Planeación Estratégica y control de calidad. (1989), p. 233

*“La modificación conductual o modificación conductual organizacional, es el enfoque de la motivación que usa principios de condicionamiento operante, logrando aprendizaje individual por refuerzo. La modificación conductual organizacional (MCO), es un enfoque operante de la conducta organizacional”. (\*92)*

El efecto de cambiar el comportamiento, da la pauta de que las metas o intenciones que se proponga el personal sean determinantes de las actitudes.

En la Subdirección existe la capacitación, pero como se puntualizó anteriormente no es eficaz ni constante ya que no se utilizan técnicas con el fin de mejorar el nivel de los servicios y promover a todos los empleados, porque con estos programas se reduciría el desconcierto, se favorecerían las habilidades ya que al proporcionar capacitación al personal profesional, se desarrollarían las potencialidades del personal de manera voluntaria.

Por esto se considera necesario establecer un sistema combinado de elementos coherentes; por lo que es necesario que entre las partes existan relaciones y características afines para que se pueda formar una interacción mutua, que los lleve a alcanzar objetivos comunes.

Ya que en una programación bien estructurada se eliminarían las actividades obsoletas, o que de alguna manera se han mantenido sin cambios o con un mínimo de readaptaciones; así como el desarrollo de los recursos humanos porque se aprovecharían los planteamientos en la planeación estratégica, que implica la utilización y la urgente integración del poder político, cultural, social, moral, espiritual y psicológico del personal; que constituyen un medio importante para crear entornos físicos y humanos nuevos.

Que nos lleven a mejorar nuestras condiciones de trabajo, aumentar la eficacia en los servicios y organizarnos de acuerdo a la modernización aunada con el cambio del aparato productivo y de los actores, estimulará más aprovechamiento de los recursos porque hay planeación, organización y control de los procesos en la operación.

El enfoque sistemático, de la misma manera es:

- Metódico,
- Coherente,
- Analítico
- Racional

*(\*92):J.,I., Gibson; J.M., Ivancevich; J.,H.,Donelly. Las organizaciones Comportamiento, estructura procesos.(2000),p. 172*

Se le caracteriza en cuatro formas porque permite establecer conexiones, interconexiones y dirección en las relaciones interpersonales en los grupos. Por otro lado, también se le puede considerar futurista, ya que se ocupa de la proyección de los eventos, situaciones y procesos de desarrollo.

El enfoque por sistemas se orienta a la solución de problemas por lo que se analiza la necesidad de aprender la complejidad antes de decidir la acción. Esto se observa, porque las partes del sistema trabajan y buscan un objetivo, por lo tanto los sistemas conducen hacia un estado definido y último, así que el problema a analizar se comprende cuando se llega a entender la complejidad del mismo.

Se logró comprobar que es una de las maneras o formas idóneas, para la capacitación o aprendizaje organizacional, porque permite considerar elementos importantes dentro y fuera del sistema, además de identificar y establecer las conexiones o los nexos entre las partes.

Hay que tener presente que el trabajo es una actividad humana, y que saca a relucir la dignidad de una persona, de ver los diferentes aspectos de la realidad sin perder de vista la unidad porque así se respeta nuestra propia integridad y la dignidad de las personas que nos rodean.

En todas las relaciones humanas, se necesita una base de confianza y solidaridad que no es negociable, por lo mismo es la base de toda la relación, se debe partir de un mínimo de confianza y solidaridad.

En la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcóyotl, como en otras organizaciones, hay una pluralidad cultural porque el personal que labora al interior procede de diversas regiones y, lo que se refleja en diferentes ideologías que dirigen las acciones intereses y objetivos.

Se respeta y aprecia las diferencias, entre los progresos que facilita la empresa y los distintos medios de medirlos.

Se observa que en cada organización, es la gente en las posiciones que se establecen en la estructura la que juega el papel principal que le permite a la organización lograr sus

objetivos, ninguna empresa puede operar con el máximo de eficiencia si no tiene personal apto y esto se logra a través de una apropiada planeación de los recursos humanos.

Nos ayuda a prevenir falta o exceso de personal y reducir el tiempo extra o contratación de personal temporal, por lo que es necesario que la administración se involucre activamente en el reclutamiento de los solicitantes.

Esto nos vuelve a llevar al proceso de inducción o etapa que comienza con contratar un nuevo colaborador que se debe adaptar lo más pronto posible al nuevo ambiente laboral, las obligaciones y derechos nuevos, a compañeros nuevos y a la política de la empresa; así si se sigue el enfoque de sistema para la capacitación tiene capacidad de análisis porque se apoya en elementos cuantitativos y cualitativos; es contextual ya que se ocupa del todo y de las partes; es sistemático porque permite establecer conexiones, interconexiones y dirección en estas relaciones; futurista porque se ocupa de la proyección de los eventos, situaciones y proceso en desarrollo; y se orienta a la solución de problemas e inicia en el punto en el que es necesario aprender la complejidad, antes de decidir la acción.

*“En conclusión, este enfoque es ideal para los modelos de Capacitación o Aprendizaje Organizacional ya que considera elementos dentro y fuera del sistema; identifica y establece conexiones entre las partes; no pierde de vista las metas u objetivos del Aprendizaje; este en posibilidad de verificar que las tareas se realicen, se orientan hacia la persecución de éstos, sin gastar recursos en actividades que no conduzcan concretamente hacia ningún resultado previsto; facilita la tarea de monitoreo y evaluación de las acciones, lo que retroalimenta internamente al sistema y permite ella la toma de decisiones necesarias para reorientar sus acciones en busca de sus metas” (\*93)*

La inducción se inicia desde que una persona va a solicitar empleo, por lo que si la primera impresión fue buena, el nuevo colaborador tiende a guardar esto en su mente. En el curso de la inducción se tendría casi cubierta la parte cognoscitiva respecto a los aspectos importantes que el nuevo integrante debe conocer sobre la empresa, para poder así dedicar más tiempo y mayor peso al área afectiva en sus tres subáreas que son:

- La recepción que es captar, percibir y sentir.
- Respuesta: emitir, transmitir, demostrar, expresar.
- valuación: estimar, apreciar, aquilatar.

(\*93)Reza,J.C. El ABC del instructor 2 y también del facilitador de procesos de grupos comunitarios y educativos de formación Profesional y aprendizaje efectivo para el 3º milenio (2002),p. 42

Una nueva inducción trae ventajas como son la relación en la empresa y en cuanto al puesto.

Tocante a la empresa puede reducir costos de selección reclutamiento, a la tasa de rotación del más alto presupuesto para la selección.

- Detectar las necesidades de capacitación, si la persona tiene fallas y se cree poder solucionarlas con curso.
- La primera evaluación del desempeño del nuevo personal son los registros de persuasión.
- El individuo se identifica con la estructura y los procedimientos.
- La inducción crea una actitud favorable hacia la empresa.
- La persona sujeta a la inducción se siente que pertenece al grupo
- Acelera la integración al grupo y el ambiente laboral.
- Valora la tarea específica de su puesto.
- Acepta con mayor facilidad la autoridad.
- Conjunta los objetivos de la organización y los personales.
- Se compromete moralmente con la estructura.
- Se identifica en grado alto con el sistema.
- La inducción hará que la reacción del trabajador a la organización será de máximo rendimiento, satisfacción propia, colaboración y cooperación entusiasta.
- Con la acción la mayoría de los colaboradores cumplirá con las reglas si durante el proceso comprenden su significado.
- Permite afinar perfiles.
- Cierra muchos procesos.
- Funciona como la primera evaluación del desempeño.
- Cuida los aspectos legales del artículo 47.
- Verifica aspectos de seguridad e higiene.
- En lo que respecta al puesto, si se proporciona buena inducción general a la empresa, pero sobre todo al puesto las ventajas que se obtendrían serán:
  - La realización con mayor facilidad de sus labores.
  - El empleado labora con más seguridad en su tarea.

- Evita fricciones sobre la manera de desarrollar su trabajo y sobre el exacto cumplimiento de sus obligaciones.
- Modifica las actitudes del personal, al despertar en ellos sentimientos más favorables con respecto al puesto y a la empresa.
- Evita interrupciones por preguntas sobre información (datos específicos, reglamentos, políticas; etc.)
- Ahorra tiempo en lograr estándares de calidad y producción y de cantidad de producción.
- Disminuye el porcentaje de accidentes.
- Incrementa el porcentaje de aceptación de las normas de seguridad.

En la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcóyotl, no se proporciona una inducción general completa, varía por el modo de estímulo que cada individuo consiguió la plaza.

La inducción en cuanto al puesto, se específica en los Manuales de procedimientos de la Dependencia, por lo que si el empleado gusta de leer las modificaciones que se hacen a los reglamentos se entera de lo que se modificó o sigue igual en los lineamientos, pero si el empleado no gusta de leer y a veces carece de nivelación pedagógica al ignorar por completo el documento o la información que llega a sus manos, entonces el método de inducción es obsoleto. Generalmente los nuevos beneficios y las prestaciones, o ciertos privilegios y garantías, se comunican de forma oral entre el mismo personal, ya que los que se enteran por medio de la persuasión minuciosa, la transmiten verbalmente a sus compañeros.

La inducción a la empresa tendría que incluir varios aspectos como son:

Conferencias, cursos, taller o plástica que se referiría a informar de manera general acerca de la empresa, a hacer una síntesis de la historia de la empresa, actividades, proyección, etc. generalmente la plática la debe dar una persona del Área de personal o del Área de Planeación, un supervisor director etc. Sólo que en la Subdirección no se hace un manejo conveniente del factor integración; esto depende en gran medida de que la persona que se asigne a hacer la exposición sea un buen instructor y cubra ciertos requisitos como:

Habilidad para conducir e integrar grupos, facilidad para comunicarse de manera clara, efectiva y asertiva, capacidad de análisis y síntesis, capacidad para mantener la atención del

grupo, habilidad para improvisar en situaciones poco normales, experiencia en el manejo de apoyos didácticos (videos, etc.), experiencia en el uso de técnicas de manejo de grupos (lecturas que se comentan, etc.), conocimientos de los temas a tratar.

La inducción la debe impartir el área de Desarrollo de Personal para el nuevo elemento que fue contratado por medio de, películas, visita a la empresa durante la cual se indica la ubicación de puntos claves (reloj para registrar la entrada o salida, sanitarios, equipo de seguridad, botiquines, etc.), presentación del nuevo colaborador en forma amistosa, personal y cordial a su jefe inmediato y a los futuros compañeros, descripción del puesto a desempeñar por escrito, para que el trabajador vea hasta donde llegan los límites de sus funciones y responsabilidades y de esta manera conozca qué es lo que la empresa espera de él, proporcionar a la persona recién contratada un manual de bienvenida que consiste en un folleto gráfico que debe contener información detallada de la empresa, además de incluir :

Bienvenida cordial, historia de la Subdirección (que informe del tiempo en que se formó, quién y para qué), misión, principales instalaciones, descripción que explique los servicios que proporciona y a que tipo de consumidores se orienta, filosofía, organización de la empresa (departamentos), número de personas que laboran en la empresa, las reglas de seguridad, políticas de la empresa, días de pago, asistencias, faltas, retardos; permisos especiales y las condiciones cómo se otorgan; el horario de trabajo y comida, normas internas de trabajo; a los que tiene derecho, prestaciones, plan de sugerencias, especificar días festivos no laborales, actividades socioculturales.

En la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcoyotl, la inducción general de la empresa consta de conferencias, curso-taller, las cuales son impartidas generalmente por instructores, que contrata los SEIEM y proyectados a 21 personas con cargo directivo.

Para el resto del personal, actualmente se redujo el número de cursos, pero estos los imparte personal de la Universidad de Toluca, Universidad Tecnológica de Nezahualcoyotl con mayor capacitación y preparación.

En lo que toca a la visita a la empresa y la presentación del nuevo elemento no se realiza en la Subdirección de manera formal.

La descripción del puesto a desempeñar, queda incluida en el Manual de Lineamientos y Procedimientos.

La oficina de Contratación de personal se encarga de informar las políticas de la Institución, como son la remuneración, días y procedimiento de pago.

A pesar de que la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcoyotl no proporciona una buena inducción general a la empresa, si informa en forma general al nuevo elemento, los pormenores de la institución a través de diferentes manuales.

Pero como anteriormente se puntualizó, se nota en la empresa una gran cantidad de individuos que no les gusta leer los Manuales de Procedimientos, por lo cual se enteran de detalles de importancia verbalmente por los comentarios de los compañeros que se encuentran en su misma área u oficina.

Al respecto, sería ideal que la Institución fuera más clara y específica al informar al personal de nuevo ingreso como al personal que ya tiene tiempo de laborar en la misma sobre los cambios, procedimientos, y en general hasta sugerencias que sean un motivo de vínculo entre los que laboran en la dependencia.

Una vez contratada la persona se debe presentar en su área de trabajo para iniciar su inducción al puesto, y como no hay un adecuado curso de inducción para realizar sus funciones, o no se hace como se debe en la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcóyotl.

Los principales puntos que se deben tratar en la inducción, pero adecuándolas a cada área son:

Presentación con el jefe inmediato, organigrama del área, presentación con compañeros y compañeras, especificación de los objetivos del cargo de funciones, concretas y definidas, especificación de uso del equipo, del material de trabajo o ambos, explicación de la rutina diaria, que conozca sus alcances y limitaciones o sea su campo de acción, que será un parámetro más para su toma de decisiones.

Y para lograr esto nos damos cuenta que es necesario controlar y coordinar que se apliquen los exámenes de conocimientos y psicológicos a candidatos a ocupar plazas vacantes que se generen en las unidades administrativas de los SEIEM, diseñar programas de capacitación, e instrumentar los criterios y procedimientos de evaluación sobre el aprovechamiento de los participantes, realizar diagnósticos, para organizar, coordinar y supervisar eventos de capacitación en coordinación con instituciones públicas que nos proporcionen cursos, seminarios, diplomados y/o talleres de actualización, que se orienten a difundirlos al personal y contribuir a su actualización.

Controlar y supervisar que se proporcionen los apoyos técnicos pedagógicos necesarios para que sea eficaz la impartición de los cursos de capacitación.

### ***3.3 Problemática relevante en la Interacción Grupal en el Personal Administrativo.***

En el SEIEM, como toda organización, es probable que personas instruidas se encuentren tarde o temprano en puestos administrativos, esto se hace con los criterios para, seleccionar, clasificar, aceptar o rechazar a un candidato a un puesto de trabajo o para ubicarlo en el lugar conveniente son los administradores, los conductores para seleccionar y diferenciar aptitudes y ubicar al personal de acuerdo a su perfil, que se vincule con el puesto de trabajo donde tenga la capacidad y las habilidades necesarias, la capacidad de razonamiento, percepciones, coordinaciones motoras y de destreza manual; esta detección de aptitudes y rasgos de personalidad sería idónea para que la tarea se realice con un mínimo de esfuerzo y un máximo de satisfacción individual; de esta manera los SEIEM al tener un grupo de personas que trata de alcanzar una meta u objetivo también cuenta con administradores que planean, organizan, controlan y vigilan el cumplimiento de las mismas.

Su función tiene la tendencia de dar prioridad al incremento de la productividad administrativa, con el propósito de obtener eficiencia en los efectos, especiales como el impacto potencial de las decisiones y acciones administrativas individuales, como también la falta de acciones; esto con la finalidad de mejorar los canales de comunicación entre la dirección y los colaboradores.

La administración en esta institución fija el marco de la vida colectiva, además de establecer el orden de convivencia, así como también las posibles pautas de conducta y trata de mantener la tranquilidad y el orden, al respetar los derechos de los trabajadores, pero a veces se limita la actuación en la prestación de los servicios: otra de las acciones que realizan las autoridades de esta institución en cuanto a la dirección, es de estimular a que se cumplan las actividades concretas con el uso óptimo de los recursos, lo cual se reflejará en el cumplimiento o no de las metas de la organización y por lo tanto en la sociedad.

Estamos conscientes que el costo de una administración eficaz es alto, pero nos libera de tener una administración ineficaz que constantemente presenta un potencial de errores.

Max Weber observó tres tipos de autoridad:

1. Se basa en el principio de la costumbre y suele reflejarse en instituciones políticas con cargos hereditarios (las personas que ostentan la autoridad se vinculan por la fuerza de la costumbre).
2. La autoridad se basa en el derecho positivo (derecho civil o administrativo), se refleja en un reparto complejo de trabajo político- y de dirección de una institución. y se fundamenta en el principio de la legalidad. Supone la regulación de las relaciones de autoridad por medio de leyes que se confeccionaron de forma racional.
3. Existe una autoridad carismática que comúnmente puede ser residual, el dirigente actúa como guía. Pero Weber exteriorizó que la jerarquía carismática, con el paso del tiempo, tiende a convertirse en autoridad tradicional.

En el caso de la subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcóyotl existe una combinación de los tres tipos de autoridad que se citaron anteriormente.

Los trabajadores de esta institución, permiten o confieren poder a la autoridad, otras veces está última utiliza la coerción administrativa para imponer su status de poder. Y esto normalmente se ejecuta en el momento que se observa las prácticas administrativas que realiza el personal presentando una rutina. En esta organización se presenta actualmente un poder alto, ya que son los administradores quienes determinan como habrá de ejercerse cada una de las acciones y procesos.

Además de que el organizar esta dependencia representa un reto por las diferentes problemáticas que surgen de manera cotidiana; en el caso específico del tipo de relaciones entre los directivos y los trabajadores (relaciones laborales), surgen protestas por la falta de apoyo que algunas personas consideran que no se da, porque creen que se abusa y se impone más trabajo, esto origina que se inconformen por la falta de motivaciones sobre todo en materia económica.

Toda clase de relación entre la empresa y trabajador pertenece a su labor, y consiste en equiparar su trabajo o sea las actividades que se realizan para el ajuste permanente de las relaciones jurídicas de trabajo.

*“En algunos casos las Relaciones Laborales son llevadas específicamente por una sección que se llama precisamente de Relaciones Laborales, Departamento del Trabajo u otros nombres similares. Inclusive, algunas empresas suelen establecer dos departamentos distintos: uno en que se ponen todas aquellas funciones y actividades que implican cierta exigencia en el cumplimiento riguroso del trabajo, y otro en el que se colocan todas aquellas que más bien implican la búsqueda de un acercamiento o motivación del trabajador”. (\*94)*

En la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcóyotl, existe el Área de Administración y Desarrollo de Personal que tiene a su cargo seis oficinas que son: Desarrollo de Personal, Administración de personal, Atención a Problemas de Pago, CURP, Conciliación de pagos, Registro y Archivo.

Es obvio que la oficina que se encarga de las relaciones laborales, debiera ser la oficina de Desarrollo de Personal, pero en esta institución, se lleva de manera unilateral; es decir las decisiones se toman por los directivos en sus reuniones y sólo comentan a la responsable del área de las disposiciones a cumplir en el ámbito de las relaciones laborales, esto origina como consecuencia una nueva modalidad que consiste en la agrupación en torno a las autoridades sindicales, o de mayor rango dentro de los SEIEM en forma parcial y/o en forma temporal.

(\*94): Reyes Ponce, A. Administración de Personal, Relaciones Humanas. (1987), p.p. 149.95

Es indiscutible que los derechos y obligaciones de los trabajadores se fijan en el contrato individual o colectivo; pero también que las normas de estos instrumentos jurídicos, jamás prevén todas las posibilidades de su aplicación, por lo que se hace necesario adaptar las normas a los casos y circunstancias concretas en las que deben aplicarse; así que por perfecta que sea la redacción de un contrato de trabajo, nadie es capaz de prever todas las posibilidades de aplicación.

El trabajo se preserva con el cumplimiento de las disposiciones que se establecieron para el desarrollo de las diferentes actividades de trabajo como son, de carácter administrativo, técnicas o manuales; y que se determinaron en el momento de la contratación, por la institución, y que acepta la persona que presentó una solicitud ante las instancias correspondientes.

Entre los aspectos fundamentales laborales están la formulación y aplicación del reglamento interior de trabajo.

Estas relaciones laborales generalmente, se afectan por el comportamiento intergrupales, en donde el núcleo o eje del grupo es formal.

*“GRUPO: es el conjunto de individuos en los cuales el comportamiento y/o el rendimiento de un miembro es influido por el comportamiento y/o rendimiento de otro miembros. LOS GRUPOS FORMALES: son los creados por decisión de la administración para obtener metas específicas en la organización, y las necesidades y los procesos de la organización atienden a la formación de dos grupos formales: los de mando y los de tarea”. (\*95)*

El grupo de responsabilidad comprende al personal que trabaja en relación de autoridad entre un jefe de área y el jefe de oficina; con el Grupo de Tarea que comprende a los empleados que trabajan juntos para completar una tarea particular o un proyecto.

Si el administrador está consciente de las características y conductas del grupo de mando y el grupo de tareas, estará apto para prever resultados potencialmente positivos y negativos en las actividades grupales; ya que un gerente puede intervenir activamente para modificar las percepciones, actitudes y motivaciones que influyen en la información que se tiene.

(\*95): Gibson,J.,L.; Ivancevich,J.,M.; Donnelly,J.,H.. Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, Procesos.(2000),p. 228.

Las personas son atraídas a los grupos por su capacidad potencial para satisfacer necesidades, su proximidad y atracción física y lo estimulante de las metas y actividades del grupo; en esencia las personas se atraen entre sí, es un proceso natural, y es lo que ocurre en la Subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcóyotl, se forman los grupos que se desarrollan a ritmos diferentes y con pautas únicas que dependen de la tarea del entorno, de las características individuales y pautas conductuales, y del estilo de la administración de los jefes, y esta atracción natural también genera conflicto y problemática en las relaciones laborales y que el administrador debe tener presente para un mejor desempeño del grupo dentro de la organización, así mismo como el empleo del proceso administrativo.

*“Los principios generales de la administración relacionados con la dirección son: el principio de unidad de mando, el principio de delegación, el principio de amplitud de control y el principio de coordinación o de relaciones funcionales”. (\*96)*

La planeación es la función administrativa que determina con anticipación qué debe hacerse y cuáles objetivos deben alcanzarse, por lo que hay que establecer propósitos por alcanzar, tomar decisiones respecto de las acciones futuras y determinar los planes.

La organización es la función que se ocupa de agrupar todas las actividades necesarias para ejecutar lo que se planeó, lo que implica tareas, personas órganos y relaciones: en lo tocante a su alcance la estructura se presenta en tres niveles que son el global o diseño organizacional, departamental o diseño de división en el nivel de tareas y operaciones o proyecto de cargos y tareas.

A esta distribución se le aplican los principios de especialización, definición funcional, paridad entre autoridad y responsabilidad y la unidad de mando que recurre a técnicas como el cronograma ya sea clásico, vertical, diagonal, sectorial, circular, de barras, histograma y de responsabilidad lineal, y el flujograma que es vertical y horizontal.

La Conducción que orienta e indica el comportamiento de los individuos hacia los objetivos que se deben alcanzar, esta actividad es de comunicación, motivación y liderazgo; su alcance puede presentarse en el nivel global directivo, nivel departamental o de gerencia y operacional o de supervisión.

(\*96): *Chiavenato, I.. Introducción a la Teoría General de la Administración. (2001), p.p. 376-385*

La dirección se fundamenta en los conceptos de autoridad, poder y los principios que se aplican son la unidad de jerarquía, la delegación, la amplitud de supervisión y la coordinación o relaciones funcionales.

El alcance del control se cataloga en tres niveles el estratégico, táctico y operacional, al aplicar los principios generales como la garantía del objetivo, la definición de los estándares; el principio de la excepción y el de acción al utilizar las técnicas como el diagrama y cronograma.

En la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcóyotl, se aplica el principio de unidad de autoridad ya que se hace énfasis en que cada subordinado debe informar a su superior, es así como se evitan posibles conflictos que resultan de la delegación simultánea de funciones de varios superiores en un sólo personal de nivel inferior, puede informar a su superior y logra trabajar mejor, evita así dividir la lealtad y enfrentar problemas de prioridad y recibir órdenes contradictorias; en cuanto a la delegación de autoridad, en la Subdirección se emplea de manera genérica y específica, oral y escrita, pero siempre se acompaña de una asignación de deberes o tareas, también es digno de puntualizar que según el departamento las actitudes personales de los administradores condicionan la delegación por diferentes causas como la receptividad del jefe puesto que hay administradores que no tienen soltura a aceptar ideas y sugerencias de otras personas; la disposición de desprenderse los dirigentes al delegar tareas entre sus recursos humanos.

La habilidad de tolerar errores ya que en múltiples ocasiones el administrador no tiene una manera paciente de orientar a las personas que dependen de él; la disposición para confiar en los colaboradores es escasa y muchas veces los dirigentes no tienden a confiar en las personas que están a su predominio, porque no desea desprenderse; y por último la destreza para establecer y utilizar controles amplios porque en muchas oficinas los administradores tienen la resistencia a delegar y confiar en el personal que tiene asignado lo que demuestra la deficiencia del superior para planear, establecer y utilizar controles convenientes que evalúen el desempeño de los recursos humanos a su cargo.

En lo que toca al principio de amplitud de control, en la Subdirección abundan los jefes que tienen a su cargo una cierta cantidad de personas que supervisar y en las cuales puede delegar su autoridad, pero por lo general se extralimitan y el administrador no puede

supervisar con eficiencia; aunque esto está sujeto a varios factores que intervienen como la cantidad de información que el administrador puede asimilar y se observa que no hay establecimiento de escaños sucesivos de autoridad con el escalonamiento correcto.

Éste es uno de los motivos que provoca que las personas que se encargan de tomar decisiones, tengan deficiencias informativas al respecto de la situación de los escaños inferiores, porque la filtración que experimenta la información ascendente a lo largo de los diversos niveles o departamentos y oficinas, se da por medio del rumor, por lo que se ve que en muchas ocasiones el principio de la amplitud de control tiende a reducir la distancia entre el jefe y sus subordinados directos, sobre la base de disminuir la cantidad de los empleados a cargo de la autoridad, también aumenta la distancia administrativa entre la dirección y el nivel operacional al introducir escalones intermedios que distorsionan y filtran la información de modo ilegal.

La amplitud o ámbito de control, se observan históricas con los datos estadísticos anuales de la SEP, que con frecuencia sufren ajustes o correcciones de importancia “hacia atrás”.

*“Queda de manifiesto que el actual régimen establecido de las transferencias federales, que congelan y perpetúan las asimetrías existentes, de ninguna manera satisface principios objetivos de distribución ni, por tanto, las exigencias de la concepción federalista prescrita en la Constitución, tampoco contribuye a utilizar el financiamiento como un instrumento de planificación de la educación, tanto en las entidades como el conjunto de la República”. (\*97)*

Se observa que si se intensifica la delegación en amplitud de control, junto a la planeación, la organización, el dirigir, se tiene que controlar, o sea que los administradores definan los estándares de desempeño, que monitoreen el desempeño, que comparen la ocupación con los modelos y que emprendan la acción correctiva para garantizar la consecución de los objetivos que se desean alcanzar; pasos que se dicen llevar a cabo en la Subdirección, pero que no se ejecutan con la eficiencia que se debe.

Los SEIEM tienen como característica básica: la racionalidad, una organización es un conjunto de cargos funcionales y jerárquicos a cuyas reglas y normas de comportamiento

(\*97):Latapi Sarre,P; Ulloa Herrero. El financiamiento de la Educación Básica en el marco del federalismo. (2000),p. 143.

deben sujetarse todos sus miembros de manera que todos sus integrantes se comportan de modo racional, es decir con las normas lógicas de actuación prescritas para cada uno de ellos; la formulación de un conjunto lógico de cargos funcionales y dependientes se basa en el principio de que los hombres funcionarán efectivamente de acuerdo con tal sistema racional.

La burocracia, el capitalismo y la ciencia moderna constituyen tres formas de racionalidad, y la forma de dominación burocrática y sus características principales son:

- El carácter legal de las normas y reglamento.
- El carácter formal de las comunicaciones.
- El carácter racional y la división del trabajo.
- La impersonalidad de las relaciones.
- La jerarquía de la autoridad.
- Las rutinas y procedimientos estandarizados.
- La competencia técnica y meritocracia (porque basa la selección de las personas en el mérito y competencia técnica y no en las preferencias personales).
- La especialización de la administración que se independiza de los propietarios.
- La profesionalización de los participantes.
- La completa previsión del funcionamiento.

De tal manera, que para administrar con efectividad en una organización Burocrática como los SEIEM, es fundamental entender como se comporta la gente en el trabajo.

*“El comportamiento organizacional atiende dos aspectos: 1ª. Las entradas de una organización que provienen del medio ambiente externo y son el capital, los recursos humanos, la materia prima, la tecnología, las regulaciones gubernamentales, etc; por lo que las organizaciones transforman o producen salida que incluyen el desempeño individual, el desempeño grupal y el logro de metas organizacionales o efectividad organizacional. 2ª. La organización y todas sus partes como los individuos y grupos, tareas y tecnología, los procesos organizacionales, el diseño de la organización; y la administración”. (\*98)*

(\*98):Vega Sosa,A.,;Urzúa Bustamante,N. Administración 111. Psicología Industrial. Ciencia y Técnica con humanismo. (2001),p. 33

Como consecuencia, la organización y los individuos se encuentra en una constante situación de flujo, reciben y transforman entradas del medio ambiente externo y de alguna manera devuelve esas entradas con una innovación en forma de bienes que den cuenta de los servicios; todo esto forma un sistema dinámico.

El diseño de la organización es la forma de juntar a los que se involucran, grupos y tareas, o sea se estructura la institución para que efectivamente se coordine y controle el comportamiento de los trabajadores y se facilite el desempeño.

Los procesos organizacionales son las máquinas y la estructura, además de la comunicación, el liderazgo, la toma de decisiones, el poder y la política, entre otros; estos procesos son determinantes de las relaciones interpersonales y de grupos dentro del lugar de trabajo, así que tales ejercen una influencia considerable para alcanzar un desempeño satisfactorio.

El carácter de la administración maximizar la contribución de servicios, y el comportamiento organizacional comprende la forma de actuar, de los individuos y grupos en la dependencia, lo que ayuda al administrador a entender, y mejora a los individuos de tal manera que se pueda lograr un aumento en la productividad, por lo tanto tienen que asumir la capacidad de previsión, objetividad, flexibilidad y continuidad, para la ejecución precisa de un plan, por lo que se lleva a cabo un proceso conjunto de etapas dinámicas y progresivas que concluyen en la obtención de un resultado o producto final; dichas etapas involucran la programación, formulación, discusión, aprobación, ejecución, control, evaluación y la reformulación. Por lo que los planes se deben de aprobar legalmente.

*“La discusión y aprobación de planes, programas y proyectos deben contar con la aprobación de los órganos superiores dentro de cada organización facultada para ello, con anuencia de aquellos grupos de opinión interesados así como los sectores comprometidos. Se someten a discusión a fin de resguardar la conveniente coherencia y consistencia de los mismos con los objetivos gubernamentales; luego del suficiente debate se procede a su aprobación definitiva por el ejecutivo y los legisladores”. (\*99)*

Para el estudio del comportamiento organizacional, el elemento principal, es su estructura, la tecnología y el ambiente externo, factores que condicionan la práctica administrativa y afectan el desempeño de la institución y sus resultados de manera externa o interna.

(\*99): *Druker, P.,. Los desafíos de la Administración en el siglo XXI, (1999), p.53*

Los paradigmas que surgen de la administración afectan el desempeño y los resultados. La gestión efectiva de los recursos humanos tiene el gran desafío de crear valor a través de la gente.

El tratamiento igual, o uniforme que se aplica a grupos desiguales, tiende a discriminar en contra de los grupos que no tienen protección a los que están al margen o a los más débiles.

*“Una de las principales razones que legitimó el establecimiento de las unidades de planeación, en el sector educativo, fue la convivencia de amortiguar los saltos intersexenales y la necesidad de garantizar la continuidad de los proyectos de desarrollo educativo. Pero hasta la fecha esta importante función no se ha cumplido, ni siquiera cuando se da el continuismo de algunos altos funcionarios y tampoco ha habido suficiente continuidad en el desarrollo de las líneas de acción que se lograron, como puede deducirse del análisis histórico de dos casos; el de la descentralización educativa y el de las innovaciones en educación”. (\*100)*

El aumento del número de agentes administrativos creó una demanda de capacitación mayor al que el programa no pudo responder y en algunos lugares se crearon situaciones de ineficiencia e incertidumbre con respecto a las actividades de expansión y seguimiento.

*“El componente administrativo del Programa Internacional de la Escuela Nueva promueve un concepto de administración educativa que consiste en orientar más que controlar. Por ésta razón, los agentes administrativos tienen la obligación de integrar las prácticas pedagógicas a sus funciones administrativas. De este modo pueden convertirse en asesores inmediatos y en apoyo técnico del maestro. Se supone que si los agentes administrativos realizan adecuadamente las prácticas metodológicas y pedagógicas, su función tradicional se modificará. Su capacidad de orientar y organizar los procesos y estrategias de capacitación de maestros estimulara las actitudes positivas con respecto a su trabajo y con el sistema de la Escuela Nueva”. (\*101)*

De este modo se ejemplifica que tanto los resultados de las decisiones como los procesos por medio de los cuales se toman las decisiones, son del interés del administrador dentro del comportamiento organizacional.

Por esto, se debe tomar en cuenta la Planificación para que sea posible aplicar el modelo de toma de decisiones y analizar racionalmente otros problemas que se susciten.

(\*100): Molina López, G.E., Planificación, programación, Presupuestación. (1983), p 29

(\*101): Molina López, G.E. Planificación, programación, Presupuestación.(1983), p 29

*“La etapa de planificación antecede a la recolección de datos, y consiste en la definición de los pasos que se seguirán desde la elección de un problema hasta el diseño, metodológico que se realizará. Esta etapa se hace explícita en el documento llamado protocolo o propuesta.*

*La etapa de planificación se divide en tres fases principales; la primera define qué es lo que se investigará (caracterización del problema, delimitación del problema, formulación del problema y formulación de objetivos; la segunda etapa tiene como función desarrollar la posición del investigador o administrador acerca de la relación entre el problema y el cuerpo de conocimiento que lo contiene, o sea cual es la base teórica del problema; y la tercera etapa es el diseño metodológico, en la que se determina cómo se investigará el problema” (\*102)*

En SEIEM, específicamente en la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcóyotl, los objetivos, generalmente no se monitorean; se aplica el modelo de toma de determinación racional aunque hay un gran conjunto de disposiciones que no se programaron o planificaron, entonces el modelo de toma de acuerdos administrativos proporciona la representación del proceso de la toma de decisión, porque hace hincapié en la satisfacción no en la optimización y sugiere que se evalúe las alternativas bajo una secuencia que se determina.

Entre la gran variedad de actitudes y emociones que se generen en el lugar de operación, una de las más importantes son las satisfacciones del trabajo y la tensión, porque generan un sentimiento placentero que resulta de la percepción que tenemos de cumplir con nuestro trabajo y de permitirnos realizar importantes valores de trabajo.

La tensión o estrés es un estado emocional no placentero que resulta de la percepción o demanda situacional que excede a nuestra capacidad de respuesta, sin embargo es importante que se cumpla. Existen varias fuentes en donde la insatisfacción y la tensión se originan, en el medio ambiente físico y tecnológico, el medio ambiente social; la persona, las tareas y los roles organizacionales.

De la misma manera, hay una variedad de programas de intervención para enfrentar la insatisfacción y la tensión, algunos de estos son: enriquecer el trabajo; análisis de roles; capacitación, el derecho de opinar y participar en la toma de decisiones; programas de diversos ejercicios para la persona con tensión, la bio-retroalimentación; rotación de puestos, períodos de descanso, antecedentes realistas del trabajo y enfoques de humos y de nueva actitud.

(\*102): Canales, F.H.; Alvarado, E.L.; Pineda, E.B.. Metodología de la investigación para el desarrollo del personal de salud. (2000), p. 63

La planeación estratégica, la reingeniería de procesos etc., que generan crisis en las empresas y que las lleva a realizar cambios, no siempre racionales en sus estructuras, programas y estrategias.

*“Las unidades productivas o de servicio, tienen ahora que volverse organizaciones donde el aprendizaje (capacitación, adiestramiento, desarrollo, motivación, formación profesional, entrenamiento, etc.), se vuelva constante”. (\*103)*

En la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcóyotl se hace necesario el no seguir con la actitud de pensar que los trabajadores se oponen a participar en los programas de aprendizaje, y argumentan falta de tiempo, o no me sirve para nada, e incluso hacer que se elimine el simplemente no me gusta.

Ahora les agrade o no a los trabajadores, el aprendizaje tiene que convertirse en lo único constante.

En la forma más efectiva de volverse competitivos de producir más y mejor, de incrementar productividad, de mejorar el bienestar del personal, de hacer más efectivo el liderazgo, de integrar equipos de trabajo con altas expectativas.

La organización necesita sentir la importancia del aprendizaje; el trabajador requiere tener una actitud positiva y sobre todo de humildad para aceptar someterse al proceso educativo correspondiente.

Para lograr estos objetivos, se necesita un líder capaz de elaborar proyectos con visión a futuro, el líder humanista que sabe que la nueva arma de la competencia es el conocimiento, y que se le trata de delegar más el poder que conquistar más comprensión, porque la sabiduría del líder está en primer lugar en reconocer la necesidad de incrementar su percepción, y en segundo lugar la sabiduría para seleccionar las habilidades, el líder no posee un sinfín de conocimientos pero sabe dónde o de quién lograrlos y trata de renovarse al desechar lo anacrónico y favorecer la difusión del conocimiento en la organización y el entorno social.

*(\*103): Reza, J.C. El ABC del instructor 2, y también del facilitador de procesos de grupos comunitarios y educativos de formación profesional y aprendizaje efectivo para el tercer milenio.(2002), p. 61*

Así mismo sabe cómo preparar a la gente para que lleve a la práctica lo que aprende, supere las resistencias al cambio y recorra el espacio que media entre el aprendizaje y la acción. Y, finalmente, el líder sabe cómo comportarse bajo la presión de innumerables ambientes en los que los subordinados suelen saber más de la práctica que se realiza que los jefes.

Son estos los líderes que se necesitan para lograr eficiencia laboral en la Subdirección, para lograr el conocimiento, dentro de la organización y fuera de la misma; crear personalidades que promuevan la cooperación creativa y que se convenzan de que la suma de todos es menos eficaz que la integración de las partes en un todo.

*"El líder humanista asume el poder como el derecho legal de tomar decisiones, solucionar conflictos y esperar aceptación, pero en un derecho que presupone el derecho de los demás de conferir a alguien dicho poder, y está consciente de que se le ha otorgado el poder sobre la base de sus conocimientos, su experiencia, su pericia, su capacidad de negociación y su empatía, por lo que se trata de un poder que no le es disputado ni cuestionado". (\*104)*

Como se aprecia, la eficacia de la comunicación organizacional se encuentra con la influencia de los canales formales de intercambio y la estructura de autoridad, la especialización del trabajo y la propiedad de la información. La comunicación vertical es la que se desplaza hacia arriba y hacia abajo en la cadena de mando de la Institución; la comunicación horizontal mejora la coordinación y la solución de problemas.

La comunicación puede definirse como el proceso por el cual la gente intenta compartir su esencia mediante mensajes simbólicos. Dicho proceso es importante para los administradores porque les permite cumplir sus funciones administrativas.

Los elementos del modelo de comunicación son el emisor, la codificación, el mensaje, el canal, el receptor, la descodificación, el ruido y la retroalimentación. La codificación es el proceso mediante el cual el emisor convierte la información que debe transmitir en símbolos.

La descodificación es el proceso por medio del cual el receptor interpreta el mensaje. Si esta corresponde exactamente a la codificación del emisor, la comunicación habrá sido eficaz. Y puede realizarse en uno o dos aspectos; en la comunicación en dos formas, a diferencia de la comunicación en una dirección, se proporciona retroalimentación al emisor.

(\*104): Da Rios Galván., G.A.D., Gelinas Arredondo D.M.S., Ciencia y técnica con humanismo.(2001),p. 213

Las barreras para la comunicación incluyen factores como las diferentes percepciones, diferencias de lenguaje, ruido, emociones intensas, inconsistencia entre la forma verbal y no verbal; y desconfianza.

Muchas de estas barreras pueden superarse al utilizar el lenguaje simple, directo, y tratar de empatizar con el receptor, así como evitar las distracciones, percatándose de la emotividad y comportamiento no verbal, al ser honestos y dignos de confianza.

Los roles especiales como el que controla los mensajes, el cosmopolita y el líder de opinión tienen que ver exclusivamente con la comunicación. A partir de ciertos eventos recurrentes en la organización, como la socialización de nuevos miembros, se les pone especial atención particularmente para ciertas posiciones de la organización.

Para mejorar la comunicación dentro de las organizaciones, los administradores deben hacer un seguimiento de sus mensajes, regular el flujo de información, utilizar la retroalimentación, desarrollar la empatía, utilizar la repetición del mensaje, fortalecer la confianza mutua, simplificar su lenguaje, aprovechar el tiempo afectivo.

Es así como los administradores deben observar y analizar las variables que directamente afectan el comportamiento de los individuos en el trabajo, estas variables pueden ser personales, psicológicas y organizacionales.

Las variables: particulares incluyen las habilidades y las destrezas, antecedentes familiares y los transitorios demográficos como edad, sexo, etc Las psicológicas como la percepción, la actitud y la personalidad. Las organizacionales están el puesto, la estructura, las políticas, las reglas, el liderazgo, la recompensa, las sanciones etc.

Las habilidades de un individuo se clasifican en mentales y físicas; entre las primeras están la fluidez, razonamiento inductivo y deductivo, memoria asociativa, facilidad numérica, etc. Algunas de las variables físicas son la fuerza dinámica, flexibilidad, coordinación corporal, equilibrio corporal, etc. El administrador debe tratar de hacer coincidir las destrezas individuales con el puesto.

*“Para el fundamento de este nuevo concepto de educación básica, es una concepción peculiar el desarrollo de los grupos humanos, que no se entiende como crecimiento sostenido y equilibrado de la producción de bienes y servicios y de su distribución equitativa y racional; sino sobre todo, como la capacidad de interrelación y autodeterminación, que permite a los grupos humanos tener confianza en sí mismos y ser capaces de interrelacionarse con los demás para resolver sus problemas, sin caer en situaciones de dominación o explotación”. (\*105)*

Es así como en los SEIEM, los administradores para utilizar el procedimiento en la selección del personal, toman en cuenta las habilidades del individuo, y en las subdirecciones de Servicios Regionales, obtener plaza es a partir de la decisión del SNTE.

Los trabajadores de base de la Secretaría de Educación Pública se subdividirán en 3 grupos: docentes, técnicos y administrativos.

*“ARTÍCULO 6º. Para los efectos de este Reglamento, son trabajadores docentes, los que desempeñan funciones pedagógicas. Para fines escalafonarios se consideran separados en dos grupos: maestros titulados y no titulados.*

*ARTÍCULO 7º. Son trabajadores técnicos, aquellos que necesitan para desempeñar el puesto en el que fueren nombrados, acreditar que poseen título profesional debidamente registrado y, en el caso en que no exista rama profesional, a la autorización legal que proceda.*

*ARTÍCULO 8º. Se considera como administrativo, al personal que no desempeñe funciones de las enumeradas en los artículos 6º. Y 7º.*

*ARTÍCULO 9º. Ningún trabajador adquirirá el carácter de empleado de base, sino hasta que transcurran seis meses de la fecha de su ingreso, como nombramiento definitivo, a una plaza que sea de confianza o de su reingreso, en las mismas condiciones anteriores, después de estar separado tres años del servicio de la Secretaría”. (106)*

El nombramiento que se acepta legalmente y obliga a la Secretaría y al trabajador al cumplimiento recíproco de las disposiciones que contiene el Estatuto Jurídico y en el Reglamento, así como las que se derivan de la buena fe, la costumbre y el uso.

Los trabajadores prestarán a la Secretaría servicios materiales, intelectuales o de ambos géneros mediante nombramiento definitivo, interino, por tiempo fijo o por cierta obra que expide el Titular de la misma o por la persona que tuviere facultad para ello.

(\*105): Álvarez García, I. *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos.*(2000),p. 95

(\*106): *Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.*(1958),p. 5-6

El Sindicato de Trabajadores de la Educación acreditará, en cada caso por escrito, ante la dependencia, a sus representantes legales generales, parciales y especiales. La Secretaría tratará los asuntos que interesen colectivamente a todos o a una parte de los trabajadores de Educación Pública con las representaciones sindicales correspondiente, generales, parciales o especiales.

Los asuntos individuales se tratarán, por medio de las representaciones sindicales o directamente ante las autoridades de la dependencia.

De la misma manera, nombra a los trabajadores que deban cubrir las plazas de la categoría presupuestal más baja, las que resulten vacantes al recorrer el escalafón, cualquiera que sea su denominación o su categoría, de acuerdo con la disposición legal que las establezca; y es obvio que la Secretaría podrá remover, a su arbitrio, a todo trabajador de nuevo ingreso, antes de que cumpla seis meses de servicios.

A partir de la fecha de su nombramiento, por lo que las vacantes definitivas que no sean de la categoría presupuestal más baja y las provisionales a que se refiere expresamente el Estatuto de los Trabajadores al Servicio del Estado, serán cubiertas mediante movimientos escalafonarios, y todo tipo de movimiento que derive en ascenso se hará invariablemente de acuerdo con el dictamen previo que emite la Comisión Nacional de Escalafón.

Es así, como el personal y de la Subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcóyotl acreditan u obtienen sus nombramientos y los representantes sindicales respectivos podrán proponer, con objeto de cubrir vacantes sujetas a escalafón, estos movimientos de carácter provisional se propondrán, al tomar en cuenta la mayor eficiencia en el trabajo.

Los nombramientos que se expidan tendrán el carácter de interinos en espera del movimiento definitivo.

Pero no siempre se tiene en cuenta la eficiencia y méritos de los trabajadores en el trabajo; por lo general en la Subdirección de Servicios Regionales de Nezahualcóyotl; pesan más las influencias que se tengan con los representantes sindicales respectivos, o por otro lado, las particulares preferencias de los jefes de las diferentes dependencias.

Bajo otro punto de vista, la relación jurídica laboral entre la dependencia, la unidad administrativa y sus servidores públicos docentes se regirá por la Ley, las Condiciones Generales, los reglamentos y la normatividad que de ellos de deriven, y uno de los requisitos para el ingreso es:

*“CAPÍTULO 11; ARTÍCULO 11: Cuando dos o más solicitantes satisfagan en igualdad de circunstancias los requisitos para el ingreso, se deberá preferir a los mexiquenses, así como a aquéllos afiliados o presentados por el Sindicato” (\*107)*

Nuevamente, se observa que en lo respecta a este artículo, es muy frecuente que se tome en cuenta más a los que se afilian o representa el Sindicato, y a los otros aspirantes ya sea mexiquenses o no se les ignora; así mismo lo es al tratar un ascenso, no se tiene en cuenta la igualdad de circunstancias por lo que no se aplica a cabalidad la justicia social y la equidad.

En los SEIEM, como en toda organización se presentan los conflictos intergrupales que se generan por el comportamiento de los individuos en la institución.

*“CONFLICTO INTERGRUPAL: es el conflicto entre grupos que pueda ser funcional o disfuncional. CONFLICTO FUNCIONAL INTERGRUPAL es una confrontación entre grupos que aumenta y beneficia el logro de las metas organizacionales. CONFLICTO INTERGRUPAL DISFUNCIONAL: cualquier confrontación o interacción entre grupos que entorpece el logro de las metas organizacionales”. (\*108)*

El conflicto entre grupos es inevitable en las organizaciones y una tarea difícil para un administrador es diagnosticar y manejar problemas, por lo que existen técnicas como resolución de los mismos, metas superiores, expansión de recursos, evasión, suavización, promesa de autoridad, cambiar las personas o la estructura organizacional, e identificar un enemigo en común. Los procesos de negociación y la formación de equipos también son valiosas técnicas de manejo de conflicto.

(\*107): Condiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos docentes del Subsistema Educativo Estatal.(1999),p. 19

(\*108): Condiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos docentes del Subsistema Educativo Estatal.(1999),p. 19

Así los grupos tienen varias características como la jerarquía de estatus, roles, normas, liderazgo, cohesión, etc; que establece el proceso administrativo hay que aprovechar el grado de cohesión o atracción del grupo como una fuerza que influye en la conducta y el rendimiento individual porque un grupo que mantiene cohesión establecerá metas y normas que pueden no estar de acuerdo con las de la administración y si las metas son incongruentes con las de la organización debe intervenir el administrador quien se obliga a requerir un equipo eficaz con un alto nivel de compromiso y establece metas claras con la confianza del ejecutivo- empleado en donde hay voluntad para asumir riesgos y compartir información tiempo, recursos y motivación para la capacitación.

Dentro de la conducta grupal es importante el Rol o sea la serie de comportamientos con disposición que se desea de una persona en una posición específica; por que ayuda a comprender la comportamiento del grupo; Esas pautas de actuación que se espera de la persona y que se atribuyen a una posición particular, origina que en las estructuras existen tres percepciones del mismo rol: la percepción de la administración, la del grupo y la del individuo.

Otro factor que interviene en la conducta grupal y que genera problemas intergrupales es la nivelación pedagógica de los diferentes miembros del grupo; y en especial de los jefes de departamento o de áreas. El análisis de puesto de un alto ejecutivo debe contener el título del puesto, la posición en la estructura de la empresa, los deberes generales, las funciones básicas, la descripción específica y la especificación del puesto. En este último punto usualmente se refiere a la autoridad, responsabilidad y finalmente a los conocimientos necesarios.

*"Debe acreditarse los conocimientos de tipo académico que se suponen adquiridos en aprendizaje formal. Debe establecerse el nivel de cultura general que se requiere, la que puede ser apreciada, sea por los estudios que se supone proporcionan ese nivel, o bien por comparación con otras actividades socialmente conocidas. Debe precisarse con exactitud la experiencia adicional a los conocimientos, separando la que se requiere fuera de la empresa, de la que debe adquirirse dentro de esta y fijando el tiempo normal para que un ejecutivo, también normal, pueda considerarse capacitado para ocupar el puesto de que se trata. Deberán precisarse los puestos y jerarquías por los que ordinariamente debe pasarse para ingresar al puesto analizado, sin perjuicio de que en casos excepcionales puede darse éste a persona que no los haya ocupado. Debe establecerse en forma aproximada el tiempo que después de haber entrado al puesto analizado requerirá la persona que lo ocupa para desempeñarlo con eficiencia normal". (\*109)*

(\*109): Reyes Ponce.,A. El análisis de Puestos . (2002),p.p. 38-39.

En la Subdirección de Servicios Regionales en Nezahualcóyotl, existen jefes de áreas o de departamentos los cuales no cuentan con la nivelación pedagógica que exige el cargo, y que ocupan el puesto por pertenecer o tener un contacto por la vía Sindical o por la recomendación de los Jefes de las dependencias de la Secretaría.

La falta de nivelación pedagógica, también se aprecia en los empleados de menor jerarquía quienes generalmente ocupan el puesto que se les asigna y aprenden sus funciones mecánicamente, al observar a sus compañeros, o preguntar qué se hace

*"He visto a muchísimos presidentes de empresas muy grandes, personas muy eficientes, que sólo habían cursado uno o dos años de escuela secundaria y que tomaban muy en cuenta la educación formal como criterio de éxito en los negocios. Muchos grandes hombres que han influido en nuestra civilización no tuvieron adiestramiento universitario: alguno de ellos tuvieron una pobre educación formal. Esto no quiere decir que carecieron de educación. Estos hombres se educaron así mismo siguiendo el camino difícil en su tiempo libre". (\*110)*

Como se puede deducir, se sabrá mucho acerca de una persona por el interés que tuvo por aprender y la motivación que demostró en educarse así misma, así dentro de la institución si hay elementos que tienen la motivación de educarse a si mismos, que tienen actitudes hacia la educación y que presentan una constancia y esfuerzo para obtenerla, por lo que estos elementos no generan conflictos intergrupales o actitudes que presenten problemática relevante en la interacción grupal.

Como en el sistema de organización que existe en la institución es lineal, se crea una firme disciplina por la que cada jefe adquiere su autoridad y para sus subordinados es el único que la posee; por ende se facilita la rapidez de acción; y no hay conflictos de autoridad; pero si las fugas de responsabilidades o por lo menos éstas últimas se efectúan en forma burocrática y, mecánicamente.

*"La organización lineal es aquella en donde la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo. En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, por consiguiente, no recibe órdenes más que de él; y sólo reporta a él. No es correcto definir organización lineal como aquella en donde la autoridad y responsabilidad se transmiten en línea o línea recta, pues esto ocurre siempre, sino más bien, por una sola línea o íntegramente para cada persona o grupo". (\*111)*

(\*110): McQuaig.,J. Cómo motivar a la gente. Problemas y Procedimientos. (2001),p.p. 35-36

(\*111): Granados,,J.A. Reclutamiento. Selección. Contratación e Inducción del Personal. 2001),p.3

De esta manera, cada individuo tiene sólo un jefe para todos los aspectos y sólo se recibe órdenes de él y se reporta con él, por lo que se crea disciplina firme en donde cada jefe adquiere autoridad y para sus subordinados es el único que posee dicha autoridad, como se puntualizó anteriormente no hay conflictos sobre dónde reside la autoridad pero si existe fuga de responsabilidades.

### **3.4 Diseño de Propuesta de Cursos de Capacitación para el Personal Administrativo de los SEIEM.**

En México se asigna al maestro un papel central en la concreción de cualquier plan educativo ya que es él quien en el aula construye la educación; pero por otra parte en nuestro país en el proceso histórico de constitución del gremio magisterial de las escuelas se observa el efecto de una compleja preparación profesional de los docentes ya que por las necesidades económicas las autoridades educativas recurren a improvisar o limitar lo referente a capacitar al personal que labora en las Subdirecciones Regionales, esto se da por no contar con elementos que se formen profesionalmente en esta labor educativa.

Además que se marca la coexistencia en la actividad docente de maestros con distintos niveles de formación profesional que persiste hasta la actualidad, por lo que la actualización aparece como una preocupación institucional a lo largo de los años porque existe relación directa entre la formación del personal docente y administrativo.

La calidad que la enseñanza brinda, esta preocupación institucional al traducirse en propuesta generalmente hace abstracción de los contextos en que se materializan porque interactúan sujetos con experiencia profesional en una trama de relaciones imprevistas desde una planeación técnica normativa y ellos le dan forma concreta a cada propuesta institucional.

*"Hay una gran distancia entre los planes oficiales de actualización y la manera en que materializan en prácticas en el contexto de una de las opciones para la actualización docente en México: los cursos obligatorios a maestros que son planeados desde la Secretaría de Educación Pública (SEP). Cuyo objetivo es capacitar a maestros sobre programas, modificaciones administrativas, método de trabajo, etc., que constantemente se introducen en el sistema oficial".(\*112)*

(\*112):Rockwell,.E.,Aguilar;C.,Candela, Edwards.,A.V., Mercado.,R., Sandoval.,E.. La escuela cotidiana(2001),p.p. 88-8

De la misma manera en SEIEM como dependencia de la SEP, se imparten cursos de actualización, que sin dejar de reconocer la validez de las intenciones y esfuerzos institucionales en la actualización de maestros y personal administrativo en servicio se proporcionan, pero si se introduce un análisis de ese proceso incorpora variables que los sujetos y sus condiciones particulares apropian en su desarrollo.

Esto nos permite reflexionar acerca de la orientación de esta actividad, sobre todo a la luz de los planteamientos actuales de la modernización de la educación básica donde se concibe al Sistema educativo y al maestro como promotor del cambio educativo, y por diversas razones no tienen una correcta impartición, orientación, difusión y motivación para que el personal que lo necesita sea participe de los mismos.

En todas las Subdirecciones existe una relación de los cursos de capacitación que se deben impartir, muchos de los cuales o no se difunden para conocimiento del personal administrativo; o simplemente no se motiva al personal para que participe de ellos. Entre los que marca los SEIEM como su relación de cursos de capacitación están:

<b>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS</b>	
<i>Administración Básica</i>	<i>Administración de la Capacitación</i>
<i>Administración de Recursos Financieros</i>	<i>Administración de Recursos Humanos</i>
<i>Administración de Recursos Materiales</i>	<i>Administración del Tiempo</i>
<i>Administración por objetivos</i>	<i>Administración Pública</i>
<i>Análisis de Información Estadística</i>	<i>Análisis de problemas y toma de decisiones</i>
<i>Análisis de sistemas administrativos</i>	<i>Análisis y desarrollo de procesos</i>
<i>Auditoría Administrativa</i>	<i>Calidad en el servicio</i>
<i>Comunicación administrativa</i>	<i>Control de gestión</i>
<i>Control de programas de inversión</i>	<i>Cultura efectiva de trabajo</i>
<i>Elaboración de estudios socioeconómicos</i>	<i>Elaboración y desarrollo de programas</i>
<i>Evaluación de programas</i>	<i>Evaluación de proyectos</i>
<i>Excelencia en el trabajo</i>	<i>Filosofía en el Trabajo</i>
<i>Finanzas para Ejecutivos no financieros</i>	<i>Formación de instructores</i>
<i>Herramientas para el análisis de</i>	<i>Inducción</i>

<i>información</i>	
<i>Instrumentos de Evaluación</i>	<i>Integración de equipos de trabajo</i>
<i>Liderazgo orientado al desarrollo</i>	<i>Mapeo de procesos</i>
<i>Mercadotecnia en la administración pública</i>	<i>Organización de oficinas</i>
<i>Organización en el trabajo</i>	<i>Planeación Estratégica</i>
<i>Planeación operativa y programación presupuestal</i>	<i>Planeación y Presupuestación</i>
<i>Principios de estadística</i>	<i>Productividad por propio impulso</i>
<i>Programación y control</i>	<i>Supervisión</i>
<i>Técnicas de modernización para el desarrollo de mandos medios</i>	<i>Técnicas de negociación</i>

#### **ÁREA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA.**

<i>Análisis de Estados Financieros</i>	<i>Auditoría Financiera</i>
<i>Auditoría gubernamental</i>	<i>Auditoría operacional</i>
<i>Contabilidad básica</i>	<i>Contabilidad Financiera</i>
<i>Elaboración de informes de Auditoría</i>	<i>Elaboración y control de presupuestos</i>
<i>Finanzas Públicas</i>	<i>Sistema integral de contabilidad gubernamental</i>
<i>Técnicas de auditoría</i>	<i>Valuación de bienes</i>

#### **ÁREA FISCAL**

<i>Actualización en materia fiscal</i>	<i>Aplicación de la política financiera y fiscal.</i>
<i>Determinación de liquidaciones fiscales</i>	<i>Impuesto al activo</i>

#### **ÁREA DE RECURSOS MATERIALES**

<i>Control de Almacenes</i>	<i>Control de Inventarios</i>
-----------------------------	-------------------------------

<b>ÁREA SECRETARIAL</b>	
<i>Administración básica secretarial</i>	<i>Archivo</i>
<i>Comunicación escrita efectiva para secretarías</i>	<i>Control de agenda</i>
<i>Control y manejo de documentos</i>	<i>Desarrollo secretarial</i>
<i>Elaboración de informes</i>	<i>Formación secretarial</i>
<i>Ortografía y redacción</i>	<i>Seguimiento y control de correspondencia</i>

<b>ÁREA DE INFORMÁTICA</b>	
<i>Access básico</i>	<i>Archivo</i>
<i>Auto CAD básico</i>	<i>Corel draw</i>
<i>Corel photo paint</i>	<i>Word básico</i>
<i>Excel básico</i>	<i>fox pro</i>
<i>Access avanzado</i>	<i>Internet</i>

<b>ÁREA DE INFORMÁTICA (CONTINUACIÓN)</b>	
<i>Manejo de redes</i>	<i>Multimedia</i>
<i>Visual Basic Básico</i>	<i>Page maker</i>
<i>Power Point</i>	<i>Progress</i>
<i>Excel avanzado</i>	<i>Publisher</i>
<i>Auto cad avanzado</i>	<i>Windows</i>
<i>Windows Server</i>	<i>Fox pro avanzado</i>
<i>Windows Server</i>	<i>Word avanzado</i>
<i>Visual Basic avanzado</i>	

<b>ÁREA DE ATENCIÓN AL PÚBLICO</b>	
<i>Atención al público</i>	<i>Cómo escribir menos y decir más</i>
<i>Cómo hablar en público</i>	<i>Comunicación asertiva</i>
<i>Desarrollo y habilidades de comunicación</i>	<i>El placer de servir</i>
<i>Modelo de atención y servicio al usuario</i>	

<b>AREA DE DESARROLLO HUMANO</b>	
<i>Asertividad</i>	<i>Autoestima y superación personal</i>
<i>Compromiso profesional</i>	<i>Desarrollo y actitudes frente al cambio</i>
<i>Inteligencia emocional</i>	<i>Manejo del estrés</i>
<i>Motivación personal y laboral</i>	<i>Relaciones humanas</i>
<i>Desarrollo de habilidades del pensamiento</i>	<i>Manejo de conflictos</i>
<i>Programación neurolingüística</i>	<i>Reto al cambio</i>
<i>Desarrollo integral de la mujer</i>	<i>Creatividad</i>

<b>ÁREA DE DESARROLLO HUMANO (CONTINUACIÓN)</b>	
<i>Las actitudes y el comportamiento</i>	<i>El trabajo como medio de realización personal</i>
<i>Retos personales y plan de vida</i>	<i>Comportamiento ante diferentes estilos de mando</i>
<i>Las actitudes ante la dinámica del cambio</i>	<i>Dinámica de grupos</i>
<i>Ética y vocación del servicio</i>	<i>Planeación de vida y carrera</i>
<i>Violencia intrafamiliar</i>	<i>La familia, escuela de valores y familia</i>
<i>Valores humanos</i>	<i>Relaciones interpersonales efectivas</i>
<i>El éxito como forma de vida</i>	<i>Toma de decisiones</i>
<i>Organización y control de vida y trabajo</i>	<i>Estilo y presencia de la mujer actual</i>

### **SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

<i>Control de procesos en los sistemas de gestión de la calidad</i>	<i>Herramientas y técnicas de mejora en sistemas de gestión de la calidad</i>
<i>Introducción a la calidad</i>	<i>La transición hacia una cultura de calidad y servicio</i>
<i>Medición para la satisfacción de los clientes (8 dimensiones de la calidad)</i>	<i>Previsión y aseguramiento de la calidad</i>
<i>Técnicas de las 5 "s"</i>	

## DERECHO

<i>Derecho administrativo</i>	<i>Derecho de seguridad social</i>
<i>Derecho penal</i>	<i>Derechos humanos</i>
<i>Garantías individuales</i>	<i>Responsabilidad del servidor público</i>

Estas asesorías de capacitación y desarrollo profesional, se consideran como las áreas de oportunidad que el SEIEM mediante un cuerpo de profesionales de la UAEM y la UTEM con debida calificación, proporciona consultoría y asesoría técnica, y facilita la realización de programas académicos que abarcan desde la actualización de conocimientos hasta la promoción y participación en estudios de postgrado.

Además se dan talleres en las seis áreas de SEIEM que son: Gestión, Administración y Finanzas, Políticas Públicas y Gobierno, Mercadotecnia Social en el Sector Público, Análisis Político y Planeación Estratégica, Investigación Social, Tecnologías de la información en el Servicio Público.

Los talleres que se imparten de la misma manera, que los cursos de capacitación, están condicionados al presupuesto, tampoco tienen la difusión correcta, o probablemente no se motiva al personal para que acuda a la consultoría y asesoría técnica de los mismos.

Aunque puntualizamos, que sin menospreciar la importancia de los cursos y los talleres que demarca los SEIEM en su relación, gran parte de ellos si tienen una correcta realización y cumplen sus objetivos, pero aún así, falta mucho para lograr que el gran porcentaje del personal laboral acuda con mayor frecuencia y convencimiento a ellos.

Algunos idealistas de la teoría de la evaluación afirman que “lo que no es medible no es perfectible” lo que implica que todo se puede reducir a un simple número. Evidentemente que algunas acciones pueden medirse, pero no todo, por lo menos de una forma directa.

*“En capacitación, los encargados de esta función al interior de las organizaciones, se sienten presionados por sus líderes, los cuales les exigen resultados cuantitativos. Si bien es cierto, gran cantidad de aspectos pueden cuantificarse, no todo ello es posible en aprendizaje organizacional; sin embargo, hay herramientas, medios o instrumentos valiosos que facilitarán el desarrollo de una estrategia integral de evaluación de la capacitación”.*(\*113)

(\*113): Reza, J.C. El ABC del instructor 2 y también del facilitador de procesos de grupos comunitarios y educativos de formación profesional y aprendizaje efectivo para el tercer milenio (2002), p. 115

La capacitación y el desarrollo del personal son responsabilidad de la empresa a través de cada directivo la función de relaciones industriales tiene como fin promover una cultura de capacitación al asesorar y proporcionar la ayuda técnica y con especialidad que se requiere para la planeación, desarrollo, ejecución y evaluación de los programas educativos.

El directivo de cada área es el responsable de asegurar que se lleven a cabo dichos programas y se obtengan los resultados que se esperan, es aquí en donde el jefe del área utiliza los medios que son prácticas que deben llevar a cabo la empresa para capacitar y formar su personal, aunque esto está implícito en el concepto de capacitación externa, hay tres medios que se probaron y definieron sus bondades como instrumentos y fuentes de desarrollo: las visitas programadas a instituciones similares o diversas, y asistencia a seminarios congresos o eventos similares.

Hay diversos criterios para clasificar técnicas y métodos de capacitación que pueden ser:

- Por el grado de educación que se imparte y objetivos que se persiguen, como el adiestramiento (métodos objetivos, métodos audiovisuales, y los métodos informativos), la capacitación (con métodos de participación de grupo o cursos por computadora) y la formación y desarrollo (con métodos que se destinan al cambio y orientación de las actitudes).
- Según la actividad que realiza el sujeto, con la labor individual además de la autoeducación; y la interacción aunada a la participación del grupo.
- La que se da por la información de conocimientos con métodos de enseñanza participativa y los que se auxilian en técnicas audiovisuales o por computadora como:
- Labor individual o autoeducación (experiencia, lectura que se planea, autocrítica, observación del oyente, instrucción que se programa por computadora).
- Trabajo de equipo, participación de grupos y desarrollo de actitudes (mesa redonda, panel, grupos efectivos de trabajo, seminario, trabajos de grupo o conferencia con participación, método del caso, foro, congreso, comité, simposio, tormentas cerebrales, dinámica de grupos, sensibilización).
- Información e impartición de conocimientos (aprender, al hacer, clase formal, conferencia, discurso, proyección de transparencias con medios audiovisuales, visitas, viajes).

La capacitación de la enseñanza se evaluara a través de una encuesta que medirá su éxito y el grado de asimilación, además de servir como base para determinar posteriores necesidades de capacitación.

*"Enjuiciar o evaluar es algo subjetivo y difícil de precisar. Evaluación es la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor del instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores".(\*114)*

Será entonces, la calificación o juicio tanto de la capacitación como del participante y la evaluación de cualquier curso deberá informar sobre cuatro aspectos básicos.

- La reacción del grupo y la del alumno o sea lo que se refiere a actitudes porque si es elocuente, de gusto o motivación y reto, entonces el curso fue productivo; lo contrario si es de frustración, entonces el curso fracasó.
- El conocimiento que se adquiere; se debe saber qué se aprendió y en qué grado y distinguir lo que recordó a lo largo del curso.
- La conducta, un aspecto que se relaciona con el desarrollo de la personalidad y difícil de dilucidar, o sea qué cambios se registraron en la actitud del alumno y su conducta.
- Resultados que se refiere a efectos posteriores al curso y que significarán mejoría, cambio en el puesto de trabajo, el grado de motivación, si las quejas redujeron, cómo se abatieron los costos, qué aspectos ahorró, etc.

En el análisis o estudio de casos, es útil cuando los objetivos de enseñanza aprendizaje se dirigen al desarrollo de áreas cognoscitivas y afectivas, que en el grupo analiza un asunto concreto y de preferencia real.

El propósito consiste en lograr un entrenamiento en la toma de decisiones, desarrollar la capacidad de análisis y mejorar el pensamiento creador.

Un caso será entonces, una narración descriptiva o el relato de una situación real o secuencia de eventos que acontecen en una empresa o conjunto de ellas, donde generalmente se plantea y analiza una situación conflictiva o una oportunidad que debe de resolverse mediante la toma de decisiones.

(\*114): Siliceo, A. Capacitación y desarrollo de personal.(2001),p. 150

El estudio de casos en administración es altamente útil y es un medio de enseñanza en las universidades del mundo, porque la solución a todos los problemas no está en los libros, en los maestros o en los consultores, está dentro del directivo y no fuera de él.

La vivencia del directivo y los trabajadores se observa mucho mejor en el análisis de casos y aquí se aprende por sí mismo.

Es así como se observa el Reglamento de Capacitación y Desarrollo para los Servidores Públicos del Poder Ejecutivo del Estado de México, en el Título Tercero sobre las obligaciones y derechos en materia de capacitación y desarrollo, en el capítulo 1 de las Obligaciones del Poder Ejecutivo, en el artículo 31 dice que:

*“El Poder Ejecutivo está obligado a proporcionar capacitación a sus servidores públicos para el mejor desempeño de sus labores, así como a establecer programas de desarrollo que les permitan el acceso a puestos de mayor responsabilidad a fin de mejorar la prestación de los servicios y contribuir con ello al cumplimiento de los objetivos institucionales”.*(115)

Por lo que se deduce que si en SEIEM se proporciona la capacitación, los servidores tienen la obligación de capacitarse para mejorar su desarrollo laboral. Como la integración grupal es uno de los problemas más relevantes, iniciaremos con ejercicios para mejorar la integración grupal dentro de la Institución.

(115): Gobierno del Estado de México. Disposiciones reglamentarias en materia laboral para los servidores públicos docentes del Subsistema Educativo Estatal.(2003),p. 99

**CONVERSACIÓN GRUPAL****(REVISIÓN DE EXPECTATIVAS, APORTACIONES Y TEMORES)****PROPÓSITO:**

*Propiciar la integración del grupo rápidamente y sin contratiempos.*

**TEMAS Y ÁREAS DE APLICACIÓN:**

*Rompimiento del hielo, a medio curso y en el cierre, Área afectiva.*

**AMBIENTE:**

*Salón amplio y fresco que permita movilidad de los integrantes del grupo, o de un área específica del área de Administración y Desarrollo de Personal, o de las oficinas dependientes del área (Oficina de Desarrollo de Personal, de Administración de personal, de Atención a Problemas de Pago, de Conciliación de pago y la Registro y Archivo).*

**DURACIÓN APROXIMADA:**

*De 30 a 45 minutos, de acuerdo al tamaño del grupo.*

**TAMAÑO Y DISPOSICIÓN DEL GRUPO:**

*Sin límite, disposición libre, pero posteriormente el facilitador integrará pequeños equipos de 4 o de 5 personas cada uno.*

**PASOS A SEGUIR:**

- El facilitador le pide a cada participante que anote en una hoja en blanco lo siguiente: ¿qué espera del curso? ¿Cuáles son sus expectativas?, ¿Qué va a portar al curso? O ¿con qué va a contribuir para alcanzar los propósitos del curso/evento/actividad de capacitación?, ¿Qué temores tiene? O ¿cuáles son los medios que pudieran presentársele durante el curso? (duración 5 minutos).*
- Se integran pequeños subgrupos (4 o 5 personas) para que obtengan una conclusión de equipo (10 minutos).*
- Se les pide anotar sus conclusiones en hojas de rotafolio o en acetatos (5 a 10 minutos).*
- El facilitador revisa delante del grupo, los tres aspectos que se solicitaron y se compromete a:*
- Satisfacer las expectativas viables. Las que no se alcancen durante el curso deberán informárseles al grupo. Hacer cumplir los compromisos del grupo, conforme a lo que se estableció. Asimismo él deberá integrar sus propios puntos*

de vista y sugerencias. Eliminar los temores o confesar aquellos en los cuáles él no tendrá ningún tipo de incidencia. Se invita a los participantes a agregar puntos de vista o a hacer aportes que no se contemplaron (de 10 a 15 minutos).

*EJEMPLO: en las hojas de rota folio o los acetatos, los participantes escribirán y expondrán ante el resto del grupo los aspectos que discutieron y que en consenso decidieron proponer.*

*Para el caso de las expectativas:*

- \*Que el curso sea dinámico*
- \* Que los participantes no se aburran*
- \*Que los contenidos sean comprensibles*
- \*Que sea teórico-práctico*
- \*Que se alcancen los objetivos que se propusieron.*

*Para las aportaciones:*

- \*Entusiasmo*
- \*Puntualidad*
- \*Asistencia constante*
- \*Respeto*
- \*Experiencias de trabajo*
- \*Dudas e inquietudes.*

**PARA LOS TEMORES:**

*No entender contenidos temáticos, no alcanzar los objetivos previstos, no aplicar los conocimientos a la realidad, oír puro rollo, manipulación por parte del instructor y abuso de la palabra por parte de los participantes.*

**INTEGRACIÓN DE PAREJAS PARA CONOCIMIENTO MUTUO.**

**PROPÓSITO:**

*Integrar rápidamente al grupo, presentándose en parejas o binas y posteriormente al resto de los participantes.*

**TEMAS Y ÁREAS DE APLICACIÓN:**

*Rompimiento del hielo, en cualquier momento o al cierre del curso. Área afectiva.*

**RECURSOS MATERIALES NECESARIOS:**

*Ninguno.*

**AMBIENTE:**

Salón iluminado, fresco y amplio que permita la movilidad de los integrantes del grupo.

**DURACIÓN APROXIMADO:**

De 30 a 45 minutos, depende del tamaño del grupo.

**TAMAÑO Y DISPOSICION DEL GRUPO:**

Mínimo 2 personas, máximo sin precisar, la disposición se hará conforme se integren las parejas o viñas.

**PASOS A SEGUIR:**

1. Se pide a cada participante que elija al azar o a aquella persona que sienta distante de él en ese momento, que integren en pareja (2 ó 3 minutos)
2. A las parejas se les solicita que uno de sus miembros se llame "1" y el otro "2" (de 1 a 2 minutos).
3. El "1" le platicará a "2", durante 5 minutos, todo lo que él desee acerca de su persona.
4. Posteriormente "2" le platicará a "1" durante 5 minutos, todo lo que desee acerca de su persona.
5. Después de las presentaciones individuales, se les pedirá en orden o al azar a los números "1" que durante un minuto presenten ante el grupo a los números "2" respectivos, e inversamente se les solicitará a los números "2" lo mismo sobre sus parejas con número "1" (de 15 a 20 minutos, de acuerdo al tamaño del grupo).
6. Se reflexiona el ejercicio con la participación de todos los integrantes. Es válido que una o dos personas puedan hacer preguntas adicionales que tienden a profundizar en algún aspecto sobre el que se tenga curiosidad (de 5 a 10 minutos).

**EJEMPLO:**

¡Hola! Mi nombre es Josefina del Villar. Tuve el gusto de platicar con Rosa María Riego Domínguez, quien es una persona muy agradable, es maestra, divorciada y presta sus servicios como auxiliar administrativo del área de desarrollo de personal. Le gusta mucho la música clásica, instrumental, la pop; es una apasionada de la lectura, desea ser una mujer de éxito y sobre todo descubrir la personalidad de

quienes la rodean.

*¡Que tal! Yo soy Rosa María Riego Domínguez y tuve la oportunidad de platicar con Josefina del Villar Martínez....etc.*

*Otra variante del ejercicio consiste en que cada participante se presenta en primera persona pero adopta el papel del otro; ejemplo: Josefina del Villar adoptaría el Nombre de Rosa María y se Presentaría: ¡Hola! Soy Rosa María Riego..... y a la inversa.*

### **PARA INTEGRAR AL GRUPO**

#### **PROPÓSITO:**

Integrar al grupo de personas que se capacitan para facilitar los trabajos del curso, del evento o de cualquier actividad de capacitación.

#### **TEMAS Y ÁREAS DE APLICACIÓN:**

Rompimiento del hielo. Áreas afectiva y cognoscitiva.

**RECURSOS MATERIALES NECESARIOS:** ninguno.

#### **AMBIENTE:**

Salón iluminado, fresco y amplio que permita la movilidad de los integrantes del grupo.

#### **DURACION APROXIMADA:**

De 30 a 40 minutos.

#### **TAMAÑO Y DISPOSICION DEL GRUPO:**

Sin límite, de pie para integrarse en parejas, cuartetos, octetos, etc.

#### **PASOS A SEGUIR.**

1. El instructor pide a participantes que se numeren del uno en adelante (en 3 minutos).
2. Se separa a los nones y se les ubica en un extremo del salón, con los pares se hace lo mismo.
3. Cada uno de los participantes nones se integra en pareja con un `participante par; es deseable que no se conozcan entre sí.
4. Las parejas se presentan durante 4 minutos, uno al otro y discuten para escoger alguna otra pareja con la que les gustaría integrarse para formar cuarteta.

5. Las parejas a otra pareja y forman una quarteta. Los miembros de cada quarteta que se formó platican entre sí por 8 minutos y después deciden con cuál otra quarteta les gustaría reunirse para hacer una octeta.
6. Las quartetas escogen a otra quarteta y forman un grupo de ocho personas quienes se presentan y platican por 10 a 12 minutos. Asimismo, deciden con cuál otro grupo de ocho les gustaría platicar.
7. La misma operación se repite hasta que todos los miembros del grupo se integren en un solo bloque.
8. Al final, en sesión plenaria el facilitador y los participantes comentan el Ejercicio.

La capacitación o educación organizacional es una responsabilidad social de la empresa y un compromiso de cada líder directivo con su equipo y colaboradores y precisa que se lleve a cabo a partir de una filosofía corporativa y un reconocimiento que comparte la educación como valor humano de orden superior.

Los propósitos fundamentales de la capacitación son:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización; lo que dependerá del grado de sensibilización, concientización, comprensión y modelaje que se hace del código corporativo.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales lo que se percibe con el cambio de quien se capacita.
- Elevar la calidad del desempeño al detectar insuficiencia en los estándares de desempeño.
- Resolver problemas con adiestramiento y capacitación.
- Habilitar para una promoción, porque la capacitación habilita al individuo para ir a puestos de mayor categoría que implican mayor responsabilidad.
- Inducción y orientación del nuevo personal en la empresa, cuando el nuevo colaborador conoce la historia de la empresa; su misión, valores y filosofía, instalaciones; ubicación geográfica; miembros del grupo ejecutivo expectativas de la empresa respecto del personal, políticas generales y específicas de relaciones industriales y recursos humanos; procesos productivos y los productos mismos, mercados y sistemas de comercialización de la empresa y medios de crecimiento.

- Actualizar conocimientos y habilidades con nuevas tecnologías.
- Preparación integral para la jubilación para que el individuo se prepare para realizar nuevas actividades.

Es así como la capacitación se debe dar en la empresa en la medida y dosis necesaria al empleado, al funcionario y al ejecutivo, una visión universal básica y desde luego, orientar los programas al hacer hincapié en los puntos específicos y necesarios para desempeñar eficazmente su puesto.

La capacitación es un medio formidable para encauzar el personal de una empresa y lograr una auténtica automotivación e integración: esto no sólo es posible si la educación que se imparte es integral, pues sólo así ubicará y desarrollará al empleado cualquiera que sea su nivel y área de trabajo como un miembro responsable del conglomerado social al que pertenece; es por esto que el administrador tiene que basarse en el proceso de comunicación:

*“La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, transmitir comunicación e influir en ella. Los procesos de la comunicación vinculan a la organización a su medio técnico así como a las partes que la constituyen. La información fluye a través de la organización de un individuo a otro y de un grupo a otro. De esta manera, la información sirve para integrar las actividades de la organización a las demandas del medio técnico, pero también integra las actividades internas de la organización”. (\*116)*

De esta manera, proponemos los siguientes diseños para capacitación del personal administrativo de los SEIEM, que consideramos se ligan con el proceso de comunicación.

(\*116):J.,L.,Gibdon.,J.L.,Ivancevich;J.M.,Donnelly;J.H. Jr. Organizaciones, Conducta, estructura, proceso.(1999),p. 39

## ***EJERCICIO PARA BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN***

### **PROPÓSITO:**

Revisar las barreras en la comunicación y sus repercusiones.

### **TEMAS Y ÁREAS DE APLICACIÓN:**

Rompimiento del hielo, cierre el curso, trabajo en equipo, comunicación, análisis de problemas y toma de decisiones.

Descubrir implicaciones acerca de los diferentes modos de comunicación.

Comunicación en uno y otro sentido. Verbalismo en la educación.

### **RECURSOS MATERIALES NECESARIOS:** para cada participante

- Una hoja de papel DIBUJO "A"  
Con el dibujo "A"
- Una hoja de papel  
con el dibujo "B"
- Dos hojas de  
Papel y lápiz.
- Pizarrón con DIBUJO "B"  
gises y borrador.
- Rotafolio con  
Hojas en  
Blanco.
- Plumones.

**AMBIENTE:** Salón iluminado, fresco y amplio que permita la movilidad de los integrantes del grupo.

**DURACIÓN APROXIMADA:** 60 minutos.

**TAMAÑO Y DISPOSICION DEL GRUPO:** HASTA 70 PARTICIPANTES.

**PASOS A SEGUIR:** el ejercicio consta de dos etapas:

#### **PRIMERA ETAPA:**

1. Se le da a un voluntario del grupo la hoja con el dibujo "A" el cual tendrá que describirlo, al resto de sus compañeros. Deberá hacerlo con toda exactitud, medidas, colocación, puntos, etc.
2. Los participantes tratarán de hacer un dibujo de acuerdo con las instrucciones

que reciban.

3. Solamente el voluntario puede hablar en voz alta y clara. Debe colocarse de espaldas a los participantes y cuidar de que no le vean el dibujo.
4. Ningún participante puede hablar, preguntar, hacer ruido, o cualquier tipo de expresiones.
5. El tiempo a emplear en esta etapa queda a juicio del voluntario, pero se recomienda que no exceda de 20 minutos

#### **SEGUNDA ETAPA:**

1. Se le entrega al voluntario la hoja con el dibujo "B" que volverá a describir al grupo con toda exactitud.
2. Los participantes tratarán de hacer el dibujo de acuerdo con las instrucciones que reciban.
3. El voluntario se coloca de frente al grupo y procurará que el dibujo no lo vean las demás personas. Dos participantes pueden hacer toda clase de preguntas que consideren necesarias.
4. el tiempo a emplear en esta segunda etapa queda a juicio del voluntario y de los participantes.

#### **EJEMPLO:**

Habrá que señalar la importancia que tiene la comunicación cara a cara y con preguntas por parte del receptor.

Seguramente los resultados del grupo que se relacionan con el dibujo "B" serán más precisos que con el dibujo "A".

En la vida real es igual; si se dan instrucciones de espaldas, sin precisión, con intermediarios, y se evitan las preguntas: etc., se obtendrá algo muy diferente a lo que se espera y los receptores se desconcertarán.

#### **CURSO TALLER**

#### **"DESARROLLO DE HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN"**

#### **COMUNICACIÓN HUMANA**

"Nunca digas todo lo que sabes "

"Nunca hagas todo lo que puedas "

"Nunca creas todo lo que oyes"

"Nunca gastes todo lo que tienes"

Aquella persona que haga esto . . .

Un día “sin darse Cuenta “  
Dirá lo que no debe,  
Hará lo que no sabe, juzgará lo que no ve y  
Gastará lo que no tiene

### **CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN HUMANA**

- Verbal
- No verbal
- Formal
- Informal
- Consciente
- Inconsciente
- Holística

### **TIPO DE COMUNICACIÓN HUMANA**

1. Comunicación Intrapersonal
- 2.- Comunicación Interpersonal
- 3.- Comunicación en pequeños grupos
- 4.- Comunicación pública
- 5.- Comunicación masiva.

El hombre es el único ser vivo capaz de comunicarse con sus similares. Muchos animales son capaces de informar a sus semejantes y el resultado de esta información es una ciega reacción instintiva, nunca una “reflexión “

**Los seres humanos podemos elegir entre reaccionar instintivamente o darnos opciones** (principio de libre albedrío)



La persona humana por propia naturaleza requiere vivir en sociedad,  
Biológicamente, el hombre nace como uno de los animales más indigentes (incapaz de sobrevivir por sí mismo)

Su tendencia a comunicarse con sus similares, a desarrollar “cultura” es una exigencia propia de la naturaleza humana y por lo tanto es la base natural de la sociabilidad. Esta sociabilidad humana es el fundamento de toda forma de sociedad y de las exigencias éticas que de la misma emanen (bien común, autoridad, solidaridad, subsidiaridad, participación, igualdad, equidad, la propiedad privada y la justicia social)

La mayoría de la gente la considera una **herramienta para poder dar información real y con una cierta intención**, sin embargo en PNL la comunicación es la respuesta que se obtiene del receptor y no la intención del emisor.

#### INICIACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Comunicación es el intercambio de mensajes entre dos o más personas, que se da por medio del lenguaje verbal y el no verbal o corporal.

#### PATRON OPERATIVO DE CONDUCTA HUMANA

Gran parte de lo que tú haces y del cómo lo haces, lo grabas en forma inconsciente (95%) normalmente no te das cuenta del por qué lo haces, y además de lo que haces.

#### INTROSPECCION

Es el poder encontrarse a sí mismo y poder verse uno mismo (Terapia Gestalt)

## IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

- Para darnos a conocer con los demás
- Para relacionarnos con los demás
- Para manifestar nuestros sentimientos y emociones
- Para influir a los demás y a nosotros mismos
- Para lograr precisión y entendimiento



## BARRA DE LA COMUNICACIÓN HUMANA

**NEUROLOGICAS:** Canales preceptúales (órganos de los sentidos)

**SOCIALES:** Limitaciones que la cultura establece en sus miembros (mapas)

**INDIVIDUALES:** Son el resultado de la historia personal de cada uno de nosotros  
(iceberg)

**LENGUAJE- IDIOMA:** Es el instrumento de liberación, pero también lo es de sujeción



### **TIPOS DE RELACIÓN HUMANA**

#### **DE NECESIDAD:**

Conseguir algo de alguien. Acciones: dominar, poseer, por ganar, superar a alguien.

**“Considerar principalmente a la persona como medio de satisfacción de nuestros deseos”**

**CARACTERÍSTICAS:** Codificar a la persona, me codifico.

**DE RECIPROCIDAD:** Flujo y reflujo de dar y recibir. Querer que el otro me quiera,

Acciones: Intercambiar, acompañar,, dialogar, compartir, convivir.

**“Querer que el otro quiera que yo lo quiera “**

**CARACTERÍSTICAS:** Nos personifica.

**DE DONACION:** Dar sin esperar recibir como libre decisión de la voluntad

(benévolo). Acciones: corresponder, agradecer, dar, darse, sacrificarse, enseñar, corregir, perdonar, comprender a alguien, acoger.

**“Es la configuración suprema del amor. Te doy aunque no me des”**

**CARACTERÍSTICAS:** No se condiciona como en la reciprocidad. no doy, no es como respuesta al recibir. Si recibo no es como respuesta a mi donación, sino expresión desinteresada del otro.

### **EL SER EGÓICO**

Es un intento mental de justificar todo lo que creo que soy, ignoro lo que realmente soy y vivo con máscaras.

El ego se forma por el conocimiento progresivo, pero frecuentemente se vive como una creencia limitante que nos puede llevar a actitudes de negación, desconocimiento o distorsión de algunos aspectos de nuestra persona y que éstas sólo se reconocen en nosotros por los demás con claridad.

**EL EGOISMO:** Es la actitud moral que se expresa como maldad.

**EL EGOCENTRISMO:** Es la actitud de querer ser el centro de atención de los demás.

### **“EL SER “**

Esencia o naturaleza, modo de existir. Afirma del sujeto lo que significa el atributo, tener origen.

El ser es contemplarse en mente, cuerpo, alma y espíritu (en donde alma es la esencia y espíritu la energía)

EL SER ES:

- CONGRUENCIA
- FELICIDAD
- ATENCION
- ARMONIA
- CONCIENCIA

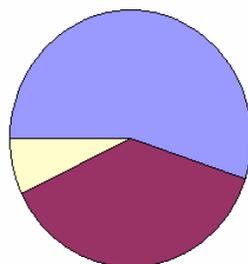
## LA COMUNICACIÓN HUMANA

La mayoría de la gente la considera una herramienta para poder dar información real y con ciertas intenciones; sin embargo en PNL la comunicación es la respuesta que se obtiene del receptor y no la intención del emisor.

**“El 93% de la comunicación humana es no verbal”**

55% lenguaje no verbal →

7% Palabras →



← 38% Tono de voz

“Con un tono de voz bajo, podemos penetrar la profundidad de la mente”

### LA SINTONIA; BASE DE LA COMUNICACIÓN HUMANA”

Para crear sintonía, pensemos que lo mejor es unirnos a la otra persona e iguale su lenguaje corporal de forma sensible y respetuosa. Igualar no quiere decir imitar, se pueden hacer equitativos los movimientos de brazos de la otra persona con pequeños movimientos de la mano, los movimientos del cuerpo con movilidad de la cabeza son lo que se llaman reflejos cruzados, esto también se pueden lograr con la distribución del peso del cuerpo y la postura básica, y respirar al unísono.

**SISTEMAS REPRESENTATIVOS.** La comunicación comienza con nuestros pensamientos, luego usamos las palabras, tono y el lenguaje corporal para transmitirlos a la otra persona. **¿y qué son los pensamientos?**

**PENSAR:** Es una actividad tan obvia y común que nunca reparamos en pensar en ella. Tendemos a pensar en lo que se piensa, no en como se piensa. Una de las maneras como se piensa es el recordar de manera consiente o inconsciente las imágenes, sonidos, sentimientos, sabores y olores que se experimentaron.

### **SISTEMAS REPRESENTATIVOS.**

- El sistema visual.
- El sistema auditivo.
- El sistema Kinestèsico

**“El secreto de la buena comunicación no es tanto lo que se dice, sino como se dice”**

Una buena idea es emplear una mezcla de predicados cuando a un grupo de personas. Debemos dejar que lo visualizadores vean lo que se dice. Así como que los pensadores auditivos lo escuchen alto y claro, y deseé Usted de sí para que los pensadores Kinestésicos puedan sentir los mensajes.

### **UN PERSONAJE QUE PIENSA MEDIANTE IMÁGENES:**

- Habla más rápido y en un tono mas alto
- La respiración será más alta en el tórax y más superficial.
- A menudo el tono muscular está en aumento, particularmente en los hombros.
- La cabeza estará erguida y la piel facial mas pálida de lo normal.

### **UNA PERSONA QUE PIENSA MEDIANTE SONIDOS:**

- Respira en forma homogénea en todo el pecho.
- Produce pequeños movimientos rítmicos en todo el cuerpo.
- Su tono de voz es claro, expresivo y resonante.
- La cabeza la tiene en equilibrio sobre los hombros o ligeramente caída.

### **UNA PERSONA QUE PIENSA MEDIANTE SENSACIONES:**

- Inclina la cabeza a un lado y se apoya en una mano.
- Respira lenta y profundamente desde el estómago.
- Su musculatura normalmente se relaja.
- La voz tiene un tono mas profundo y ritmo lento.

## LENGUAJE COMUN DE LOS SISTEMAS REPRESENTATIVOS.

### VISUALES:

Mirar, imagen, foco, imaginación, interior, escena, visualizar, perspectiva, brillo, reflejo, clarificar, examinar, ojo, enfocar, prever, espejismo, ilustrar, observar, revelar, ver, mostrar, inspección, visión, oscuridad y tiniebla.

### AUDITIVAS:

Decir, acento, ritmo, alto, tono, resonar, sonido, monótona, sordo, timbre, preguntar, acentuar, audible, claro, discutir, proclamar, notar, escuchar, gritar, sin habla, vocal, silencio, disonante, armonioso, agudo y mudo.

### KINESTÉSICAS:

Tocar, contacto, empujar, acariciar, sólido, calido, templado, frío, áspero, agarra, empujón, presión, sensible, estrés, tangible, tensión, toque, concreto, suave, arañar, sostener, rascar, sufrir, pesadez y liso

### NEUTRALES:

Decidir, pensar, recordar, saber, meditar, reconocer, atender, entender, evaluar, procesar, decidir, aprender, motivar, cambiar, conciencia y considerar.

### OLFATIVAS:

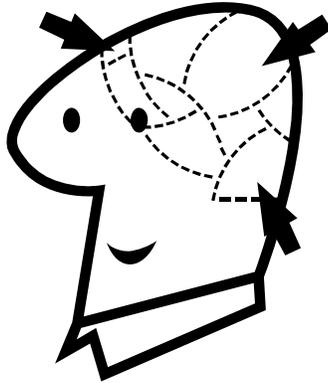
Fragante, oler, rancio, ahumado, perfumado, fresco, olfatear.

### GUSTATIVAS:

Sabor, ácido, amargo, gusto, salado, dulce jugoso.



## LOS HEMISFERIOS CEREBRALES.



### “LA CONCIENCIA”

Es el espejo que la naturaleza nos regaló, para poder ver....lo que realmente somos.

### LA MENTE INCONCIENTE.

**Del 95% de lo que hacemos y que hacemos las cosas de las cuales nos percatamos.... es responsable el inconsciente.**

Se maneja igual que una computadora y tiene 3 características:

- Es literal.
- No analiza.
- No tiene sentido del humor.

La mente INCONCIENTE empieza a funcionar alrededor de la 8<sup>o</sup> semana de gestión en el ser humano (otros psicólogos piensan que entre la 3<sup>o</sup> y 4<sup>o</sup> semana). Durante la vida vamos a grabar todos los sucesos que la misma nos proporciona.

#### **Nuestra programación inconsciente nos la dio:**

- |                       |                                |
|-----------------------|--------------------------------|
| -----Padres.          | -----Maestros.                 |
| -----Amigos.          | -----Compañeros.               |
| -----La publicidad.   | -----La información externa.   |
| -----Nosotros mismos. | -----El entorno que nos rodea. |

## LOS DOS HEMISFERIOS CEREBRALES.

Los dos "YO" que tenemos en la cabeza y que no siempre están desacuerdo:

**HEMISFERIO IZQUIERDO:**

**Consciente**

**HEMISFERIO DERECHO:**

**Inconsciente**

### HEMISFERIO IZQUIERDO:

El consciente y el que razona lógicamente, construye las ideas y con palabras nuestro lenguaje. Posee nuestro poder de la voluntad y es con el que se decide y se confía. Puede analizar, ya que divide en pedacitos lo que quiere entender o asimilar, al ordenar las cosas linealmente: 1, 2, 3, 4,5. Distingue los diferentes tipos de realidades y es el responsable de la memoria, de las causas y efectos (principio base del método científico); del darme cuenta... Se rige por lo que "debe" ser, lo que "tenemos que". Este hemisferio cerebral ve los árboles a detalle, es incapaz de ver los bosques.

### HEMISFERIO DERECHO:

El inconsciente, se asemeja a lo que en psicología tradicional se llama "mente inconsciente" aunque no son exactamente iguales. Tiene que ver con algunas de nuestras respuestas automáticas, con nuestras **acciones involuntarias** (en ocasiones contrarias a nuestras buenas intenciones), y nos mantiene en ellas (acciones o comportamientos) mientras no podamos de ahí... lo que tenemos que aprender para subir un escalón más de la conciencia. Este hemisferio le pone el **tono de voz** a las palabras de nuestro lenguaje (comunicación), **los gestos** y todo eso que hace que una misma frase se entienda de forma diferente.

El inconsciente en vez de analizar **sintetiza y condensa** (pásame la desa...que está en el dese...).

El hemisferio derecho ve el bosque completo y no observa al árbol. Construye nuestras emociones con sensaciones físicas concretas.

Con el hemisferio izquierdo (conciente), **pensamos y razonamos con ideas.**

Dentro del hemisferio derecho el pasado-presente y futuro pueden encimarse, traslaparse; así que podemos revivir al imaginar y sentir en un momento de nuestro pasado como si fuera presente; o vivir con anticipación(fantasía), un futuro que se convierte en presente al crearlo. Se orienta al placer y a evitar el dolor...(inicio de los enredos humanos)

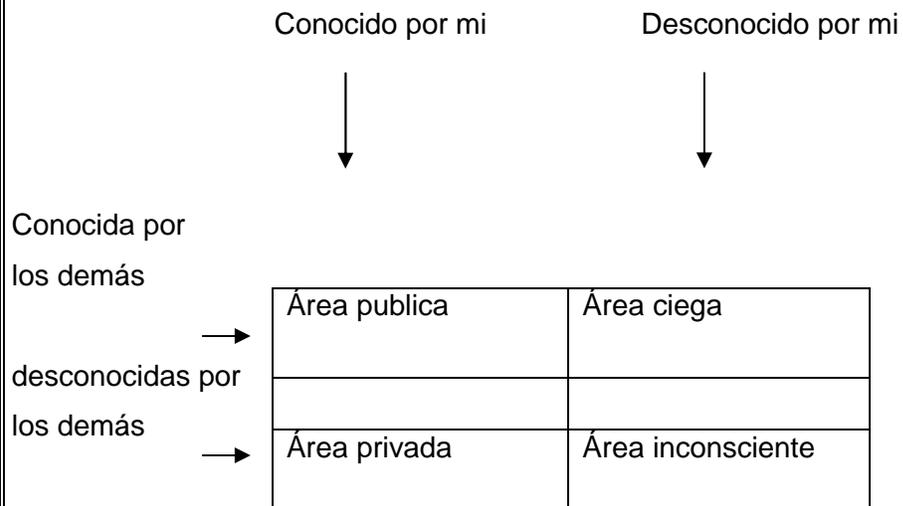
**En la práctica, el inconsciente es más fuerte que el consciente** porque influye sobre nuestro comportamiento automático y construye nuestras emociones, de ahí la necesidad permanente de estar en contacto íntimo con nuestro inconsciente, con nuestro cuerpo, con lo que los orientales llaman “Buda interior”(acechemos a vosotros mismos).

<b><u>MODOS DE CONCIENCIA</u></b>	
<b>HEMISFERIO IZQUIERDO</b>	<b>HEMISFERIO DERECHO</b>
Lógico	Intuitivo
Secuencial	Aleatorio
Temporal secuencial	Atemporal
Lineal(uno por uno)	Concreto
Se basa en la realidad	Fantasía
Abstracto	Analógico
<b>IZQUIERDO</b>	<b>DERECHO</b>
Escritura	Conciencia táctil
Símbolos	Relaciones espaciales
Lenguaje	Formas y modelos
Lectura	Computo matemático
Fonética	Sensibilidad al calor
Localización de hechos, detalles	Canto y música
Hablar y recitar	Expresión artística
Seguimiento a instrucciones	Creatividad(espontáneo)
Enfoque externo	

Escuchar	Visualizar	
Asociación auditiva	Sentimientos y emociones	
Analiza partes al todo	Analiza todo a las partes	
Experimenta la vida al leer	Experimenta antes de leer	
Leer antes de ver	Ver antes de leer	
Habilidad lingüística	Crea imágenes de su realidad	
Enfoque interno		
No literal		Literal
Analiza		No analiza
Tiene sentido del humor		No tiene sentido del humor
7% de la información		Sin información

## HABILIDADES DE LOS HEMISFERIOS CEREBRALES HUMANOS

### VENTANA DE JOHARI



### CREENCIAS DE UN TRIUNFADOR

- TODO LO QUE ME SUCEDE....es para mi bien.
- NO EXISTEN FRACASOS, todo es aprendizaje.
- YO SOY RESPONSABLE de mi mundo.
- NO NECESITO CONOCERLO TODO para usarlo.

- EL TRABAJO ES UN JUEGO que disfruto siempre.
- NO HAY ÉXITO DURADERO sin entrega total.
- NUESTRO MAYOR RECURSO...EL HUMANO....yo mismo.
- NADA MÁS ENRIQUECEDOR QUE hacer preguntas.

**METAMODELO**

**“La experiencia no es la realidad..., y la palabra no es la experiencia”**

**1-----Recolección de la información: omisiones / eliminaciones (descripción precisa, contenido).**

a...Eliminación simple y comparativa.	Recupera la información. La suprime / La elimina	“no entiendo” “tengo miedo” “no comprendo”	“Qué no entiendes” “De que o a que temas” “Como sabes que no comprendes”.
b. ...Falta de índice y comparativa.	Experiencia generalizada que limita el modelo del emisor al emitir detalles.	“nadie me quiere” “son tan necios” “esto esta muy difícil”	“Específicamente quien no te quiere” “específicamente quienes son necios” “Que de esto es muy difícil para ti”
c. ...Verbos inespecíficos	Obstaculizan la claridad de la experiencia; al especificar la información se recolecta mas plenamente	“ella me va rechazar” “ellos me obligaron” “mis hijos me obligan a maltratarlos”	“Cómo sabes eso específicamente” “como específicamente te obliga a maltratarlos”

d. ... Nominalizaciones	Palabras que se transforman de verbos a sustantivos	“no me valoran en...” “lamento mi decisión” “quiero ayuda”	“como te gustaría que te valoraran” “Qué te impide volver a decidir” “Como quieres que te ayuden”
-------------------------	---	--	---

<b>2-----Límites del Emisor/generalizaciones (identifica los límites del emisor).</b>			
a).....Cuantificadores	Grupo de creencias tipificadas con palabras: todo, siempre, nunca, nadie, etc.	“nunca hago nada bien”	“Alguna vez hiciste algo bien”
		“todo me sale bien”	“Todo...”
		“siempre me mienten”	“siempre te miento”
		“me es posible dar”	“alguna vez lo hiciste”
b)....Operadores modales de necesidad y de posibilidad	Palabras que indican falta de opciones, tengo, debo, no puedo, no debo, no se, es necesario.	“no puedo hacerlo”	“De modo que Luis hace que te separes de él”
		“Tienes que dármelo”	¡Que pasaría si no te lo doy”
		“debo mentirles”	¡Que te impide decir la verdad”
<b>3.....Mala conformación semántica/distorsiones (identifica empobrecimientos del emisor).</b>			

a)...Causa efecto	Creencias de que una acción de X es la causa de Y actué o experimente algo (estados)	"Luis tiene la culpa de que me separe de él"	"De que modo Luis hace que te separes de él"
		"Tu me frustras al verte feliz"	"Cómo te frustró"
		"Sufro por que llegas tarde"	"Porqué sufres si llego tarde" "Como es que X es la causa de Y"
b. ....Lectura de la mente	Creencia de que sabes lo que piensa o siente otra persona sin comunicación directa. Es actuar sobre ilusiones y no sobre información verídica.	"Todos piensan que soy loco"	"Como específicamente sabes eso"
		"Estoy segura de que sabes cómo siento"	"Como específicamente sabes que yo se como"
		"Se que es lo mejor para ellos"	"Como específicamente sabes lo mejor para ellos"
		"El nunca mide las consecuencias"	"Como específicamente sabes que no las mides"

c...Preformativo o Actor Perdido	Por lo general juicios del modelo del emisor, reglas propias para el es un mapa y lo adjudica.	"Esta mal vivir con ayuda"	"Esta mal para quien"
		"Esta es la forma correcta de hacerlo"	"Correcta para quien"
		"Es malo hacer esto"	"Malo para quien"

d...Equivalencia Compleja.	Dos experiencias diferentes una afirmación y una presuposición.	“ella siempre me pega, seguro que no le agrado”	“Alguna vez le pegaste a alguien que te agrade”
		“le va mal en la vida es muy ignorante”	“Como específicamente significa que es ignorante”
			“Como específicamente alguna vez”
e....Presuposiciones	Se supone algo....que esta implícito y requisito para la afirmación.	“si supiera cuando me lastima, dejaría de tratarme así”	“Como sabes que no sabes”
		“si ella supiera lo mucho que sufro, no me dejaría aquí”	“Como tu decidiste sufrir”
			“Que te hace creer que...Como”.

### CONCLUSIONES DEL CURSO- TALLER

#### “DESARROLLO DE HABILIDADES DE LA COMUNICACIÓN “

**PROPÓSITO:** Por medio de la comunicación conocemos mejor a los demás y a nosotros mismos, porque mediante la comunicación dirigida se logran alcanzar los objetivos y metas.

**TEMAS Y AREAS DE APLICACIÓN:** Clasificación de la comunicación humana, tipos de comunicación humana, el proceso de la comunicación humana, barreras de la comunicación humana, tipos de relación humana, el ego y el ser, comunicación humana o PNL, sistemas representativos, los hemisferios cerebrales, modos de conciencia, la ventana de Johari, las creencias de un triunfador, metamodelo. Áreas afectiva y cognoscitiva.

**RECURSOS MATERIALES NECESARIOS:** Fotocopias con los distintos temas a tratar, rotafolio con dibujos alusivos a la comunicación como la conversación, esquemas de emisor y receptor, esquema de los hemisferios cerebrales esquemas con pensamientos, etc.

**AMBIENTE:** Salón iluminado, fresco y amplio que permita a los integrantes del grupo una estancia cómoda para poder establecer diálogos donde se haga la recolección de información con omisiones, establecer límites del emisor con generalizaciones y establecer conversaciones donde se especifique la mala conformación semántica con diferentes distorsiones.

**DURACIÓN APROXIMADA:** Se llevará a cabo en tres etapas para acoplar los diferentes temas en tres módulos. Cada etapa con una duración de 60 minutos.

**TAMAÑO Y DISPOSICIÓN DEL GRUPO:** mínimo de 8 personas, máximo sin límite

**PASOS A SEGUIR:** Serán tres etapas, en cada etapa habrá un módulo en donde se agruparán los temas.

PRIMER MÓDULO.- Los temas serán clasificación de la comunicación humana, tipo de comunicación humana, el proceso de la comunicación humana, barreras de la comunicación humana y tipo de relación humana.

SEGUNDO MÓDULO: Los temas serán el ego y ser, comunicación humana o PNL sistemas representativos, los hemisferios cerebrales, y los modos de conciencia.

TERCER MÓDULO: Ventana de Johari, creencia de un triunfador, metamodelo y conclusiones.

**CONCLUSIONES:** La comunicación es una de las grandes características que diferencian al hombre, nos permite conocer mejor a los demás y a nosotros mismos. La comunicación es una herramienta para el éxito personal y profesional porque nos enseña el cómo hacer, en qué forma hacerlo y en qué momento hacer.

Mediante la comunicación que se dirige eficazmente se puede alcanzar los objetivos y metas .

La comunicación es la mejor forma de expresar el “AMOR” a nuestros semejantes.

**“Cuando tienes una sola solución . . . eres un robot**

**Cuando tienes dos. . . estás en un dilema de esto o aquello.**

**Cuando tienes tres . . . ya entraste al espacio de la solución. “**

En las páginas anteriores se expusieron ejercicios para la integración del personal y curso-taller para la comunicación, ya que como se afirmó en los SEIEM existen varias problemáticas pero una de las más relevantes es la interacción entre el personal administrativo lo cual repercute en el desempeño laboral de la institución. De la misma manera podemos afirmar que hay una relación directa con el desempeño eficaz de las funciones en lo que respecta a la formación de equipos.

*“La mas reciente tendencia de las organizaciones es el esfuerzo por implementar el concepto de equipo. Aunque la cadena vertical de mando constituye un poderoso medio de control, su debilidad radica en desplazar la responsabilidad hacia la cúpula. A partir de la década de 1990 las organizaciones empezaron a desarrollar medios para delegar autoridad y distribuir la responsabilidad en todos los niveles mediante la creación de equipos participativos para lograr el compromiso de las personas. El enfoque de equipo flexibiliza las organizaciones y las hace más ágiles en el ambiente global y competitivo. Existen dos tipos de equipos, multifuncionales y permanentes (116)*

Esto lo afirma ya que lo analiza bajo el enfoque situacional de la administración por lo que un equipo multifuncional se formará por personas de varios departamentos que resuelven problemas mutuos. Cada persona reporta a su departamento funcional y a la vez al equipo, uno de los miembros será el líder del equipo creando una atmósfera de trabajo en equipo por lo que representan un punto multidisciplinario en los departamentos, aunque no constituyen órganos propiamente.

Por otro lado, los equipos permanentes se forman como si fueran departamentos formales en la organización porque sus miembros trabajan juntos para resolver problemas de interés común y reportan al mismo gerente. En los niveles más bajos, el equipo permanente semeja el enfoque divisional pero con menos miembros.

De esa manera, nuestra próxima sugerencia en cuanto a cursos para el personal administrativo de los SEIEM se refiere a la formación de equipos de trabajo, para que el personal se concientice de las ventajas del trabajo en equipo.

Al capacitar y reformar al personal necesariamente se preserva la relación de la estructura, se lograra el equilibrio que los trabajadores han buscado, se accesará a los recursos tecnológicos, se desarrollara un sentido de compromiso del deber con una visión más general del sistema y con la generación de proyectos.

(\*116) I. Chiavenato, I. Introducción a la Teoría General de la Administración, (1999), p.p. 919-920

Es así que buscamos ante todo propiciar un cambio de actitudes laborales en forma gradual y equitativa.

En lo que se refiere a la actitud que se manifestaba entre el personal consideramos que se había realizado una polaridad esto es porque se notaba la existencia de dos grupos; unos que repudiaban a las autoridades, y se oponían a todo lo que ellos proponían y por lo tanto todo lo cuestionaban o analizaban, hasta se propiciaban discusiones; por otro lado existía el personal que creían y apoyaban a las autoridades, que de alguna manera contrarrestaban las críticas a los procedimientos.

A nuestra opinión esto es porque las condiciones en que se realizaban los cursos no era la más conveniente ya que las características de planeación de los mismos, el espacio asignado para efectuarse, el mobiliario a opinión de los trabajadores no era muy adecuado, por lo tanto la decisión de participar quedaba frecuentemente condicionada al autoritarismo de los responsables de las áreas que integraban esta dependencia; anteriormente se notaba el riesgo de que cada vez más existía una resistencia para participar, y la argumentación era que la temática era sosa, repetitiva y que las personas que impartían la capacitación no eran preparadas ya que se notaba una amplia improvisación.

A partir de que se han venido procurando las orientaciones, con mayor cuidado, que se han auxiliado y apoyado con la Universidad del Estado de México, y la Universidad Tecnológica de Nezahualcoyotl la actitud del personal ha cambiado y se ha generado un aumento en la asistencia, pero creemos que todavía falta motivación para que el personal se integre a los cursos.

Esto es porque observamos que los compañeros consideran a la capacitación en este momento como una alternativa, para favorecer las actitudes y habilidades de cada uno de ellos así como del equipo, además de que sirve como un espacio que permite expresar ideas, a su vez que busca orientar a los actores involucrados en la institución y que de alguna manera nos enseñan a administrar los tiempos, materiales, mobiliario, tecnología, pero lo más importante es que al personal humano nos enseña administrar las diferencias de capacidades, de integración, de sociabilización que existen en cada ser humano, de tratar de convencer y llegar a acuerdos que contribuyan a posibilitar una mejor atención, a hacerla más ágil; ya que se nota un mayor respeto ante las diferentes opiniones, y se observa como se va desarrollando una integración entre los mismos.

La capacitación ha logrado un equilibrio más positivo de las relaciones entre los participantes lo cual se manifiesta en la atención que se brinda a los usuarios, ya que de alguna manera se ha tratado de reducir los tiempos esto con la intención de cambiar la idea de burocracia que tiene el personal que acude a realizar gestión a estas oficinas.

El grupo de trabajo en su gran mayoría presenta iniciativas que a veces se ponen en práctica y en otras ocasiones no se toman en cuenta; pero lo importante es que la visión del personal en la institución es diferente así como el compromiso de las personas que integran los diferentes grupos de trabajo.

Los cursos han impulsado y pueden lograr que el personal tome una posición de auto motivación promoviendo una cohesión estructural y se puede observar que hay un crecimiento en la eficiencia productiva que puede ser mejorada.

Otra actitud que se ve hoy es que existe compañerismo para que el propio personal se preste a capacitar a los nuevos integrantes en sus áreas a las que pertenecen, y así facilitar la ejecución de los diferentes procesos sin dificultad, evitando con esto cometer menos errores.

# Conclusiones

## **Conclusiones**

- Los problemas que se originan en esta Dependencia Administrativa, derivan de una mala comunicación entre el personal, producto de la forma de comprender e interpretar las diferentes situaciones que se presentan, además que las actitudes y conducta varían de un empleado a otro por la diversidad en la preparación, por lo tanto su desenvolvimiento consideramos es distinto. Esto complica las relaciones interpersonales. Las autoridades estos aspectos los ven de forma superficial, y lo observamos porque se preocupan más por imponer su poder.
- En la distribución del trabajo; otro error es comparar el trabajo del personal utilizando como motivación para un mejor desempeño, esto solo logra un choque, y desacuerdos entre compañeros porque de alguna manera se está demeritando su práctica administrativa y a su vez su personalidad.
- En esta subdirección cada sujeto desarrolla el trabajo asignado respetando los lineamientos; esto de alguna manera limita al personal a aplicar sugerencias en donde pueda poner en práctica su experiencia personal, por lo que consideramos que dentro del clima laboral se da una imagen de ineptitud e ineficiencia.
- Existe un exceso de requisitos que los usuarios deben cubrir para realizar cada trámite. Además de tener una rutina en los procedimientos.
- Max Weber al crear la burocracia pretendía implantar espacios al personal que tuviera calificaciones técnicas necesarias para el logro de la eficacia en la organización, es decir, ostentar un perfil para desempeñarse adecuadamente en la labor, pero podemos ver que el resultado actualmente no es así ya que las oportunidades se dan a personas recomendadas por el S.N.T.E. y/ o por las autoridades, sin importar si cubre el perfil o si los resultados van a ser adecuados, por lo que esto manifiesta incapacidad para atender en forma adecuada a los interesados, que demandan nuestro servicio, además de mostrar una serie de errores.
- En lo que se refiere a la jerarquía de las autoridades se muestra total tecnocracia, ya que impera una actitud de dominio, hacia el personal evitando permisos o se

establecen diferencias a la mayoría del personal, ya que utilizan la división de los equipos de trabajo a efecto de no perder el control, de los mismos. Cabe mencionar que al no existir una adecuada capacitación, no se refleja la competencia técnica y es habitual escuchar al personal mencionar que yo hago que trabajo porque los SEIEM hacen como que me pagan.

- Por eso sentimos que existe una necesidad de sensibilizar y motivar al personal porque existe una marcada deficiencia en la capacitación. Ya que nuestra realidad exige que los equipos de trabajo sean conformados por personal participativo y con una comunicación que implique un criterio flexible, atenta al brindar los servicios, a mejorar la productividad y esto solo es posible si al capacitar se obtiene un cambio de mentalidad con una orientación necesaria que origine adquisición de nuevas habilidades, cambio de hábitos de forma de pensar y actitudes.
- Proponemos que en cada Subdirección se contemple la posibilidad de abrir áreas o espacios, con personal preparado que capacite en forma permanente a los recursos humanos que laboran en la institución.

# Bibliografía

## **Bibliografía**

Aguilar Siliceo; Alfonso, 2001, Capacitación y Desarrollo de Personal, Editorial Limusa, Noriega Editores. México.

Álvarez García, I., 2000, Planificación y desarrollo de proyectos Sociales y Educativos, Editorial. Limusa Noriega Editores. México.

Álvarez Isaias, 2000, La Educación Básica en México Volumen I Proyectos Nacionales Diagnostico y prospectiva., Editorial. Limusa Noriega. México

Alvárez., Isaias, 2000, La Educación Básica en México Volumen 2 experiencias, modelos y alternativas, Editorial. Noriega Limusa Editores. México.

Amitai; E. 1998 Organizaciones complejas y burocráticas, Editorial U.P.N. México

Aole Tomasini Alfredo, 198, Planeación estratégica y Control total de calidad, Editorial. Grijalbo. México, pag.293

Behling, C., 1969 Unification of management Teheory: A. Pessimistic View en Max S. Wortman, Jr., y Fred Luthans, Emergin Concepts in Management. Process, Behavioral, Qualitative and Systems., Editorial . Mac Millango. Collier. Londres

Block Alberto, Aguilar José Antonio, 2000 Planeación Escolar y formulación de Proyectos, Editorial. Trillas. México, pag.296

Ezpeleta; J.A., Furlán, 1991, La gestión pedagógica de la Escuela, Editorial. Correo UNESCO. México.

Condiciones Reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos docentes del Subsistema Educativo Estatal, Editorial. Comité Estatal Administración Pública Gobierno del Estado de México. 1999.

Chiavenato, I., 2000, Introducción a la Teoría General de la Administración., Editorial. MKC. Graw Hill Interamericana S.A. México.

De Canales; F.M., De Alvarado; E., L., Pineda., E.B., 2001, Metodología de la Investigación para el personal de salud, Editorial. U.T.E.H.A. Noriega Editores.

Frigeiro; G., 1998, Planificación de las Instituciones Escolares, editorial U.P.N. México

De Vázquez Josefina Zoraida, 1970, Nacionalismo y Educación, Editorial. Colegio de México.

Disposiciones Reglamentarías en materia laboral para los servidores públicos docentes del Subsistema Educativo Estatal, Editorial Comité Editorial de la Administración Pública Estatal. México 1999

UNAM, 1973, El porqué de la Reforma académica. "Memoria 73".

Gibson, L., Jho, Ivancevich M.; Jaimes H. Donnelly Jr., 1999, Las organizaciones comportamiento, estructura y procesos, Editorial. Mc. Graw- Hill/ interamericana 10ª. edición S.A, Santiago, Chile, pag.591

Giuseppe ,Amadeo., at. al.2001,Ciencia y Técnica con Humanismo., Editorial. Instituto de Investigación Tecnológica de la Universidad Tecnológica. México, pag.300.

Gobierno del Estado de México., Disposiciones reglamentarias en Materia Laboral para los Servidores Públicos docentes del Subsistema Educativo Estatal., Editorial. Gobierno del Estado de México. México 1999

Gobierno del Estado de México, Secretaria de Educación, Cultura y Bienestar Social. Servicios Educativos integrados al Estado de México, Manual de Organización de la Subdirección de Servicios Regionales, Editorial. Avanza. México 2003

Grados., J., A., 2001, Reclutamiento, selección contratación e inducción del Personal., Editorial. El Manual Moderno. México

Guía para la presentación de proyectos, Editorial. Siglo XXI . México 2001

Howe, M., J., A., 1999, La capacidad de aprender. La adquisición y desarrollo de habilidades Psicología y Educación., Editorial. Alianza, México

Katz; R., L., 1995, Skills o fan Effective Administrador, Editorial, Harvard Business School. E:U..

Latapi Sarre Pablo; Ulloa Herrero Manuel, 2000, El financiamiento de la Educación Básica en el marco del Federalismo, Editorial Fondo de la Cultura Económica. México, pag. 168

Medina; L., 1984, Del Cardenismo al Avilacamachismo, Colección: Historia de la Revolución Mexicana No. 18, Editorial. Colegio de México.

Meneses, Morales; Ernesto; 1997, Tendencias Educativas Oficiales en México. 1976-1988, Editorial. Universidad Iberoamericana A.C. México, pag.598

Molina López, G., E., 1983, Planificación, programación, Presupuestación, Editorial. U.N.A.M. México.

Nuñez., C. 1988, Municipio de Nezahualcoyotl, Editorial. Colegio de México.

Pastrana; Flores Leonor, Eloina. Organización, dirección y gestión en la Escuela Primaria. Un estudio de casa desde la perspectiva etnográfica, Editorial. I.P.N. 1997, pag.130

Peter, Drucker., 1999, Los desafíos de la Administración en el siglo XXI, Editorial Sudamericana. Buenos Aires Argentina. pag.226

Prawda., J., 1989, Teoría y praxis de la planeación educativa en México, Editorial. Grijalbo. México.

PRONAP. La Planeación como proceso articulador entre la reflexión pedagógica y la acción docente, Editorial. Programa Nacional de Actualización Permanente para Maestros de Educación Básica. México 2001

Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajadores del personal de la Secretaría de Educación Pública., S.E.P. México 1958.

Reyes Ponce. A., 1987,Administración de Personal, Relaciones Humanas, Editorial. Limusa. México.

Reyes Ponce, A., 2002, El análisis de Puestos., Editorial. Limusa Noriega Editores México

Reza, J.,C., 2002,El ABC del Instructor 2 y también del facilitador de procesos de grupos comunitarios y educativos de formación profesional y aprendizaje efectivo para el Tercer Milenio., Editorial. Panorama S.A. de C.V. México.

Rodríguez Ochoa; A., 1973,La Educación Pública en México: 1934-1940. México contemporáneo: 1867-1940 Tomo 111. SEP, Editorial. Costa Amic . México

Secretaría de Educación Pública, Reglamento de las Condiciones de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública., Editorial. S.E.P. México 1958

Solana, Fernando; Cardiel Reyes Raul., Bolaños Raul.,1982,Historia de la Educación Pública en México.,Editorial.. Fondo de la Cultura Económica. México

Strre; S. 1984,Los distintos proyectos para la transformación Del Estado Burocrático de la SEP.“Perfiles Educativos, 1984”,Editorial. México

Vega Sosa,.A.,Bustamante.,Urzúa, 2001,Administración III. Psicología Industrial, Ciencia y Técnica con humanismo, Editorial. Universidad Tecnológica de México. México, pag.300