

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 094, D.F. CENTRO

LICENCIATURA EN EDUCACIÓN

Plan 94

“Organización y Gestión Administrativa en la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa”

TESINA

Que para obtener el grado de Licenciado en
Educación Plan 94

Presenta:

Juan Francisco López López

Asesora:

Maestra María de la Luz Martínez Hernández

Mayo 2008

AGRADECIMIENTOS

Esta tesina esta dedicada a mis pequeñas hijas Ariadna y Paola por que no he tenido el suficiente tiempo para esta con ellas como yo lo hubiera querido.

Con respeto y cariño a mis padres queridos Tomasa López Hernández y Martín López Sánchez, a mis Herman@s, a mis cuñad@s y sobrin@s, a Guadalupe a todos gracias por su apoyo y comprensión, por los conocimientos que me han brindado, por su afecto y cariño, por su amor y lealtad; gracias muchas gracias, por motivarme siempre a seguir adelante enseñándome que lo más valioso en la vida es la superación constante.

Gracias a mi asesora y mis sinodales, por sus valiosos comentarios para el desarrollo de esta Tesina, por su apoyo incondicional con todo el respeto y admiración que se merecen.

A la UPN, a mis profesores, en señal de agradecimiento, por su empeño, paciencia y dedicación, a mis compañeros con quienes he compartido mucho, les expreso mi admiración, orgullo, satisfacción y lealtad, gracias por todo.

Gracias a mis compañeras y compañeros por estar ahí siempre, gracias por su tiempo y esfuerzo, por su apoyo y honestidad, por estar conmigo cuando los necesite ya sea con una palabra de aliento o un consejo para continuar mi camino gracias.

Y a todas aquellas personas que en mi han confiado y que influyeron para que el presente trabajo fuese concluido.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO I CONTEXTO.....	11
1. Antecedentes.....	13
2. Procedimiento de oficialia de partes.....	14
3. Problema.....	15
4. Preguntas.....	15
5. Supuestos.....	15
6. Propósito.....	15
7. Justificación.....	16
8. ¿ Como Hacerlo ?.....	16
CAPITULO II. MARCO TEÓRICO.....	17
1. La Organización.....	19
1.1. División del Trabajo.....	19
1.2. Tipos de especialización.....	20
1.3. Orientaciones para limitar la especialización de la tarea.....	21
1.4. Enriquecimiento del trabajo o carga vertical.....	22
2. El Tramo Administrativo.....	22
3. Burocracia.....	23
4. Repercusiones sobre los miembros del mismo aparato administrativo.....	25
4.1 Clara separación entre esfera privada y de trabajo.....	25
4.2 Consideración del ser humano como pieza en un mecanismo	

social.....	26
4.3Creciente formalismo, mayor valoración de actitudes impersonales.....	26
4.4 Valoración de la Disciplina.....	26
4.5 Dependencia del funcionario ante el aparato burocrático y ante su jefe.....	27
4.6 Integración mental o indoctrinación.....	27
4.7 Posición social del funcionario.....	27
4.8 Definición de “carrera” (y escalafón).....	27
4.9 Mayor influjo del aparato y estructura burocrática.....	28
5 El Impacto de la Burocracia en la Administración.....	28
5.1. Aplicaciones del Modelo Weberiano en la Empresa Moderna.....	29
6 Teorías Administrativas y sus principales Enfoques.....	29
6.1. Enfoque Clásico de la Administración.....	31
6.2 Orígenes del Enfoque Clásico.....	32
6.3 Administración Científica.....	33
7 Obra de Taylor.....	33
7.1 Periodos de Taylor.....	34
7.2 Racionalización del Trabajo.....	34
8 Principios de la Administración Científica.....	36
8.1 Principios de Eficiencia de Emerson.	37
8.2 Principios Básicos de Ford.....	
9 Apreciación Crítica de la Teoría de la Administración Científica.....	38

	41
10 Teoría Clásica de la Administración.....	41
10.1 Obra de Fayol.....	43
10.2 principios Administrativos de Fayol.....	
	45
11 Teoría de la Organización.....	45
11.1 La Administración como Ciencia.....	45
11.2 Teoría de la Organización.....	46
12 Elementos de la Organización.....	46
12.1 Elementos de la Administración para Urwick.....	46
12.2 Elementos de la administración para Gulick.....	
	47
13 Principios de la Administración.....	48
13.1 Apreciación Crítica de la Teoría Clásica.....	
	51
14 El Síndrome Burocrático.....	51
14.1 Síndrome de Burocratización.....	
	52
15 La Optimización de los Servicios del Área Administrativa.....	53
16 Delimitación de Procedimientos.....	54
17 La Capacitación.....	55
18 Gestión Administrativa.....	
19 Estrategias para la Optimización de los Servicios del Área de	60
Gestión.....	62
20 Capacitación (Como y Porque).....	65
21 Porque, Como y Cuando Delegar el Trabajo.....	67
22 Organización de los Servicios Educativos en Iztapalapa.....	67
22.1. Funciones Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa...	69
22.2. Organigrama.....	

CAPITULO III. PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DGSEI	70
1 Propuesta para un Sistema de Evaluación del Desempeño en la Dirección General de Servicios Educativos en Iztapalapa.....	71
1.1 Objetivo.....	72
1.2 Características.....	72
1.2.1. Definición de los Objetivos.....	72
1.2.2. Se Cubren Resultados y Procesos.....	
1.2.3. Se Crean Expectativas sobre los Aspectos Relevantes del Trabajo.....	73
1.2.4. Aspectos del Escalafón.....	
1.2.5. El Jefe de Área o Departamento se Convierte en Profesor del Mismo.....	73
1.2.6. Se Gerencia sobre los Sistemas y los Procesos.....	74
1.2.7 El Usuario se Constituye en el Mejor Evaluador.....	75
1.2.8 Un Sistema Informal pero Permanente.....	75
2 Propósito.....	76
3 Estrategia.....	77
3.1 Como Implantar un Sistema de Evaluación de Desempeño en una Organización.....	80
3.2 Aspectos a considerar en el Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño en la DGSEI.....	83
3.3 Evaluación del Desempeño.....	84
3.4 Ventajas de la Evaluación del Desempeño.....	85
3.5 Preparación de las Evaluaciones del Desempeño.....	88
3.6 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño Durante el	88

Pasado.....	89
3.6.1 Escalas de Puntuación.....	89
3.6.2 Lista de Verificación.....	90
3.6.3 Método de Selección Forzada.....	91
3.6.4 Método de Registro de Acontecimientos Críticos.....	91
3.6.5 Escalas de Calificación Conductual.....	92
3.6.6 Método de Verificación de Campo.....	93
3.6.7 Métodos de Evaluación en Grupos.....	95
3.6.8 Métodos de Evaluación Basados en el Desempeño a Futuro.....	
3.6.9 Implicaciones del Proceso de Evaluación.....	96
3.6.10 Retroalimentación Sobre la Administración de los Recursos Humanos y la Función de Personal.....	97
3.6.11 Beneficios de la Capacitación de los Empleados.....	101
3.6.12 Pasos Hacia la Capacitación y el Desarrollo.....	105
3.6.13 Enfoques de Capacitación y Desarrollo.....	106
3.6.14 Desarrollo de Recursos Humanos.....	
3.6.15 Evaluación de la Capacitación y el Desarrollo.....	
	108
CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE MI PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA DGSEI.....	109
	112
1 Procedimiento para la Definición de Metas.....	114
2 Indicadores a Evaluar.....	115
3 Entrevista de Evaluación.....	115
4 Reglas básicas para la Entrevista.....	116
5 Sugerencias para la Entrevista.....	
6 Reporte de Evaluación.....	119
	126

CONCLUSIONES.....

BIBLIOGRAFÍA.....

ANEXOS

INTRODUCCIÓN

Con el paso del tiempo, parte del personal de muchas instituciones gubernamentales entre ellas la DGSEI, han comenzado a perder de vista que su trabajo está íntimamente acoplado con un proyecto de cambio propuesto por la gestión actual y, por tanto, que personal, objetivos, estructura organizacional y metodología institucionales tienen como finalidad la mejoría de la calidad de vida de los usuarios y/o beneficiarios de los servicios institucionales. Evidentemente las instituciones no son un fin en sí mismas, pero poco a poco personal y funcionarios van situando en el primer lugar de su pensamiento y acción la vida cotidiana interna, consumiendo demasiado tiempo en dar respuesta a peticiones o solicitudes de servicios. En consecuencia, en lugar de mejorar su relación con los beneficiarios y/o usuarios, la institución invierte cada vez más tiempo y recursos en intentar resolver sus propios problemas internos.

El concepto de gestión se ha ido desarrollando como un antónimo de lo que Pilar Pozner caracteriza como el síndrome burocrático; anquilosamiento, anonimato, superposición de tareas, lentitud de los procesos, pérdidas irracionales de tiempo, de sentido y frustración personal. Así pues se podría enunciar desde esa perspectiva como la gestión es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento, acción, ética, eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo, a la exploración y explotación de las posibilidades y a la innovación permanente como proceso sistemático.

Otra de los elementos encontrados tiene que ver con la conceptualización antagónica entre la gestión y la administración. (Pozner, Barrios) definen a ambas ideas como contrarias. Desde aquí se observa a la administración como una práctica de control y racionalización general y sistemática. La gestión son las formas en que cada organización o sujetos deciden llegar a las metas que se plantean pero bajo un proceso controlado, racionalizado, sistemático. Es decir no habría tal antagonismo, si

además reconocemos que existen distintos tipos de administración y de gestión. Quizás la diferencia sea la movilidad que los sujetos y las ideas tienen para conseguir los resultados y los modos de acercarse a ellos.

Para ello sería necesario someter a otro tipo de acceso para quienes desean ingresar al servicio público dentro del ámbito educativo, probar sus competencias al respecto y por qué no, también pensar en la certificación como proceso de que regule las condiciones de permanencia. Lo congruente sería la aplicación de estos procesos en cada puesto directivo y administrativo, reduciendo la vulnerabilidad de los proyectos educativos.

El presente trabajo consta de cuatro capítulos el primero habla de mi contexto el lugar donde trabajo, mis funciones, la problemática que yo detecto en la DGSEI, así como el propósito y justificación con la cual pretendo dar a conocer algunas de las fallas existentes como en cualquier organización.

El segundo capítulo señalo a la organización como sistema a través de la teoría de la Organización, la burocracia de Weber, considerando su interrelación con la administración y el proceso administrativo para el cumplimiento de los objetivos en la obtención del mejor funcionamiento de la misma con el mínimo de esfuerzos y recursos para el cumplimiento de los objetivos. La importancia de una nueva Gestión Administrativa, como una alternativa de calidad en los servicios de una organización administrativamente eficiente.

El tercer capítulo se refiere a mi propuesta para implantar un Sistema de Desempeño en la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI). Como hacerla, porque hacerla y como implantarla, las características, los objetivos,

ventajas y beneficios que se obtendrían si se implantara en una organización como es la DGSEI.

En el ultimo capitulo me refiero a la Metodología de mi Propuesta para un Sistema de Evaluación de Desempeño en la DGSEI, mismo que presento como proyecto de Innovación para titularme en la Licenciatura de Educación Plan 94.

Por último se incluyen las conclusiones finales del trabajo y los anexos.

CAPITULO I. CONTEXTO

Introducción

Desde la creación de la Secretaría de Educación Pública, la conformación del sistema educativo se caracterizó por un marcado centralismo, en el que la SEP, asumió gradualmente la provisión de los servicios educativos y consecuentemente la administración total del sistema.

A partir de 1978 con la desconcentración y más evidente a partir de los 80' cuando, a nivel oficial, se concibe la descentralización como medida para reducir el exceso de concentración, ocurre un cambio importante en la administración del sistema educativo, la distribución de las responsabilidades administrativas y operativas de la educación entre la federación y los estados; es decir, la transferencia de las responsabilidades administrativas y operativas de la educación básica a los gobiernos estatales. Este cambio resulta determinante al cuestionarse y definirse las funciones que la SEP debía desempeñar al descentralizarse los servicios.

La descentralización en la administración de las actividades públicas y los servicios educativos, permitió mayor capacidad en la organización y funcionamiento de las entidades. En el caso de la descentralización de los servicios educativos en la Delegación Iztapalapa, con la creación de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa, (DGSEI), el proceso ha contribuido a mejorar los servicios de educación básica, ha dado impulso al desarrollo de programas y proyectos estratégicos que han determinado la calidad, tanto del proceso, como de la educación. En este sentido, se hace evidente el impacto de la planeación y la organización en las que se abren nuevos espacios de participación, se adoptan nuevas funciones, encaminadas a mejorar los servicios. Los avances alcanzados a lo

largo de la década en los servicios de educación básica de Iztapalapa, no son despreciables; no obstante, el proceso ha enfrentado obstáculos que han determinado el avance real, entre los que sigue destacando, la insuficiencia presupuestal y la gestión administrativa.

Contexto

La Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa, en la Delegación Iztapalapa ha jugado un papel sobresaliente en los trabajos de descentralización educativa, destacando como una de las delegaciones que más ha hecho énfasis en los trabajos de estructuración y aplicación de dicho modelo, con la finalidad de conocer su aplicación y efectiva funcionalidad, así como analizar sus perspectivas; al mismo tiempo que proporciona información para conocer el impacto de dicho proceso en lo educativo, se creó la Dirección General de Servicios Educativos en Iztapalapa.

En virtud de lo anterior, los programas de descentralización han adquirido mucha importancia como aspectos claves de desarrollo y es a través del proceso de separación que la Delegación Iztapalapa busca atender las demandas de la población, elevar la calidad de la educación en sus escuelas, así como mejorar los ingresos y las condiciones de trabajo.

Desde la gestión escolar se enfrenta a un análisis de política educativa cuya directriz está marcada con la descentralización de los servicios educativos en la Delegación Iztapalapa. En las diversas discusiones sobre el tema se trata de encontrar en la descentralización la vía idónea que conduzca a la modernización y funcionalidad de nuestras instituciones.

Pensando que la gestión administrativa es una alternativa importante que ha contribuido a mejorar los servicios educativos en la Delegación Iztapalapa, lo cual

permite mayor participación y capacidad para evaluar, proveer de recursos y materiales a las escuelas, determinando su autonomía y efectividad.¹

1. Antecedentes

Laboro en la DGSEI, como encargado del área de Oficialía de Partes, me encargo de recibir la documentación de solicitudes de empleo, basificación, solicitudes de corrección de datos, de CURP, invitaciones, solicitudes de intervención en escuelas oficiales y particulares, actas de hechos, actas de abandono de empleo, actas administrativas, oficios turnados de parte de la Administración Federal de Servicios Educativos del D.F., así mismo a través de un volante de gestión los turno al área correspondiente que se habrá de encargar de darle respuesta mínimo de 10 a 15 días hábiles. Así mismo me encargo de solicitar las respuestas a las diferentes área y captura de las mismas en la base de datos.

Me he dado cuenta que a pesar de especificar un tiempo determinado para responder a las diferentes solicitudes, existe un gran numero de solicitud diversas tanto de fuera, como del personal que ya labora en SEP que son atendidos con lentitud e incluso en muchos de los casos no se les da respuesta alguna y/o a tiempo, además de que en varios de los casos se les pide realizar la petición nuevamente por causas diferentes, como por ejemplo: que no encuentran su documento en la base de datos, desinterés por parte de algunos compañeros en realizar su trabajo, o que simplemente se le indica que la persona que lleva ese tipo de respuestas no esta que vuelva otro día etc. esto lo he visto yo mismo ya que al ir por las respuestas para captura me encuentro con que no aparece por los motivos descritos anteriormente, por lo que yo considero que se debe al “síndrome burocrático”, es decir las ideas y prácticas alienantes forjadas bajo el modelo administrativista, mismo que se torna a su vez, el principal azote contra nuevas ideas y nuevas prácticas: siembra complacencia, reparte culpas siempre para otros,

¹ Diario Oficial de la Federación. 13 de julio 1993.

desconfía de las propuestas de innovación, resiste la discusión sobre estrategias y, en ocasiones, logra bloquear el cambio.

Recepción de documentos. La recepción de documentos constituye un acto jurídico y administrativo que compromete a la dependencia como tal para la realización expedita y eficiente de un trámite institucional; además, en la medida en que los documentos que la dependencia capta día con día constituyen la materia prima de la infraestructura informativa institucional, la recepción de documentos constituye también un evento con importantes implicaciones para el manejo y acceso posterior a la información requerida por aquella.

En este sentido, en la recepción de documentos oficiales y particulares deberá cumplirse siempre con tres requisitos complementarios:

- 1) Garantizar el control y seguimiento institucional de la documentación recibida por la dependencia desde el momento de su ingreso;
- 2) Garantizar la entrega expedita y oportuna de la documentación recibida al área que se encargará de su trámite;
- 3) Garantizar que la documentación recibida sea captada y organizada sistemáticamente, conservándola como antecedente para futuras decisiones y gestiones.

2. Procedimiento de Oficialía de Partes de la DGSEI

En todos los casos, los procedimientos de registro dentro de esta Oficialía de Partes deberán ser como sigue:

- 1) Se sellará el documento con la fecha y se le asignará un número consecutivo.
- 2) Se registrará mediante un volante de gestión.
- 3) Cuando la correspondencia se identifique como confidencial o ingrese en sobre cerrado ésta no será abierta y se turnara directamente a la dirección general.
- 4) Cuando el volante de gestión este terminado se turnará para firma de la directora general y se remitirá al área correspondiente.

- 5) En caso de que el documento genere una respuesta, al momento de recibirla la Oficialía de Partes se le indicara a la persona que tiene que ir al área correspondiente en un determinado tiempo (máximo de 10 a 15 días hábiles)

3. Problema

El síndrome burocrático que se da en algunas organizaciones gubernamentales, ha afectado el desempeño de los trabajadores en la DGSEI a tal grado que solo se presentan a cubrir un horario y no realizar su trabajo eficientemente. No existe compromiso por parte del trabajador administrativo para dar respuesta a peticiones diversas y hay momentos en que ni siquiera esta en su lugar de trabajo

4. Preguntas

¿Que seguimiento se les da a las diferentes solicitudes y peticiones que ingresan a la DGSEI?

¿Qué hacer para que el empleado se sienta motivado a realizar de mejor manera su trabajo?

¿Qué tanto afecta el nivel escolar o de preparación en la operación de servicios?

5. Supuesto

En verdad el personal encargado de dar la respuesta a solicitudes diversas está realizando el trabajo encomendado.

Existe el interés necesario por parte del servidor publico, gestionar los trámites solicitados, en un tiempo más razonable y comprometerse con su trabajo.

Que tan necesaria es la continua capacitación en las áreas administrativas para que el personal se involucre más en su trabajo.

6. Propósito

Que el servidor publico conozca que tanto se compromete en su trabajo a fin de gestionar y dar respuestas a las diferentes solicitudes que llegan a su área.

7. Justificación

Debido a que la DGSEI, inicia como proyecto para descentralizar y a la vez eficientar los servicios administrativos dentro de la delegación de Iztapalapa, pretendo saber en que se falla o porque sé continúa con la misma forma de operación que sé tenía antes de su creación. Además saber porque que se encuentra burocratizado el trabajo en la DGSEI, con respecto a la realización de su trabajo así mismo que tanto ayuda los cursos de capacitación. Y de que manera se burocratiza tato el trabajo.

8. Como hacerlo

Para que una institución opere eficientemente debe identificar claramente sus funciones básicas, así como las líneas de comunicación, mando y control, en correspondencia con las normas que le han dado origen. Es por lo que considero que lo indicado es que las instituciones cuenten con manuales de organización, manuales de procedimientos así como cursos de capacitación y de operación, y con la definición de políticas actualizadas y de amplia difusión en el personal.

En relación con los recursos humanos, se espera que la plantilla administrativa tenga una preparación adecuada a las funciones que realiza. Es necesario que se dé prioridad al impulso de las tareas fundamentales y se procure una relación adecuada entre personal administrativo. Es deseable que los programas de capacitación y actualización del personal respondan a las necesidades de la institución y que las bases de éstos estén consideradas en las normas que regulan las relaciones laborales.

Es importante no perder de vista esta triple dimensión de la calidad en la administración pública por que su aplicación conduce a procesos de modernización de las instituciones en una perspectiva más amplia. De acuerdo con Shand y Amberg: "Las iniciativas de calidad en el servicio son congruentes con una orientación hacia el rendimiento que está siendo proseguida en las reformas del

sector público en muchos países. Las iniciativas de calidad en el servicio constituyen un marco útil dentro del cual se pueden montar reformas más exitosas”.

Tal como hemos visto no hay en términos de calidad un solo modelo, el análisis de las diversas experiencias internacionales nos muestra que son diversos los factores que intervienen en las administraciones públicas. No obstante lo importante es que muchos países se han incorporado a la ruta de la calidad y en no pocos casos ello ha obligado a introducir innovaciones que han terminado por institucionalizarse a través de estrategias bien adaptadas.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Introducción

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar que medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

La administración, como proceso es universal. Se le encuentra en todos los tiempos y en todos los lugares. No existe, ni existió, grupo humano alguno que no lleve implícito un concepto administrativo, sea en forma expresa o comprendida. Las organizaciones administrativas de tipo social (instituciones) se caracterizan por su estructura funcional para la generación de servicios a la sociedad que las ha creado, por lo que la aplicación de principios administrativos a las actividades sociales es una acción natural en el ser humano, que no sólo condiciona su validez al tiempo y al espacio como factores privativos de su manejo, sino que siendo las instituciones públicas entidades multifactoriales también se ven afectadas por la situación geográfica y tecnológica que viven, lo cual, imprime modificaciones dinámicas y evolutivas a la organización administrativa.

La organización burocrática responde a un sistema de producción en masa, con un nivel tecnológico relativamente escaso, por lo que debido a los cambios socioeconómicos que ha experimentado la sociedad, su grado de respuesta y de eficiencia es reducido. El modelo burocrático, útil durante la fase de consolidación y expansión del sistema capitalista, resulta insuficiente en el actual contexto económico y social.

La falta de eficacia, que con frecuencia encontramos en el procedimiento administrativo, suele deberse a que las mismas técnicas y elementos utilizados

resultan, en ocasiones, contraproducentes y provocan un efecto contrario al previsto. Bien debido a las circunstancias o al mismo contexto en el que la actividad se desarrolla, ya que con frecuencia no suele tener en cuenta las peculiaridades del mismo. Se quiere asegurar una respuesta de carácter general, objetiva e igual para todos, a través de un cumplimiento estricto del reglamento.

La rigidez en la aplicación de la norma produce dificultades tanto en la organización como en las relaciones que ésta mantiene con sus administrados o clientes. Las reglas son esenciales para garantizar un trato igualitario e uniforme, evitando la intromisión de intereses y simpatías personales del funcionario, y pueden contribuir a aumentar la rapidez en la resolución de los problemas y cuestiones planteadas.

1. La Organización

Organización es esencialmente la función administrativa que establece el rol formal que jugará la gente de la organización. También es determinar las reglas bajo las cuales esa gente interactuara.

La organización tiene 5 pasos:

1. Determinar las actividades básicas necesarias para lograr los objetivos o metas de la organización
2. Agrupar estas actividades en unidades organizacionales (departamentos, secciones, etc.,)
3. Establecer las posiciones administrativas sobre esas unidades y las asesorías y apoyos requeridos.
4. Delegar la autoridad a los administradores.
5. Coordinar las unidades organizacionales.

1.1. División del trabajo

Señala que el trabajo puede ser fragmentado en las partes que lo componen. Estas pueden asignarse a trabajadores individuales, quienes se especializan en dichas tareas.

La división del trabajo tiene como propósito incrementar la productividad, debido a que ninguna persona puede ejecutar al mismo tiempo la totalidad de las tareas necesarias de una operación compleja. Sin embargo, si es posible que una persona desarrolle todas las tareas que se requieran. De ahí que es mas eficiente y en algunos casos es absolutamente necesario dividir el total de la operación en actividades secuenciales y en paralelo.

Las formas de división del trabajo han sido favorecidas por la mecanización y por advenimiento de la línea de enlace, así como por la administración científica, la capacitación, el estudio del trabajo y los sistemas de reconocimiento.

Tipos de especialización

Existen dos formas de ver la especialización: de acuerdo a la especialización de la tarea y desde el punto de vista de la especialización de la gente.

Especialización de la tarea. Es dividir el trabajo total en sus componentes. Debido a que cada componente es relativamente simple, los trabajadores pueden ser capacitados con relativa facilidad para desarrollarlo.

Especialización de la gente. Involucra a personas con un alto grado de entrenamiento en tareas específicas (contabilidad, leyes, ingeniería, investigación, etc.)

La diferencia entre ambas especialización es que la primera reside en el trabajo, y la segunda la especialización se encuentra en la persona, quien con relativa facilidad puede moverse de organización en organización. Es muy importante distinguir estos dos tipos de especialización que tienen diferentes propósitos.

Desventajas de la especialización en la tarea. Puede volver el trabajo aburrido y monótono. Algunos piensan que deshumaniza el trabajo y aísla al trabajador. La

exagerada especialización puede perjudicar la productividad al provocar descuidos, ausentismo y aun sabotajes.

Orientaciones para limitar la especialización de la tarea

Hay tres orientaciones básicas para diseñar trabajos excesivamente especializados en la tarea: rotación de trabajos, ampliación del trabajo y enriquecimiento.

Rotación, es el movimiento sistemático de un empleado a través de otra serie de puestos de trabajo. La teoría es que la rotación alivia el aburrimiento al permitir que el trabajador varié sus actividades.

Ampliación. Incrementar el número de tareas de un trabajo. Es muchas veces llamado “carga horizontal de trabajo”. Un trabajo ampliado puede motivar a un individuo por cinco razones:

1. Variedad de tareas. Los trabajos altamente fragmentados requieren de un limitado número de respuestas invariables que tienden a hacerlos extremadamente monótonos. Incrementar el número de tareas a ser desarrolladas, puede reducir el nivel de aburrimiento.
2. Modelos significativos de trabajo. Frecuentemente los trabajos son ampliados a fin de que el trabajador complete una unidad total de trabajo, o la mayor parte. La tendencia es incrementar la satisfacción por permitir a los trabajadores apreciar su contribución al producto entero o al proyecto.
3. Utilización de la habilidad. Investigadores sugieren que los trabajadores obtienen satisfacción de trabajo cuando mejor utilizan sus habilidades físicas y mentales.
4. Control de la colocación del trabajador. Los esquemas de trabajo ampliado, muchas veces hacen que el trabajador se mueva de la línea de producción hacia donde el o ella se mantenga en un solo lugar. Los investigadores

sugieren que los trabajadores se fatigan menos y disfrutan más de su trabajo si ellos pueden variar el ritmo y el trabajo en un mismo lugar.

5. Retroalimentación. Trabajadores que realizan limitados trabajos con ciclos repetitivos corto, con el mismo grupo de movimientos interminables, sin distinguirse un punto final; trae como resultado dificultades para medir el número de ciclos terminados y aun si se midieran las tendencias de retroalimentación no tendría sentido.

El trabajo ampliado permite otras posibilidades de retroalimentación con más significado para el trabajador.

Aunque los beneficios de la ampliación del trabajo son muchos, es necesario considerar algunas de sus desventajas. Puede: implicar mayores costos de capacitación para la adaptación en las nuevas tareas; significar un rediseño mayor de la producción en línea o del sistema. La productividad puede bajar durante la transición. Incrementos en el salario porque el trabajo se hace mas complejo. Aun a pesar la ampliación del trabajo, este puede continuar siendo aburrido y rutinario

Enriquecimiento del trabajo o carga vertical

Incrementa el trabajo, “pasos mas allá”, por la introducción de contenidos mas profundos o directivos dentro del trabajo.

Los expertos sugieren que al diseñar el trabajo deben considerarse los factores de ampliación y enriquecimiento del trabajo.

2. El Tramo Administrativo

Alternativamente llamado tramo de control o tramo de supervisión. El tramo administrativo se refiere al número de subordinados que reportan a un administrador.

La mayor gente que puede supervisar un administrador, es un tramo administrativo amplio. Contrariamente, la menor cantidad de subordinados que supervisa un administrador se refiere a un limitado o reducido tramo administrativo.

Es evidente que ningún administrador puede supervisar a un número limitado de empleados, si eso fuera así las empresas tendrían una organización muy simple que consistiría en un solo administrador y un nivel de empleados.

Sin embargo, no son muy deseables las organizaciones complejas, con múltiples departamentos o niveles. Son muy costosas. Los administradores reciben un pago mayor que los empleados operativos, ellos no fabrican los productos o servicios que vende la organización. Ellos existen para supervisar y coordinar. El trabajo tangible de la organización es desarrollado en los niveles jerárquicos más bajos. Si un solo administrador pudiera supervisar efectivamente todas las operaciones de los empleados, los mismos productos podrían ser fabricados a un menor costo.

Los niveles jerárquicos, también tienden a complicar la comunicación organizacional. Aumentan la posibilidad de malas interpretaciones, omisiones, adicciones, etc. planear en una organización compleja tiene mas dificultades debido a que los planes tienen que ser subdivididos, sobre elaborados y coordinados en cada nivel de la organización

3. Burocracia

La palabra (burocracia) parece que ha tenido siempre un cierto carácter despectivo; se dice que deriva de una combinación un tanto vaga de raíces grecolatinas y francesas.

El término latino *burrus*, usado para indicar un color obscuro y triste, habría dado origen a la palabra francesa «bure», utilizada para designar un tipo de tela puesta sobre las mesas de oficinas de cierta importancia, especialmente públicas. De

ahí derivaría la palabra «bureau», primero para definir los escritorios cubiertos con dicho paño, y posteriormente para designar a toda la oficina.

La burocracia, para Max Weber, es la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos. Para conseguir esta eficiencia planeada, el modelo burocrático necesita detallar y precisar por anticipado cómo deben hacerse las cosas.

Max Weber en sus escritos dice: "La experiencia tiende a demostrar universalmente que el tipo de Organización administrativa puramente burocrático, es decir, la variedad monocrática de burocracia es, desde un punto de vista técnico, capaz de lograr el grado más alto de eficiencia, y en este sentido es el medio formal más racional que se conoce para lograr un control efectivo sobre los seres humanos. Es superior a cualquiera otra forma en cuanto a precisión, estabilidad, disciplina y operabilidad. Por tanto, hace posible un alto grado en el cálculo de resultados para los dirigentes de la Organización y para quienes tienen relación con ella. Finalmente, es superior tanto en eficiencia como en el alcance de sus operaciones, y es formalmente capaz de realizar cualquier tipo de tareas administrativas"².

El modelo básico de Weber es aquél que se ajusta a las 10 caracterizaciones enunciadas. Asumir todas o algunas de tales configuraciones implica que el diseño organizacional es o tiende a la burocratización. Recordemos que todas y cada una de las alineaciones sugeridas por Weber buscan la eficiencia y la racionalidad.

² Ricardo F. Solana. Administración de Organizaciones. 5° Edición, 1998 – ED. Interoceánica

Por lo tanto, Weber sugiere que el modelo de la burocracia debe estructurarse sobre la base de las siguientes características:

- a. Carácter legal de las normas y de los reglamentos.
- b. Carácter formal de las comunicaciones.
- c. Racionalidad en la división del trabajo.
- d. Impersonalidad en las relaciones de trabajo.
- e. Jerarquía bien establecida de la autoridad.
- f. Rutinas y procedimientos de trabajo estandarizados en guías y manuales.
- g. Competencia técnica y meritocrática.
- h. Especialización de la administración y de los administradores, como una clase separada y diferenciada de la propiedad (los accionistas)
- i. Profesionalización de los participantes.
- j. Completa previsibilidad del funcionamiento.

Tales características son la consecuencia de:

- El desarrollo de las economías monetarias,
- El crecimiento y la expansión de las tareas administrativas del Estado moderno
- La superioridad técnica del tipo burocrático de administración.

4. Repercusiones Sobre los Miembros del Mismo Aparato Administrativo

La burocracia crea una nueva clase social, el funcionariado, cuyas características son:

4.1. Clara separación entre esfera privada y de trabajo

Los miembros del aparato de dominio burocrático, incluyendo el propietario de la empresa, separan totalmente ambas esferas. Lo mismo que el propietario separa su capital privado del capital de la empresa, o su correspondencia privada de la

profesional, todos los funcionarios deben realizar sus tareas en un espacio (oficina) fuera del de su vida privada.

Esta separación, hoy tan natural, surgió en virtud del fenómeno burocrático.

4.2. Consideración del ser Humano como Pieza en un Mecanismo Social

Al diferenciar ambas esferas de actividad se inicia una consideración mecanicista del ser humano en su trabajo, pues la persona no inserta en éste todo su ser, sino meramente un estrato de sus capacidades. Con ello se convierte en miembro de un conjunto de nivel superior en el que se reduce a simple factor de producción.

4.3. Creciente Formalismo, mayor Valoración de Actitudes Impersonales

La separación entre esferas privada y profesional se realiza temporal y espacialmente, y además exige actitudes de objetividad (contrapuesta a toda perspectiva subjetiva) al cumplir tareas. Esta actitud impone objetivizar sus actitudes personales de forma que el funcionario actuará "sine ira et studio", pero también sin amor ni entusiasmo, sólo bajo la presión de sus obligaciones, sin consideración de personas, indiferente ante cualquier otro sujeto del sistema.

4.4. Valoración de la Disciplina

La actitud de "objetividad" exigida, implica la ejecución de tareas de forma impersonalizada, aprendida según un plan, exacta, y al sujetar la actividad propia a dictámenes o reglas supraindividuales, se reprime también toda propia crítica ante la orden. Como en las organizaciones militares se acomoda todo el dinamismo propio a la consecución del fin señalado por las órdenes superiores. No ha sido infrecuente la expresión de esta disciplina en una uniformidad absoluta de conductas, e incluso de formas de comunicar, de moverse y, a veces, de vestirse. Un fenómeno no limitado

al militar, pues es sabido como en ciertas empresas se exige seguir ciertas modas en el vestido, etc. Por otra parte, la uniformidad interna y externa no sólo apaga todo espíritu de crítica, sino también cierra toda perspectiva de iniciativa y creatividad. El sistema burocrático carece así de todo impulso individual a la renovación.

4.5. Dependencia del Funcionario ante el Aparato Burocrático y ante su Jefe

El puesto de trabajo es concebido como "cargo" público, no se "elige" a una persona, sino se le "designa" por los jefes - que naturalmente deben orientarse según las calificaciones del candidato. El funcionario debe responder a los criterios del seleccionador. Normalmente precisará una formación de años de duración para prepararse al desempeño de un cargo. En este sentido la dependencia de la persona frente a la burocracia comienza ya antes del trabajo directo en el interior del sistema.

4.6. Integración mental o indoctrinación

El proceso de integración supone pues una cierta dosis de "indoctrinación", que a veces se manifiesta (sobre todo en sistemas donde no existen controles democráticos) en "lavados de cerebro".

4.7. Posición social del funcionario

En tiempos de Weber era clara la ventaja social que se adquiría al entrar como funcionario en el Estado. Al mismo tiempo, como sucede en la organización militar todavía, quedaba también definida la posición y rango social, incluso con normativas o reglamentos muy precisos, o con "títulos". En el derecho penal se sancionaba la injuria al funcionario.

4.8. Definición de "carrera" (y escalafón)

Por otra parte se le definía una carrera con ascensos regulados, pero que implicaba una total vinculación al aparato. El funcionario procura así fortalecer su posición, y dado que la edad es el factor número uno en su ascenso, carece de otra motivación y se limita al cumplimiento más formal y menos comprometido de las obligaciones de su cargo.

4.9. Mayor influjo del aparato y estructura burocrática

La estructura definida por reglamentos, organigramas etc. tiene tanta fuerza que el individuo carece casi de capacidad para influir en el sistema. El mecanismo funciona sobre el individuo, al que no queda otra alternativa que someterse e integrarse también en la comunidad de intereses del resto del colectivo formado por los funcionarios.

5. El Impacto de la Burocracia en la Administración

La administración moderna difícilmente puede asumir la totalidad de las ideas expuestas por Weber. Se sabe que no existe, en ninguna parte, un modelo único de burocracia, sino una gran variedad de gradualidades y de matices en la burocratización de las organizaciones modernas.

Existen tres tipos básicos de comportamiento burocrático:

1. La burocracia fingida, donde las normas son exógenas.
2. La burocracia representativa, donde las reglas son dictadas por especialistas cuya autoridad es aceptada por todos, pasando incluso a formar parte de los «valores» de la empresa, una suerte de cultura que puede tipificar como una regla la alta calidad o el alto rendimiento.
3. La burocracia punitiva, donde las reglas son impuestas por las presiones de la propia administración o de los empleados. Los castigos por incumplimiento son severamente castigados.

Los administradores modernos saben que una organización debe tener reglas claras, procedimientos indicativos y estructuras bien diseñadas.

De lo contrario, por mucho que los administradores de la excelencia sostengan que los esquemas rígidos y pensados de antemano son obsoletos, lo cierto es que dependerá siempre de la naturaleza humana el buen desempeño de la organización. Digamos que Weber pensó un modelo puro, por su propia naturaleza inaplicable, a menos que los trabajadores y empleados de las hipotéticas empresas que lo asumieran, fueran robots.

Pero de la idea weberiana de la burocracia, pueden extraerse firmes aplicaciones en la empresa moderna, además de las ya citadas. Entre las más señaladas estarían las siguientes:

5.1 Aplicaciones del modelo Weberiano en la empresa moderna.

- a. La especialización de operarios y de procesos de trabajo.
- b. La idea de la estandarización del desempeño de funciones.
- c. La noción de la centralización en la toma de decisiones, cuando así conviene a los fines de la organización. O en caso contrario, la descentralización.
- d. La uniformidad de prácticas institucionalizadas, que vienen a tipificar la moderna noción de imagen corporativa.
- e. La no duplicación de funciones.
- f. La profesionalización de la función administrativa como distinta de la función de los accionistas propietarios.
- g. La admisión y promoción en función de los méritos y talentos de las personas.
- h. La idea de que la organización, si bien es «gente» al final de cuentas, debe lograr altos niveles de estandarización, para lograr que se haga lo que se debe, no lo que se quiere.

6. Teorías Administrativas y Sus Principales y sus Principales enfoques de la Administración.

6.1. Enfoque Clásico de la Administración

En el despuntar del siglo XX, dos ingenieros desarrollaron los primeros trabajos pioneros respecto a la administración. Uno era americano, Frederick Winslow Taylor, y desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operativo. El otro era europeo, Henri Fayol, y desarrolló la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. A pesar de que ellos no se hayan comunicado entre sí y hayan tenido puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas de este siglo el panorama administrativo de las organizaciones.

Así de un modo general, el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto opuestas entre sí, pero que se complementan con relativa coherencia:

1.- De un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos, a partir de los trabajos de Taylor. Esa escuela era formada principalmente por ingenieros, como Frederick Winslow (1856-1915), Henry Lawrence Gantt (1861-1931), Frank Bunker Gilbreth (1868-1924), Harrington Emerson (1853-1931) y otros Henry Ford (1863-1947), suele ser incluido entre ellos, por haber aplicado sus principios. La preocupación básica era aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operativo, esto es, en el nivel de los operarios. De allí el énfasis en el análisis y en la división del trabajo operativo, toda vez que las tareas del cargo y el ocupante constituyen la unidad fundamental de la organización.

En este sentido, el enfoque de la administración científica es un enfoque de abajo hacia arriba (del operario hacia el supervisor y gerente) y de las partes (operarios y sus cargos) para el todo (organización empresarial). Predominaba la atención en el trabajo, en los movimientos necesarios para la ejecución de una tarea, en el tiempo-patrón determinado para su ejecución: ese cuidado analítico y detallado permitía la especialización del operario y la reagrupación de los movimientos, operaciones, tareas, cargos, etc., que constituyen la llamada "organización racional del trabajo" (ORT). Fue además de esto, una corriente de ideas desarrollada por ingenieros, que buscaban elaborar una verdadera ingeniería industrial dentro de una concepción eminentemente pragmática. El énfasis en las tareas es la principal característica de la administración científica.

2.- De otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiologistas de la organización, desarrollada en Francia, con los trabajos pioneros de Fayol. Esa escuela estaba formada principalmente por ejecutivos de las empresas de la época. Entre ellos Henri Fayol (1841-1925), James D. Mooney, Lyndall F. Urwick (n.1891), Luther Gulick y otros. Esta es la corriente llamada Teoría Clásica. La preocupación básica era aumentar la eficiencia de la empresa a través de la forma y disposición de los órganos componentes de la organización (departamentos) y de sus interrelaciones estructurales. De allí el énfasis en la anatomía (estructura) y en la fisiología (funcionamiento) de la organización. En este sentido, el enfoque de la corriente anatómica y fisiologista es un enfoque inverso al de la administración científica: de arriba hacia abajo (de la dirección hacia la ejecución) del todo (organización) hacia sus partes componentes (departamentos). Predominaba la atención en la estructura organizacional, con los elementos de la administración, con los principios generales de la administración, con la departamentalización. Ese cuidado con la síntesis y con la visión global permitía una manera mejor de subdividir la empresa bajo la centralización de un jefe principal. Fue una corriente eminentemente teórica y "administrativamente orientada". El énfasis en la estructura es su principal característica.

6.2 Orígenes del enfoque clásico

Los orígenes del enfoque clásico de la administración remontan las consecuencias generadas por la revolución industrial. Podrían resumirse en dos hechos genéricos:

1. El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas, que ocasionó una complejidad creciente en su administración exigió un enfoque científico purificado que sustituyese el empirismo y la improvisación hasta entonces dominante. Con la empresa de dimensiones más amplias surgen las condiciones iniciales de planeamiento a largo plazo de la producción, reduciendo la inestabilidad y la improvisación.

2. La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones en el sentido de obtener el mejor rendimiento posibles de sus recursos y hacer frente a la competencia que se incrementaba entre las empresas. Surge el sentido de la división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan. Los primeros fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo, creando las condiciones económicas y técnicas para el surgimiento del taylorismo en los Estados Unidos y Fayolismo en Europa.

El panorama industrial en el inicio de este siglo tenía todas las características y elementos para poder inspirar una ciencia de la administración: una variedad inmensa de empresas, con tamaños altamente diferenciados, problemas de bajo rendimiento de la maquinaria utilizada, desperdicio, insatisfacción generalizada entre los operarios, competencia intensa pero con tendencias poco definidas, elevado volumen de pérdidas cuando las decisiones eran mal tomadas, etc. Inicialmente los autores clásicos pretendieron desarrollar una ciencia de la administración cuyos principios en sustitución a las leyes científicas, pudiesen ser aplicados para resolver los problemas de la organización.

6.3. Administración científica

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano Frederick W. Taylor, considerado el fundador de la moderna TGA.

7. Obra de Taylor

Frederick Wilson Taylor (1856-1915), fundador de la administración científica, nació en Filadelfia, Estados Unidos. Procedía de una familia de principios rígidos y fue educado dentro de una mentalidad de disciplina, devoción al trabajo y al ahorro. En aquella época estaba de moda el sistema de pago por pieza o por tarea. Esto llevó a Taylor a estudiar el problema de la producción en sus mínimos detalles, pues, gracias a su progreso en la compañía, no quería decepcionar a sus patrones, ni decepcionar a sus compañeros de trabajo, quienes deseaban en el entonces jefe de taller no fuese duro con ellos en el planteamiento del trabajo por pieza. Taylor inició las experiencias que lo harían famoso, donde intentó aplicar sus conclusiones, venciendo una gran resistencia a sus ideas.

7.1. Periodos de Taylor

Primer Período de Taylor

- .- Experiencias y estudios a partir del trabajo del obrero, y más tarde, generalizó sus conclusiones para la administración.
- .- 1895; "A note on belting". "A piece Rate system".

.- 1903: "Shop Management". Se preocupa por las técnicas de racionalización del trabajo del obrero, a través del estudio de tiempos y movimientos (Motion-Time-Study). En esta publicación Taylor expresa:

1. Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
2. Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular principios y establecer procesos estandarizados.
3. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
4. Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
5. Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.

Segundo Período. .- 1911: "Principios de administración científica" - La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

7.2. Racionalización del trabajo

Como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado estudio de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos empíricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibió el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

8. Principios de la Administración Científica

Principios de la administración científica de Taylor. Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la preparación/planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo está siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

Otros principios implícitos de administración científica según Taylor

1. Estudiar el trabajo de los operarios, descomponerlo en sus movimientos elementales y cronometrarlo para después de un análisis cuidadoso, eliminar o reducir los movimientos inútiles y perfeccionar y racionalizar los movimientos útiles.
2. Estudiar cada trabajo antes de fijar el modo como deberá ser ejecutado.
3. Seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con las tareas que le sean atribuidas.
4. Dar a los trabajadores instrucciones técnicas sobre el modo de trabajar, o sea, entrenarlos adecuadamente.
5. Separar las funciones de planeación de las de ejecución, dándoles atribuciones precisas y delimitadas.
6. Especializar y entrenar a los trabajadores, tanto en la planeación y control del trabajo como en su ejecución.
7. Preparar la producción, o sea, planearla y establecer premios e incentivos para cuando fueren alcanzados los estándares establecidos,

también como otros premios e incentivos mayores para cuando los patrones fueren superados.

8. Estandarizar los utensilios, materiales, maquinaria, equipo, métodos y procesos de trabajo a ser utilizados.
9. Dividir proporcionalmente entre la empresa, los accionistas, los trabajadores y los consumidores las ventajas que resultan del aumento de la producción proporcionado por la racionalización.
10. Controlar la ejecución del trabajo, para mantenerlos en niveles deseados, perfeccionarlo, corregirlo y premiarlo.
11. Clasificar de forma práctica y simple los equipos, procesos y materiales a ser empleados o producidos, de forma que sea fácil su manejo y uso.

8.1. Principios de Eficiencia de Emerson

Buscó simplificar los métodos de estudios y de trabajo de su maestro (Taylor), creyendo que aun perjudicando la perfección de la organización, sería más razonable realizar menores gastos en el análisis del trabajo. Fue el hombre que popularizó la administración científica y desarrolló los primeros trabajos sobre selección y entrenamiento de los empleados. Los principios de rendimiento pregonados por Emerson son:

1. Trazar un plan objetivo y bien definido, de acuerdo con los ideales.
2. Establecer el predominio del sentido común.
3. Mantener orientación y supervisión competentes.
4. Mantener disciplina.
5. Mantener honestidad en los acuerdos, o sea, justicia social en el trabajo.
6. Mantener registros precisos, inmediatos y adecuados.
7. Fijar remuneración proporcional al trabajo.
8. Fijar normas estandarizadas para las condiciones de trabajo.
9. Fijar normas estandarizadas para el trabajo.
10. Fijar normas estandarizadas para las operaciones.

11. Establecer instrucciones precisas.
12. Fijar incentivos eficientes al mayor rendimiento y a la eficiencia.

8.2. Principios básicos de Ford

Utilizó un sistema de integración vertical y horizontal, produciendo desde la materia prima inicial hasta el producto final, además de una cadena de distribución comercial a través de agencias propias. Hizo una de las mayores fortunas del mundo gracias al constante perfeccionamiento de sus métodos, procesos y productos. A través de la racionalización de la producción creó la línea de montaje, lo que le permitió la producción en serie, esto es, el moderno método que permite fabricar grandes cantidades de un determinado producto estandarizado.

Ford adoptó tres principios básicos:

1. Principio de intensificación: consiste en disminuir el tiempo de producción con el empleo inmediato de los equipos y de la materia prima y la rápida colocación del producto en el mercado.
2. Principio de la economicidad, consiste en reducir al mínimo el volumen de materia prima en transformación.
3. Principio de la productividad: consiste en aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje.

Se caracteriza por la aceleración de la producción por medio de un trabajo rítmico, coordinado y económico. Fue también uno de los primeros hombres de empresa en utilizar incentivos no salariales para sus empleados. En el área de mercadeo implantó la asistencia técnica, el sistema de concesionarios y una inteligente política de precios.

Principio de excepción, Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante simple que se basaba no en el desempeño medio sino en la verificación de

las excepciones o desvío de los patrones normales; todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deben ocupar demasiada atención del administrador.

Según este principio, las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y delegadas a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes para los superiores; este principio es un sistema de información que presenta sus datos solamente cuando los resultados, efectivamente verificados en la práctica, presentan divergencias o se distancian de los resultados previstos en algún problema.

Se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran apenas los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndolos comparativos y de fácil utilización y visualización.

9. Apreciación Crítica de la Teoría de la Administración Científica

La teoría de la administración científica fue duramente criticada, aunque estas críticas no les disminuyen el mérito y el galardón. No obstante, se considera que en esta época existan una serie de deficiencias en cuanto a:

- La mentalidad y los prejuicios tanto de los dirigentes como de los empleados.
- Falta de conocimientos sólidos sobre asuntos administrativos.
- La precaria experiencia industrial y empresarial.

Todos estos factores no permitieron el adecuado fundamento para la elaboración de conceptos más rigurosos y mejor establecidos. Dentro de las principales críticas efectuadas pueden resumirse así:

1. Mecanismo de la administración científica: la administración científica le dio poca atención al elemento humano, se preocupó básicamente por las tareas (organización y ejecución) y a los factores directamente relacionados con el cargo y función del operario (tiempo y movimiento). Esta teoría se le conoce con el nombre de "teoría de la máquina" ya que concibe la organización como "una distribución rígida y estática de piezas".

2. Súper especialización del operario: en la búsqueda de la eficiencia, la administración científica preconizaba la especialización del operario a través de la división y de la subdivisión de toda operación en sus elementos constitutivos. Estas "formas de organización de tareas no sólo privan a los trabajadores de satisfacción en el trabajo, sino lo que es peor, violan la dignidad humana". La especialización extrema del operario, a través de la fragmentación de las tareas, convierte en superflua su calificación, aunque este esquema es responsable de altas utilidades a corto plazo, con bajo nivel salarial y a costa de tensiones sociales y sindicales. La proposición de Taylor de que "la eficiencia administrativa aumenta con la especialización del trabajo" no encontró amparo en los resultados de investigaciones posteriores: cualquier momento en la especialización no redundaba necesariamente en un aumento de la eficiencia".
3. Visión microscópica del hombre: La administración científica se refiere al hombre como un empleado tomado individualmente, ignorando que el trabajador es un ser humano y social valorizando apenas la fatiga muscular e ignorando un tipo de fatiga más sutil que la nerviosa. La fatiga era considerada exclusivamente un fenómeno muscular y fisiológico, estudiado principalmente a través de los datos estadísticos. Taylor consideró los recursos humanos y materiales no tanto recíprocamente ajustables, sino sobre todo, al hombre trabajando como un apéndice de la maquinaria industrial. En cuanto a este aspecto fue duramente criticado y tildado de haber cometido un error como pionero.
4. Ausencia de comprobación física: la administración científica es también criticada por el hecho de pretender elaborar una ciencia sin presentar comprobaciones científicas de sus proposiciones y principios. El método utilizado por Taylor es un método empírico y concreto donde el conocimiento se alcanza por la evidencia y no por

la abstracción: se basa en datos aislados observables por el analista de tiempos y movimientos.

5. Enfoque incompleto de la organización: para muchos autores la administración científica es incompleta, parcial e inacabada, por restringirse apenas a los aspectos formales de la organización omitiendo completamente la organización informal y principalmente, los aspectos humanos de la organización. También interacciones entre muchas variables críticas, como el compromiso personal y la orientación profesional de los miembros de la organización, el conflicto entre los objetivos individuales y los objetivos organizacionales, etc.
6. Limitación del campo de aplicación: Sus principios y métodos carecen de una complementación más amplia, pues Taylor encara el problema de la organización racional del trabajo, partiendo de un punto limitado y específico en la empresa, lo cual fatalmente limita y restringe su enfoque, ya que no considera con mayor detalle los demás aspectos de la vida de una empresa, tales como los financieros y comerciales, entre otros.
7. Enfoque prescriptivo y normativo: La administración científica se caracteriza por la preocupación en establecer y prescribir principios normativos que deben ser aplicados como una receta en determinadas circunstancias, para que el administrador pueda tener éxito. Busca estandarizar ciertas situaciones para poder patronizar la manera como deberán ser administradas. Es un enfoque dirigido a recetas anticipadas, a soluciones enlatadas y a principios normativos que deben regir el cómo hacer las cosas dentro de las organizaciones. Esa perspectiva muestra a la organización cómo debería funcionar, en lugar de explicar su funcionamiento.
8. Enfoque de sistema cerrado: visualiza las empresas como si existieran en el vacío, o como si fuesen entidades autónomas, absolutas y herméticamente cerradas a cualquier influencia venida de

fuera de ellas; se caracteriza por el hecho de visualizar solamente aquello que sucede dentro de una organización, sin tener en cuenta el medio ambiente en que está situada. Es un enfoque de sistema cerrado y su comportamiento es mecánico, previsible y determinístico: sus partes funcionan dentro de una lógica inmodificable. Sin embargo las organizaciones nunca se comportan como sistemas cerrados y no pueden reducirse a sólo algunas pocas variables o a algunos aspectos más importantes.

10. Teoría Clásica de la Administración

En 1916 en Francia surgió la teoría clásica, la cual concibe la organización como una estructura. Al igual que la administración científica su objetivo es la búsqueda de la eficiencia de las organizaciones. Para Fayol, los principales aspectos de la teoría son tratados en: la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, unidad de mando, unidad de dirección, centralización y jerarquía o cadena escalar.

10.1 Obra de Fayol

Henri Fayol (1841 – 1925) nació en Constantinopla y falleció en París, se graduó de Ingeniero de Minas a los 19 años, hizo grandes aportes a los diferentes niveles administrativos, considerado el padre de la Teoría Clásica de la Administración la cual nace de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, establece catorce principios de la administración, dividió las operaciones industriales y comerciales en seis grupos que se denominaron funciones básicas de la empresa, las cuales son:

1. Funciones Técnicas: Relacionadas con la producción de bienes o de servicios de la empresa.
2. Funciones Comerciales: Relacionadas con la compra, venta e intercambio.

3. Funciones Financieras: Relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
4. Funciones de Seguridad: Relacionadas con la protección y preservación de los bienes de las personas.
5. Funciones Contables: Relacionadas con los inventarios, registros balances, costos y estadísticas.
6. Funciones Administrativas: Relacionadas con la integración de las otras cinco funciones. Las funciones administrativas coordinan y sincronizan las demás funciones de la empresa, siempre encima de ellas.

Argumenta Fayol, que ninguna de las cinco funciones esenciales precedentes tienen la tarea de formular el programa de acción general de la empresa, de constituir su cuerpo social, de coordinar los esfuerzos y de armonizar los actos, esas atribuciones constituyen otra función, designada habitualmente con el nombre de administración.

Para aclarar lo que son las funciones administrativas, Fayol define el acto de administrar como: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Las funciones administrativas engloban los elementos de la administración:

1. Planear: Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organizar: Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.
3. Dirigir: Guiar y orientar al personal.
4. Coordinar: Ligar, unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.
5. Controlar: Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.
 - Planificación
 - Organización
 - Dirección
 - Coordinación
 - Control

Estos son los elementos de la administración que constituyen el llamado proceso administrativo y que son localizables en cualquier trabajo de administración en cualquier nivel o área de actividad de la empresa.

- Administrativas
- Técnicas
- Comerciales
- Financieras
- Contables
- De seguridad

Para Fayol, las funciones administrativas difieren claramente de las otras cinco funciones esenciales. Es necesario no confundirlas con la dirección, porque dirigir es conducir la empresa, teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que ella dispone, es asegurar la marcha de las seis funciones esenciales; la administración no es sino una de las seis funciones, cuyo ritmo es asegurado por la dirección.

La ciencia de la administración, como toda ciencia, se debe basar en leyes o principios; Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay de rígido o absoluto en materia administrativa. Tales principios por lo tanto, son maleables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

10.2 Principios Administrativos de Fayol

1. División de Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
2. Autoridad: Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no

siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.
4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.
5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.
6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.
7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patronos.
8. Centralización: Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso.
9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.
10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.
11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.
12. Estabilidad del personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aún cuando a veces se comentan errores.
14. Espíritu de equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Fayol recomendaba por ejemplo, el empleo de la comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.

11. Teoría de la Organización

11.1. La administración como ciencia

Todos los autores de la teoría clásica afirman unánimemente que se debe estudiar y tratar la organización y la administración científicamente, sustituyendo el empirismo y la improvisación por técnicas científicas. Se pretende elaborar una ciencia de la administración. Fayol ya afirmaba la necesidad de una enseñanza organizada y metódica de la administración, de carácter general para formar mejores administradores, a partir de sus aptitudes y cualidades personales. En su época, esa idea era una novedad, su posición era la de que siendo la administración una ciencia como las demás, su enseñanza en las escuelas y universidades era plenamente posible y necesaria.

11.2. Teoría de la organización

La teoría clásica concibe la organización como una estructura. La manera de concebir la estructura organizacional está bastante influenciada por las concepciones antiguas de organización (como la organización militar y la eclesiástica) tradicionales, rígidas y jerarquizadas. Para Fayol, la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto, estática y limitada. Para Mooney, "la organización es la forma de toda asociación humana para la realización de un fin común. La técnica de la organización puede ser descrita como la técnica de correlacionar actividades específicas o funciones en un todo coordinado". Para Mooney, como para Fayol y Urwick, la organización militar es el modelo del

comportamiento administrativo. Así la preocupación por la estructura y la forma de la organización marca la esencia de la teoría clásica.

12. Elementos de la Organización

12.1. Elementos de la Administración para Urwick

Urwick desdobra los elementos de la administración en siete funciones:

1. Investigación
2. Previsión
3. Planeamiento
4. Organización
5. Coordinación
6. Mando
7. Control

Estos elementos o funciones constituyen la base de una buena organización, toda vez que una empresa no puede desarrollarse en torno a personas, sino a su organización.

12.2. Elementos de la administración para Gulick

Gulick propone siete elementos como las principales funciones del administrador:

1. Planeamiento (planning): es la tarea de trazar las líneas generales de las cosas que deben ser hechas y los métodos para hacerlas, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
2. Organización (organizing): es el establecimiento de la estructura formal de autoridad, a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas para el objetivo en cuestión.

3. Asesoría (staffing): prepara y entrena el personal y mantiene condiciones favorables de trabajo.
4. Dirección (directing): tarea continúa de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales; funciona como líder en la empresa.
5. Coordinación (coordinating): establece relaciones entre las partes del trabajo.
6. Información (reporting): esfuerzo de mantener informados respecto a lo que pasa, aquellos ante quienes el jefe es responsable, esfuerzo que presupone naturalmente la existencia de registros, documentación, investigación e inspecciones.
7. Presupuestación (budgeting): función que incluye todo lo que se dice respecto a la elaboración, ejecución y fiscalización presupuestarias, el plan fiscal, la contabilidad y el control.

13. Principios de la Administración

Para los autores clásicos no bastaba simplemente con enunciar los elementos de la administración, era necesario ir más allá, y establecer las condiciones y normas dentro de las cuales las funciones del administrador deberían ser aplicada y desarrolladas. El administrador debe obedecer a ciertas normas o reglas de comportamiento que le permitan desempeñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. De allí los llamados principios generales de la administración, desarrollados por casi todos los autores clásicos como normas y leyes capaces de resolver los problemas organizacionales.

Principio de Administración para Urwick

Urwick fue un autor que procuró divulgar los puntos de vista de los autores clásicos de su época. A continuación dichos principios:

1. Principio de la especialización: Cada persona debe realizar una sola función en cuanto fuere posible, lo que determina una división especializada del trabajo.
2. Principio de autoridad: debe haber una línea de autoridad claramente definida, conocida y reconocidas por todos desde la cima de la organización hasta cada individuo de base.
3. Principio de Amplitud Administrativa: este principio destaca que cada superior debe tener cierto número de subordinados a su cargo, dicho número dependerá del nivel del cargo y la naturaleza del mismo.
4. Principio de la diferenciación: los deberes, autoridad y responsabilidad de cada cargo y sus relaciones con los otros cargos, deben ser definidos por escrito y comunicadas a todos.

13.1 Apreciación Crítica de la Teoría Clásica

1. Enfoque simplificado de la organización formal: todos los demás autores clásicos conciben la organización en términos lógicos, rígidos y formales, sin considerar su contenido psicológico y social con la debida importancia. Se restringe apenas a la organización formal, estableciendo esquemas lógicos preestablecidos, según los cuales toda la organización debe ser construida y a los cuales todos deben obedecer. En este sentido establece, como el administrador debe conducirse en todas las situaciones a través del proceso administrativo y cuales son los principios generales que deben seguir para obtener la máxima eficiencia.
2. .Ausencia del Trabajo experimental: los autores de la teoría clásica fundamentan sus conceptos en la observación, y sentido común. Su método era empírico y concreto, basado en la experiencia directa. Dejando de un lado la comprobación científica para las afirmaciones de las teorías.

3. El extremo racionalismo en la concepción de la administración: los autores clásicos se preocupan demasiado por la presentación racional y lógica de sus proposiciones, sacrificando la claridad de sus ideas. El obstruccionismo y formalismo son criticados intensamente por llevar el análisis de la administración a la superficialidad y a la falta de realismo.
4. Teoría de la máquina: los autores modernos denominan la teoría clásica como teoría de la máquina, por el hecho de establecer que en determinadas acciones y causas ocurrirán determinados efectos o consecuencias dentro de alguna correlación razonable.
5. Enfoque incompleto de la organización: la teoría clásica solamente se preocupó por la organización formal, descuidando completamente la organización informal al no considerar el comportamiento humano dentro de la organización. La llamada teoría de la organización formal realmente no ignoraba los problemas humanos de la organización, sin embargo no consiguió dar un tratamiento sistemático a la interacción entre las personalidades y los grupos informales.

La Evaluación y la Toma de Decisiones En la práctica un proyecto institucional, no se establece una sola vez y para siempre; es un proceso cambiante y dinámico de acuerdo a las estructuras organizativas y a las funciones del personal; para garantizar el éxito de la organización, se requiere de un programa de evaluación eficiente, por lo que es indispensable que los sistemas de información sean veraces y confiables, y que los sujetos que realizan las acciones participen de forma consciente y convencida.

La administración pública puede ser considerada como una organización en sí, pues es una unidad constituida por diversos elementos que persiguen objetivos sociales, su acción se fundamenta en el proceso de la toma de decisiones a fin de

favorecer el fortalecimiento de las instituciones gubernamentales y el desarrollo social.

El uso de un “enfoque general en el estudio del proceso de las decisiones rompe con la concepción tradicional de la decisión, considerada como un proceso lineal, conduce a captar la decisión como respuesta de un sistema organizado, sometido a la influencia de su ambiente, a las demandas que de él emanan; la administración se presenta entonces en una perspectiva cibernética, como un sistema abierto a los flujos energéticos y de información del exterior, y se esfuerza, gracias a mecanismos de mando y regulación (evaluación), por tomar las decisiones adecuadas a los objetivos previstos”.³

En todo sistema, la colaboración de todos los agentes es un elemento esencial de la planeación, por lo que es necesario lograr el compromiso de quienes tiene el poder de decisión, o todo proyecto permanecerá paralizado, se requiere también de la colaboración entusiasta de aquellos que se verán afectados por las decisiones que se tomen o la realización de los proyecto tendrá gran oposición. Es importante establecer que el reconocimiento de la evaluación como uno de los elementos fundamentales para la toma de decisiones es un de los aspectos de más difícil tratamiento debido a la disparidad de posturas que en algunos casos la identifican tan sólo como un acto de verificación hasta aquellas que la conciben como un proceso de análisis sistemático de resultados y avances.

En la optimización de procesos administrativos, la prospectiva juega un papel predictivo de los diversos cursos posibles de las acciones a emprender buscando elegir el que produzca la máxima utilidad, es decir, el resultado óptimo, esto se logra gracias a la información institucional generada por la evaluación sistemática y permanente, la cual es probablemente el mejor procedimiento o al menos el primer paso para promover cambios positivos en las instituciones.

³ Chevallier, J. Loschak, D, La ciencia administrativa, 1983, pág. 59.

Existen diversas formas de decidir: conscientes o inconscientes, racionales o viscerales, por costumbre o con metas evidentes, se considera que la toma de decisiones se conforma como un acto de planeación, cuando se realiza teniendo en cuenta los resultados deseados y sus consecuencias a fin de decidir el curso de la acción más conveniente. En otras palabras, planeación implica una toma racional de decisiones.

14. El Síndrome Burocrático

El “síndrome burocrático” se torna el principal azote contra las nuevas ideas y prácticas. De esta manera se refuerza una cultura burocrática en la que no existe una imagen global acertada sobre los niveles de desempeño de la organización escolar, es decir, sobre la calidad y equidad de los aprendizajes de los alumnos. No hay balance general sino un collage de balances parciales. Los “estados de situación” están fragmentados según los grados, asignaturas, áreas o ciclos.

El “síndrome burocrático”, es decir, las ideas y prácticas alienantes forjadas bajo el modelo administrativista, se torna el principal azote contra las nuevas ideas y prácticas, porque siembra complacencia, reparte culpas a otros, desconfía de la innovación y, en ocasiones, logra bloquear el cambio.

La administración fue diseñada para cumplir con el objetivo de administrar lo dado, lo que existía. Todos éstos son factores estructurales de una organización burocrática diseñada para garantizar el control normativo, la previsibilidad, la especialización individual.

Las ideas y las prácticas se arraigan en una cultura corporativa que devora cualquier intento de analizar las presiones, demandas y desafíos externos que impulsan el cambio. La cultura burocrática aplasta el sentido de premura que requiere el cambio y le preocupa proyectar culpabilidades o cultivar las auto-complacencias.

14.1. Síndrome de burocratización

Se registra a partir de ciertos índices:

- a. Disminución de la creatividad, originalidad y cantidad de la producción.
- b. Alargamiento de los tiempos fijados para dar cuenta de la producción.
Sensación de pérdida del sentido de la producción.
- c. Insistencia en el cumplimiento de las normas de interacción, a pesar del empobrecimiento de los intercambios, en el intento de preservar la estructura.
- d. Aparición en el discurso de elementos que tienden a ratificar la "pertenencia".
- e. Imposibilidad de los miembros de conceptualizar la dinámica grupal en la que están insertos si no se salen del problema en que están implicados.

15. La Optimización de los Servicios del Área Administrativa

En la última década las instituciones han registrado una serie de transformaciones respecto a sus procesos de administración y control, tanto en la forma en que ejercen el control como al objeto del mismo. Por una parte, los mecanismos de administración y control en sistemas educativos con estructuras centralizadas han tendido a un manejo jerárquico y centrados en los procesos locales, los referentes a sistemas flexibles y autónomos se caracterizan por ser participativos y centrados en los resultados.

Las características del contexto económico social que hoy se viven en México, así como el empleo de los indicadores de calidad en la educación exigen, que ésta contemple las múltiples características y necesidades de la población, así como evaluar los recursos con los que cuenta para poder ofrecer alternativas reales a sus usuarios, fundamentada en esquemas de calidad total que permitan que la tecnología intelectual sea el esfuerzo por redefinir las acciones racionales que identifiquen los medios para llevarla a cabo.

Fundamentado en este escenario y con base en el análisis realizado, las acciones requeridas para optimizar los servicios de gestión son las siguientes:

1. Implantar un sistema de registro de actividades que permita cuantificar y cualificar el funcionamiento y productividad del área.
2. Realizar una revisión permanente de los procesos del área que permita su depuración y actualización con base en los principios de eficacia, eficiencia y calidad.
3. Establecer un procedimiento en el área de Gestión que permita la inducción al servicio del personal de nuevo ingreso.
4. Vigilar que los indicadores de la estructura programática de el área de Gestión y que sus niveles de gestión respondan a los requerimientos de una intervención de buena calidad.

Es importante considerar que “la calidad en los servicios se hace, no se controla, por lo que implantar la calidad como sistema requiere que las personas estén acostumbradas a participar en proyectos, que la institución pública cuente con un buen sistema de comunicación, que directivos y mandos conozcan y usen las técnicas actuales de liderazgo, que las personas estén motivadas y que el clima de la organización sea el propicio”.⁴

16. Delimitación de Procedimientos

La calidad en la gestión forma parte de la concepción de que el servicio de una institución debe enfocarse en los usuarios (internos y externos). Sí hay un mal servicio hacia los usuarios internos esto repercutirá en los servicios que se otorgan a los clientes externos.

La comunicación en una institución pública debe hacerse de forma holística, integral y total, con la finalidad de integrar a los usuarios a la institución, por lo que se

⁴ Senlle, Andrés y Vilar, Joan, ISO 9000 En Empresas de Servicios, 1996, pág. 26.

requiere evaluar permanentemente los procedimientos para saber qué estamos haciendo bien y qué estamos haciendo mal como organización.

El área de gestión de la DGSEI ha realizado actividades relacionadas con los procesos de Planeación, Programación – Presupuestación y Evaluación Institucional, se han elaborado manuales, programas de cómputo y se ha capacitado a los planeadores de los niveles de gestión en el manejo de los mismos.

17. La Capacitación

Si a nivel privado muchos directivos y empleados desconocen por completo lo que son y como funcionan herramientas e instrumentos tales como los Círculos de Calidad, la Gestión de Calidad Total, el Control Estadístico de Procesos, sistemas de Resolución de Problemas y Toma de Decisiones, el Mantenimiento Productivo Total, el sistema de sugerencias, el Cuadro de Mando Integral y el Just in Time entre muchos otros, que cabe decir o acotar acerca de lo que al respecto sucede a nivel estatal. Una falta total de capacitación y mejoramiento campea entre los funcionarios y empleados de los organismos latinoamericanos, con algunas pocas excepciones.

Ello da lugar a pésimos niveles en materia de calidad, control, planificación, prevención y satisfacción de los ciudadanos. Si a nivel privado se considera que en las organizaciones privadas de los países centrales se utiliza cuatro veces más espacio del necesario, dos veces más mano de obra de la necesaria y diez veces más tiempo del requerido para completar los ciclos, que cabe decir de organismos públicos correspondientes a países que no son centrales.

Una impresionante cantidad de empleados que nada aportan, y que consumen los recursos escasos de estos países, no hacen más que reforzar el círculo vicioso de la pobreza. El clientelismo político, sumado a los altos índices de desocupación

amontonan ingentes masas de individuos en despachos oficiales con paupérrimos salarios, y entorpeciendo con sus inservibles reglas y en muchos casos corruptas decisiones, las actividades de las empresas privadas.

Por supuesto que dentro de estas kafkaianas organizaciones, que organizacionalmente semejan gigantescas pirámides, están los burócratas y políticos que amasan ingentes fortunas productos de la corruptela y el desorden. Además éstas extensas y pesadas burocracias impiden o desaceleran las decisiones que desde lo alto de la cúspide toman los más altos poderes del Estado.

Se hace necesario capacitar a los funcionarios y empleados del Estado tanto en Círculos de Calidad, como en sistemas de sugerencias, utilización de computadoras, estadística básica y Control Estadístico de Procesos, mejora continua, trabajo en equipo, calidad, productividad y gestión del cambio entre otras muchas cuestiones necesarias para personas que han ingresado al siglo veintiuno y pretenden mejores niveles de vida. Además estas capacitaciones servirán para lograr dentro de un plan de mediano plazo ir transfiriendo personal de la actividad pública a la privada, siendo para ello fundamental un claro cambio tanto en el plano cultural, como motivacional.

18. Gestión Administrativa

El área de la administración es hoy objeto de un debate en los procesos de reforma educativa. Existen fuertes interrogantes acerca de los rasgos distintivos del perfil del administrador. Desde la perspectiva de los sujetos, se advierte que la diversidad de ámbitos de procedencia, trayectorias, haberes y experiencias de quienes ocupan este rol, ilustra la dificultad de definir un perfil. A la vez -y ahora considerada como perspectiva institucional- los marcos normativos, laborales,

académicos y de control, que delimitan una profesión diferenciada de otras, son producto de procesos no siempre convergentes y de formulaciones heterogéneas.⁵ Ante la búsqueda de definición del administrador, este se ha desarrollado en el marco de complejas relaciones de oposición, complementariedad y alianza con los perfiles existentes en los sistemas educativos: el político de la educación, el docente, el académico de la educación y el funcionario administrativo.

Uno de los retos del administrador es: la elaboración de un marco de referencia conceptual y metodológica que resulte valedero para orientar el análisis y la gestión de innovaciones como estrategias de cambio en un marco de proyectos alternativos en la organización y gestión escolar.

Se pretende que la gestión sea el proceso de conducir a la organización, al logro eficaz y oportuno de sus objetivos y de sus metas, interactuando al interior como con el exterior de la organización en el sentido de dar alternativas de solución con base en la utilización de redes de comunicación; que la gestión promueva cambios positivos al interior de la organización desarrollando mecanismos en primer instancia de planeación que tenga efectos en la dirección, liderazgo, trabajo en grupo, tanto como en el desempeño (evaluación) y comportamiento individuales de los actores.

Gestionar significa llevar a cabo, las acciones, las estrategias articuladas en el diseño, es plasmar las interacciones en la realidad. Implica la creación de viabilidad, la toma permanente de decisiones en función de evaluación atenta y continua de las condiciones y los resultados que se van obteniendo. La gestión es la verdadera conducción de los proyectos. El hacer se vincula con el pensar, rediseñar y evaluar en continuo. Hablar de gestión es ver la tarea de la organización escolar desde su dialéctica: implica una ruptura con lógica de los momentos de la planificación

⁵ www.campus-oei.org/administracion/admeduc.htm Los administradores de la educación: prácticas, regulaciones laborales y formación profesional.

normativa, con lógica de la administración tradicional (planificación-ejecución-evaluación).

El concepto de gestión subyacente se aleja de esa visión restringida, propia de la orientación burocrática-administrativa, para adquirir un significado más global, comprensivo de la gestión de los recursos, de las personas, de los procesos y de los resultados, elementos que, en interacción recíproca, se dan cita en toda organización.⁶

La gestión al exterior implica realizar una serie de convenios con organizaciones escolares del mismo tipo ya sean estas públicas o privadas en un intercambio de información técnica o pedagógica, administrativa y de evaluación, con el sentido de retroalimentación de las actividades en la organización escolar.

Por lo anterior no se trata de reglamentar la responsabilidad decretando el traspaso de potestades y exigiendo su cumplimiento. Es imprescindible generar las condiciones para que dicha responsabilidad sea posible, lo que implica capacitación, apoyo técnico, autonomía, dotación de equipos de cómputo, mejores condiciones de trabajo para el personal etc.

Miles (1973 y 1993) describe la organización con arreglo a tres dimensiones, dentro de cada una de las cuales utiliza varios criterios, que se influyen recíprocamente:

- Realización de la tarea específica o función educativa.
- Integración interna y funciones de mantenimiento.
- Adaptación al entorno y capacidad de resolver problemas.

1. En el ámbito de la realización o cumplimiento de la tarea, una institución escolar sana y equilibrada posee las propiedades siguientes:

⁶ www.ciga.cl/gestion_escolar.htm Gestión Escolar

- Objetivos y propósitos claros, aceptados, alcanzables y apropiados. Los miembros de la institución escolar comprenden y comparten los propósitos y actúan de modo convergente respecto a los mismos, por considerarlos congruentes y viables, de acuerdo con los recursos disponibles y las demandas del entorno.
- Flujo de comunicaciones relativamente abiertas y fluidas, en la realización del trabajo a lo largo de los ejes horizontal y vertical de la organización, así como la comunicación de la institución con el entorno. El flujo de las informaciones internas son directas, libres de distorsiones, sin requerir grandes esfuerzos para su emisión o recepción. Esto es, existe suficiente facilidad para las interacciones comunicativas entre los miembros, unidades, niveles y sectores de la comunidad educativa.
- Equilibrio en el poder y posibilidades de influencia mutua, que significa la capacidad de participar en las decisiones, implica un clima de cooperación centrada en la resolución de problemas de la institución escolar y se funda en las competencias personales y profesionales de cada uno de sus miembros.

2. En el ámbito de integración interna y funciones de mantenimiento, una organización sana, con equilibrio dinámico y capacidad innovadora, responde a los criterios siguientes:

- Utilización de los recursos disponibles, que significa el pleno empleo de la totalidad de potencial de recursos disponibles. Utilización de recursos humanos de modo que cada miembro de la institución escolar se haga cargo de aquellas operaciones en que puedan ser más efectivo, además de lograr mayores satisfacciones en su realización. Que ninguno se sienta infrautilizado en sus potencialidades, ni sobrecargado de responsabilidades, de manera que todos tengan la sensación de que son útiles, aprenden y se desarrollan personal y profesionalmente mientras realizan sus actividades institucionales. La utilización de recursos materiales o instrumentales significa que la

institución no mantiene recursos inactivos y aprovecha todos los disponibles: bibliotecas, laboratorios, multimedia, sistemas informáticos, etc.

- Cohesión, como expresión de la medida en que los miembros de la institución se sienten partícipes de la misma empresa educativa, integrados a ella, percibiendo una identidad institucional, sintiéndose vinculados a la institución escolar de que forma parte, integrados en un grupo o equipo.
- Moral, como expresión de motivación, compromiso y persistencia en la dedicación, que comporta satisfacción en la realización de la tarea y grado de pertenecer a la institución educativa.

3. El ámbito de la adaptación al entorno y las interacciones con el mismo representa la capacidad de desarrollarse, resolver problemas y cambiar de manera continuada y eficaz, de acuerdo con los criterios siguientes:

- Autonomía, entendida como la capacidad de obrar en virtud de las propias fuerzas y necesidades, especificar sus propósitos y determinar sus itinerarios didácticos, en función de los específicos requerimientos internos y las demandas externas, aunque manteniendo la propia identidad, frente a intereses individuales o de grupo.
- Adaptabilidad, significa la disposición para reaccionar ante los cambios propios de la dinámica interna de la organización y los cambios externos. Mantener una permanente apertura e interacción con el entorno, sin ser un elemento pasivo, ni mero instrumento del mismo, realizando modificaciones en forma rápida, anticipándose a los problemas.
- Aptitud de resolución de problemas, como la capacidad de percibir los problemas, diagnosticar los conflictos, según sus síntomas y causas, generar soluciones, llevarlas a cabo y evaluar sus resultados, en los sucesivos ciclos de análisis y resolución, que suponen aprendizaje y desarrollo profesional.

- Disposición innovadora, como la vigencia de un espíritu de cambio y una cultura innovadora. La tendencia a avanzar y la capacidad para desarrollarse y mejorar a lo largo del tiempo, en lugar de anclarse en un equilibrio estacionario, con una estabilidad inmóvil.

Así mismo se requiere establecer una serie de indicadores para el funcionamiento en la organización como medio de control para hacer más eficiente la labor cotidiana. Los presentes indicadores, pueden sintetizarse diciendo que una institución es una organización sana cuando posee estas características:

1. Propósitos claros y compartidos, comunicación fluida y equilibrio en el ejercicio del poder.
2. Funcionamiento interno próximo a la plena capacidad, cohesivo y estimulante.
3. Toma de decisiones, resuelve sus problemas de manera autónoma y actúa en forma adaptativa, manteniendo una permanente predisposición al cambio y la mejora.

Sin embargo se considera que los mejores rendimientos están asociados a la posibilidad de elaborar un proyecto educativo del establecimiento escolar, definido por la conciencia de determinados objetivos, por la existencia de ciertas tradiciones y metodologías de trabajo compartidas, por el espíritu de equipo y la responsabilidad ante los resultados, es decir por la identidad institucional.⁷

19. Estrategias para la Optimización de los Servicios del Área de Gestión

En la última década los sistemas educativos han registrado una serie de transformaciones respecto a sus procesos de administración y control, tanto en la forma en que ejercen el control como al objeto del mismo. Por una parte, los

⁷ Tedesco Juan Carlos, 2000, El nuevo Pacto Educativo, ED GRUPO ANAYA S.A. Madrid España.

mecanismos de administración y control en sistemas educativos con estructuras centralizadas han tendido a un manejo jerárquico y centrados en los procesos locales, los referentes a sistemas flexibles y autónomos se caracterizan por ser participativos y centrados en los resultados.

Fundamentado en este escenario y con base en el análisis realizado, las acciones requeridas para optimizar los servicios del Área de Gestión en una institución como lo es la DGSEI son las siguientes:

1. Implantar un sistema de registro de actividades que permita cuantificar y cualificar el funcionamiento y productividad del área.
2. Realizar una revisión permanente de los procesos del área que permita su depuración y actualización con base en los principios de eficacia, eficiencia y calidad.
3. Establecer un procedimiento en el Área de Gestión de la DGSEI que permita la inducción al servicio del personal comprometido con su trabajo.
4. Vigilar que los indicadores de la estructura administrativa de la DGSEI en sus niveles de gestión respondan a los requerimientos de esa Área de Gestión

Es importante considerar que la calidad en los servicios se hace, no se controla, por lo que implantar la calidad como sistema requiere que las personas estén acostumbradas a participar en proyectos, que la institución cuente con un buen sistema de comunicación, que directivos y mandos conozcan y usen las técnicas actuales de liderazgo, que las personas estén motivadas y que el clima de la organización sea el propicio.

Peter F. Drucker considera que las organizaciones deben ser evaluadas por su desempeño y no por sus intenciones, pues tanto los requisitos de un servicio como la prestación del mismo necesitan ser evaluados sistemática y permanentemente a partir de criterios de calidad y gestión.

La calidad en la gestión forma parte de la concepción de que el servicio de una institución debe enfocarse en los usuarios (internos y externos). Si hay un mal servicio hacia los usuarios internos esto repercutirá en los servicios que se otorgan a los clientes externos. La comunicación en una institución pública debe hacerse de forma holística, integral y total, con la finalidad de integrar a los usuarios a la institución, por lo que se requiere evaluar permanentemente los procedimientos para saber qué estamos haciendo bien y qué estamos haciendo mal como organización.

Por lo que es necesario considerar que el tratamiento de la información del trabajo utilizado en la gestión de servicios, propicia la disciplina de los principios de eficacia, eficiencia y calidad. Una de las formas de alcanzar esta sistematización es a través de la generación de procedimientos.

Peter Drucker considera que “la eficiencia significa hacer mejor todas las cosas que se tienen que hacer, mientras que eficacia implica el hacer bien ciertas cosas”,⁸ a fin de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia se requiere que los individuos de una organización se encuentra informados respecto al papel funcional que tienen en la institución.

Para vincular a los sujetos a la institución se requiere de un sistema de manutención que influya en los procedimientos de reclutamiento, selección, capacitación, motivación, recompensa y sanción, a fin de mantener la estructura interrelacional de comportamientos necesarios para el éxito de las tareas.

Sin duda las instituciones públicas están perdiendo el control de la toma de decisiones respecto a su desarrollo, a la vez que se propicia una reducción drástica de la operación eficiente de sus actividades, por lo que enfrenta el futuro próximo con actitudes pasivas e incluso paralizantes, permitiendo que su entorno cambiante en forma constante les supere y le impida ajustar y redirigir su desarrollo; en este

⁸ Faria Mello, Fernando Achilles, Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral, LIMUSA, México, 2000

contexto el Área de Evaluación Programática, Presupuestal e Institucional de la DGSEI no es la excepción.

20. Capacitación (¿Como y Por Qué?)

Los cursos de capacitación y especialización deberán contener como requisitos mínimos:

1. Tema o temas a tratar.
2. Objetivos que se pretenden.
3. Contenidos temáticos.
4. Número y duración de las sesiones en que se desarrollaran.
5. Indicación de la bibliografía básica y complementaria.
6. Aspectos a tener en cuenta.

En la actualidad, hoy que más que nunca, la capacitación ha pasado a ser una cuestión fundamental para el crecimiento y competitividad de las empresas e instituciones. Ya no son los recursos materiales o financieros los que determinan la capacidad competitiva, sino la capacidad, conocimientos y capacitación de los servidores.

La capacitación se asocia a tres propósitos que son: el desarrollo de habilidades, impartir conocimientos e influir en las actitudes. Es importante no perder de vista que la capacitación debe ser desarrollada y ejecutada como un sistema progresivo, un proceso que consta de tres fases: diagnóstico, impartición y evaluación.

Primero, debe realizarse un diagnóstico o evaluación de las necesidades en tres niveles: la organización (¿En dónde se necesita la capacitación y cuándo?), la actividad laboral (¿Qué tipos de capacitación se necesitan?), y el individuo (¿Quién necesita la capacitación?). Ello implica que antes de proceder a poner en práctica las acciones de capacitación deben determinarse de manera certera:

1. Si la organización está fallando en cumplir con las metas y objetivos y si así es, si esto es resultado de deficiencias de conocimiento, actitud, o habilidad.
2. Qué clase de tareas necesitan realizarse y qué contenido en la instrucción es necesario para generar las conductas requeridas.
3. Si existe en la actualidad o en el futuro se prevé escasez de habilidades particulares.
4. Qué individuos en particular necesitan qué tipos específicos de capacitación.

En segundo lugar tenemos la impartición de la capacitación. Al respecto existen diversos métodos a impartir tanto dentro como fuera del área de trabajo: conferencias, estudio de casos, la representación de papeles, la simulación, la instrucción programada, el aprendizaje, la capacitación de iniciación, la rotación en distintos puestos, y otros.

La tercera fase del proceso de capacitación implica evaluar la capacitación en términos de algún criterio derivados de la primera fase (evaluación de necesidades). La capacitación no debe ser evaluada sólo en términos de cambios en materia de conocimientos, habilidades y actitudes; también y por sobre todas las cosas debe medirse el éxito en materia de incremento en los niveles de productividad y calidad laboral. De una serie de estudios e investigaciones realizadas tanto en los Estados Unidos como en diversos países europeos surgen una serie de conclusiones en cuanto a las formas o métodos más productivos en materia de capacitación.

1. Así tenemos en primer lugar que los programas de capacitación para un trabajo específico son generalmente más efectivos que los programas educacionales de tipo general. Algunos capacitadores razonan que si una teoría es buena, diez teorías deben ser diez veces mejor, llevando ello a un programa de capacitación que proporciona “una probadita de los que todas las teorías de administración tienen que ofrecer”. En lugar de ello se ha probado

ser más efectivo proporcionar capacitación para el trabajo específico, o sea instrucción y entrenamiento en las conductas de trabajo que se requieren para un desempeño laboral exitoso.

2. Los programas de capacitación largos son generalmente más exitosos que los programas cortos de capacitación. Los programas más exitosos comprendían entrenamientos de entre 104 y 220 horas. En tanto que aquellos caratulados de “instrucción breve” o “capacitación a corto plazo” fueron considerados como poco exitosos.
3. Los programas que comprenden prácticas y participación activa tienden a ser más efectivos que los que comprenden sólo un aprendizaje pasivo (Ej. conferencias o películas). Los programas de éxito usan con frecuencia técnicas tales como ejercicios de representación de papeles, simulaciones experimentales, asesoramiento en el trabajo y la imitación de modelos efectivos. De ello se deriva que los programas largos de capacitación sean superiores a los cortos; la superioridad proviene en gran parte de la mayor oportunidad que tienen los individuos para practicar nuevas conductas.
4. Los programas que proporcionan retroalimentación junto con la capacitación tienen a tener más éxito que los que proporcionan capacitación sin retroalimentación. “Que la práctica haga al maestro es equivocada, pero la práctica con retroalimentación, revisión, análisis y cambio, sí lo logra”.
5. Los programas que proporcionan ejemplos visuales de rendimiento efectivo en el trabajo tienden a ser más exitosos que los que no lo hacen.
6. El apoyo de la administración para la capacitación es particularmente importante para que un programa de capacitación salga adelante. Es fundamental que todos los niveles de la administración apoyen los procesos de capacitación; de otra manera los programas de capacitación pueden venirse abajo.

21. Porque, Como y Cuando Delegar el Trabajo.

Encargar a otros profesionales o empresas los trabajos que no sabemos hacer correctamente o no tenemos tiempo de realizar. Saber delegar trabajos es uno de los secretos de cualquier persona bien organizada. Delegar es encargar un trabajo, o una parte, a otros profesionales o empresas, para descargarnos de tareas. Cuando se delega, aparte de liberarnos de trabajo, estamos confiando algunas tareas a otras empresas o profesionales que deben ser especialistas en ello. Por ello, es muy importante que confiemos en estas personas y que nos hayan demostrado en alguna ocasión sus capacidades para realizar esas labores. Delegar puede ser útil, o necesario, por diversos motivos.

1. Porque no tengamos conocimientos, pericias o la experiencia necesaria para encargarnos de una tarea. Ya pueden ser trabajos de programación que no sepamos realizar o bien tareas más creativas como el diseño de una página web. Hay pocas personas que tengan las mismas grandes capacidades para programar o para hacer diseños impactantes.
2. Porque no tengamos tiempo en hacer una labor. Es mejor encargarle a una persona la ejecución de una labor que quedar mal con un cliente por culpa de un retraso injustificado. Es cierto que nuestra economía puede verse perjudicada al encargar parte de un proyecto a un profesional de fuera, pero así nos aseguramos que saldrá adelante y que el cliente quedará satisfecho. Sin duda un cliente satisfecho puede beneficiarnos a la larga y compensar el esfuerzo económico de pagar a otras personas por hacer un trabajo.
3. Porque así nos podemos dedicar nosotros a cosas más rentables, o tal vez a abrir otro tipo de negocios para explotar en el futuro.
4. Porque, aunque podamos realizar una labor, siempre hay alguien que podría hacerlo más rápido, mejor y por menos dinero.

Del mismo modo que tú puedes delegar en otras personas para llevar a buen término un proyecto, otros profesionales o empresas pueden confiar en ti para hacer ciertas tareas. Por ejemplo, si eres especialista en la programación, puedes encontrar estudios de diseño donde no tengan personal en esa área y donde puedan

encargarte desarrollos cada cierto tiempo. Del mismo modo, si tú como programador delegas un trabajo creativo a un estudio de diseño, es muy probable que ellos se acuerden de ti cuando tengan que realizar una tarea de programación a la que no puedan hacer frente.

Delegar es bueno para todos. Para el que encarga tareas, porque le descarga de trabajo. Para el profesional sobre el que se delega cierta área, porque puede aumentar su volumen de trabajo y sus ingresos. También para el cliente final, porque el trabajo será realizado con mayor rapidez y fiabilidad. A la hora de delegar un trabajo, procura que todo quede claro desde el principio. Es decir, cuáles serán las responsabilidades de cada cual, qué cantidades se van a pagar a cada persona, etc.

La persona en que delegas tiene que estar correctamente informada de las necesidades del proyecto y debe disponer de toda la documentación necesaria para hacer la labor a gusto del cliente. Piensa que, igual que cuando recibes un encargo necesitas que el cliente te informe convenientemente, la persona en que delegas también necesitará tu ayuda para hacer su parte.

Ningún gran gestor consigue llegar a serlo sin saber delegar trabajo a las personas que tiene alrededor.

22. Organización de los Servicios Educativos en Iztapalapa.

En esta parte se presenta, la organización de la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa con la que opera actualmente los servicios de educación básica, es decir, su estructura orgánica y las funciones que asumen en esta nueva etapa de reorganización, en donde se abren nuevos espacios de participación con el propósito de mejorar los servicios educativos de Iztapalapa.

22.1 Funciones Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa

Organizar, operar, supervisar y evaluar los servicios de educación inicial, básica y especial, que se imparten en la Delegación Iztapalapa, Distrito Federal, de conformidad con las normas emitidas en materia técnico-pedagógica, con los planes y programas de estudio, contenidos y métodos educativos, auxiliares didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje, establecidos por las áreas competentes de la Secretaría.

Estudiar y resolver las solicitudes para otorgar autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios, a particulares que pretendan impartir educación inicial, básica y especial en la Delegación Iztapalapa.

Apoyar a las instancias competentes de la Secretaría en la realización de estudios que tengan por objeto medir los resultados obtenidos en la aplicación de normas, planes y programas de estudio, materiales didácticos e instrumentos para la evaluación del aprendizaje, así como también la realización de programas de evaluación de la calidad con que se prestan los servicios educativos en la Delegación Iztapalapa.

Planear y dirigir el desarrollo del programa educativo de acuerdo con las características de infraestructura, demanda y contexto sociocultural de la Delegación Iztapalapa.

Inspeccionar y vigilar que los servicios educativos a que se refiere este artículo impartidos por particulares incorporados, en proceso de incorporación o no incorporados, cumplan con las disposiciones legales y administrativas que les sean aplicables y, en su caso, substanciar los procedimientos e imponer las sanciones que correspondan.

Promover y apoyar la participación del personal docente y directivo, así como también la de los padres de familia en los planteles de educación inicial, básica y especial, a fin de propiciar la participación social en el proceso de modernización de los servicios educativos que imparte la Secretaría en la Delegación Iztapalapa.

Aplicar las normas establecidas por las instancias competentes de la Secretaría para la organización y control escolar en los planteles ubicados en la Delegación Iztapalapa de educación inicial, básica y especial, así como verificar su cumplimiento, en términos de la Ley General de Educación.

Coadyuvar al logro y desarrollo de los objetivos de los programas de extensión educativa, en su ámbito de competencia.

Programar y aplicar acciones encaminadas a la prevención de emergencias escolares y protección civil y mantenerlas actualizadas.

Dirigir las actividades de actualización magisterial y superación docente, así como la aplicación del programa de carrera magisterial.

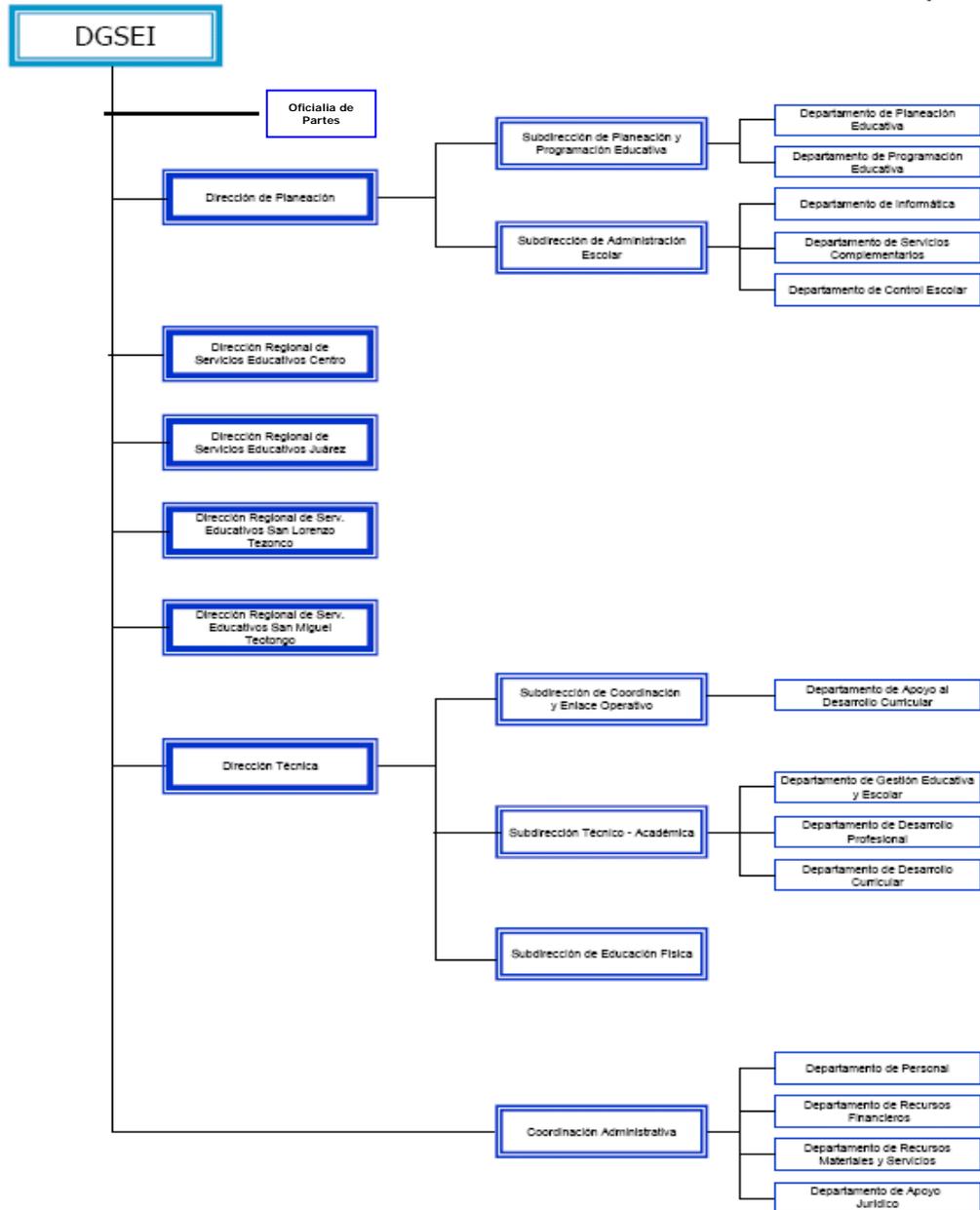
Substanciar los procesos y emitir las resoluciones que revoquen o retiren la autorización o reconocimiento de validez oficial de estudios para los planteles particulares de educación inicial, básica y especial en la Delegación Iztapalapa, en coordinación con la Dirección General de Asuntos Jurídicos.

Coordinar actividades con otras instancias de la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, para el desarrollo y mejoramiento de los servicios de educación que se imparten en la demarcación Iztapalapa.

Realizar las funciones adicionales, afines a las anteriores, que le encomiende el Subsecretaria de Servicios Educativos para el Distrito Federal e informarle de las actividades desarrolladas.

Organigrama

Dirección General Servicios Educativos Iztapalapa



CAPITULO III. PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA DGSEI.

Introducción.

Las organizaciones deben considerar a los empleados como el recurso más valioso del programa e invertir en ellos, proporcionándoles continuamente oportunidades para mejorar sus habilidades. Esto se conoce como desarrollo de personal e incluye aquellas actividades designadas a capacitar y motivar al empleado para ampliar sus responsabilidades dentro de la organización. Desarrollar las capacidades del trabajador, proporciona beneficios para los empleados y para la organización. Ayuda a los trabajadores aumentando sus habilidades y cualidades y beneficia a la organización incrementando las habilidades del personal de una manera costo-efectiva. La capacitación hará que el trabajador sea más competente y hábil. Generalmente, es más costoso contratar y capacitar nuevo personal, aun cuando éste tenga los requisitos para la nueva posición, que desarrollar las habilidades del personal existente. Además, al utilizar y desarrollar las habilidades del trabajador, la organización entera se vuelve más fuerte, productiva y rentable.

Las organizaciones deben considerar que el personal talentoso puede abandonar la organización aunque su salario sea adecuado. El trabajador generalmente necesita nuevos desafíos que lo estimulen y mantengan satisfecho con su trabajo. Es responsabilidad de la organización reconocer el potencial de los trabajadores y ofrecerles nuevas oportunidades.

El desarrollo del personal debe de ser el resultado acumulado de las interacciones diarias entre la organización y el trabajador. Y es un proceso continuo que se realiza durante un largo período de tiempo. Se requiere paciencia y una perspectiva amplia de parte de la organización. El factor más importante en desarrollar la capacidad del personal es crear un entorno en el que se logre la cooperación, comunicación y un intercambio abierto de ideas.

Es evidente que la estructura de la organización es responsable en alguna medida de las mayores o menores posibilidades para llevar a cabo diferentes técnicas de desarrollo de personal. A las organizaciones que están estructuradas rígidamente, les es más difícil incorporar programas creativos de desarrollo de personal; también, las que están estructuradas débilmente, quizá no tengan el enfoque y propósitos necesarios para la coordinación interna y motivación del personal. Las técnicas enumeradas anteriormente son útiles al proporcionar algunas ideas para un desarrollo efectivo del personal; de éstas se pueden derivar una selección de actividades que encajan en cada programa específico.

Utilizar las técnicas por separado, no asegura que el personal esté motivado para participar en actividades para su propio desarrollo. Una organización debe dar entonces incentivos a los empleados ofreciendo oportunidades de promoción y transferencias para complementar las habilidades del empleado en el trabajo y utilizarlas en su máximo potencial.

1. Propuesta para un Sistema de Evaluación del Desempeño en la DGSEI.

1.1 Objetivo.

El principal objetivo del sistema de desempeño que propongo es servir como medio para que cada persona contribuya al mejoramiento permanente de la organización, en estas caso la DGSEI, como equipo de trabajo y al de si mismo, mediante la satisfacción de los servicios que aquí se gestionan, ligando la evaluación de un individuo o de la propia DGSEI, con los indicadores de satisfacción del propio usuario. Ya que es este ultimo quien define la meta del mejoramiento y quien juzgara si se alcanzaron los resultados. El sistema se basa en la opinión, de que las personas son el activo más importante con que cuenta la organización y que esta debe contribuir a su desarrollo personal y profesional, mediante un esfuerzo sistemático de guía y consultoría de todos los niveles de dirección y comunicaciones abiertas, amplias y permanentes entre jefes y subordinados.

1.2 Características.

La propuesta de evaluación de desempeño se fundamenta en las siguientes características:

1.2.1 Definición de los objetivos

Los objetivos de mejoramiento de un departamento o área de trabajo deben estar definidos perfectamente. Tomando en primer lugar las necesidades y expectativas del usuario tanto externo como interno. Estos objetivos se fraccionan hasta alcanzar el nivel individual, de manera que cada departamento documente muy bien las necesidades de sus usuarios para fijar prioridades en el mejoramiento de sus procesos, enlazándolos con los objetivos vitales de mejoramiento de la organización. En esta instancia cada departamento o área y cada persona pueden establecer prioridades, objetivos, medios y medidores que apoyen a la organización y sus usuarios externos.

1.2.2 Se cubren resultados y procesos.

Los procesos de evaluación dejan de ser exclusivamente los resultados, también desempeñan un papel importante en las actividades que se desarrollan para alcanzar los resultados. El sistema debe incluir ambos. Se pretende así reconocer que en muchas ocasiones los resultados quedan fuera del control de las personas, de un departamento o de toda la organización.

En estos casos hay que mantener un control sobre las etapas y las actividades que se cumplen en un proceso, si se examina con este método el comportamiento, las personas pueden identificar los huecos negros en el conocimiento de sus procesos que impiden un mejor desempeño, esto se convierte en un poderoso elemento para el desarrollo del personal.

Además los resultados de largo plazo pueden ser evaluados midiendo las actividades realizadas en cada etapa del proceso.

1.2.3 Se crean expectativas sobre los aspectos relevantes del trabajo.

Cada persona debe conocer perfectamente cual es la misión de su área de trabajo, cómo esa área soporta la misión, la visión y la política de calidad de la organización y cual es el aporte que como departamento y como individuo se espera. En consecuencia, el jefe del departamento o área debe establecer claramente y de manera conjunta con cada persona a su cargo, cuales son las expectativas para cada aspecto relevante en el desempeño del cargo y debe actualizarlas en la medida en que se presenten nuevas prioridades.

Especial atención merecen las expectativas en relación con trabajo en equipo, en cualquiera de sus modalidades, la participación activa, el desarrollo personal en términos de conocimientos, habilidades y destrezas y el enfoque hacia el usuario de los servicios.

1.2.4 Aspectos del escalafón

En criterio primordial de evaluación deben constituirse las expectativas que se tiene del cargo, consecuencia en todos los caso del apoyo a los objetivos vitales de mejoramiento de la organización, no se trata de poner a competir a unos contra otros y forzar la evaluación a seguir una distribución normal inexistente. El sistema debe permitir que cualquier persona obtenga un desempeño exitoso.

1.2.5 El jefe de área o departamento se convierte en profesor del mismo.

Un profesor no es aquel con el mayor conocimiento sobre el tema, es quien tiene la capacidad de darles el soporte necesario a sus alumnos para que desarrollen su conocimiento, aprovechando las fortalezas de cada uno hasta el punto en que lo

superen en conocimiento y habilidades. Ese es el papel que le corresponde a un jefe de área o departamento en una institución como la DGSEI, en la evaluación de desempeño, poner sus conocimientos experiencias y habilidades en función del desarrollo de sus colaboradores, prestándoles apoyo, guía, asesoría y retroalimentación para que alcancen éxito en sus trabajos, lo que significa dominar la tecnología de sus procesos y satisfacción del usuario que gestiona sus servicios. Se trata de ayudar a la gente a desempeñarse exitosamente a lograr los objetivos personales y los de la organización, antes que representar el papel de evaluador de sus subordinados.

1.2.6 Se gerencia sobre los sistemas y los procesos.

Los jefes de departamento deben aprender a distinguir las causas comunes inherentes al mismo, aprendiendo que son los únicos que pueden cambiar tales causas comunes que definen el sistema. Me refiero con gerenciar sobre los sistemas y los procesos, a que esa es una de las responsabilidades mayores de un jefe de área o departamento. Las personas hacen parte del sistema, trabajan en él según como lo haya estructurado fundamentalmente por lo que ese sistema sea. Si el jefe de área o departamento realiza sistemáticamente esta labor, la toma de decisiones se hará más eficaz y se evitara el desperdicio que significa aumentar la variabilidad en los resultados tratando de encontrar causa variación inexistente o profundizando innecesariamente en causas de variación conocidas.

1.2.7 El usuario se constituye en el mejor evaluador

Si se incluye la voz del usuario dentro del sistema, se elimina un factor de subjetividad muy grande en la evaluación del desempeño del personal administrativo, además los esfuerzos se enfilan hacia donde saben dirigirse para satisfacer necesidades, las del mismo usuario no las del jefe del departamento. Creo que un buen sistema de evaluación de desempeño de personal administrativo en una

organización como la DGSEI debe ser por parte del usuario, ya que pienso es el único capaz de definir la calidad de satisfacción y si se resolvió su problemática.

1.2.8 Un sistema informal pero permanente

Los sistemas de evaluación de desempeño ortodoxos adolecen de una formalidad excesiva, cuentan con formatos para ser llenados por el evaluador en reuniones con el jefe de área o departamento, la cual se agrega al expediente del trabajador en turno. En estos sistemas el evaluador tiende a dejar todo para último momento cuando el área de recursos humanos le recuerda fechas de entrega. Sugiero quitarle a la evaluación de desempeño lo suntuoso de todos estos formulismos que terminan en un montón de papel que necesitan los de arriba y convertirla en un sistema informal pero permanente de ayuda del jefe de área o departamento a los de abajo para mejorar su desempeño, el cual podría ser denominado sistema guía de desempeño.

2. Propósito.

El propósito de la evaluación de desempeño es darle al empleado la retroalimentación necesaria para que se percate del adelanto que esta logrando, mientras que al mismo tiempo se suministra a la coordinación administrativa en este caso, la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

Algunos de los propósitos específicos para los que creo se debe utilizar la evaluación de desempeño deben incluir requerimientos tales como:

- Decisiones de promoción, cese y transferencia.
- Retroalimentación para el empleado respecto a como conceptúa la organización se desempeño.
- Evaluaciones de contribuciones relativas realizadas por individuos y áreas o departamentos completos para alcanzar las metas de la organización

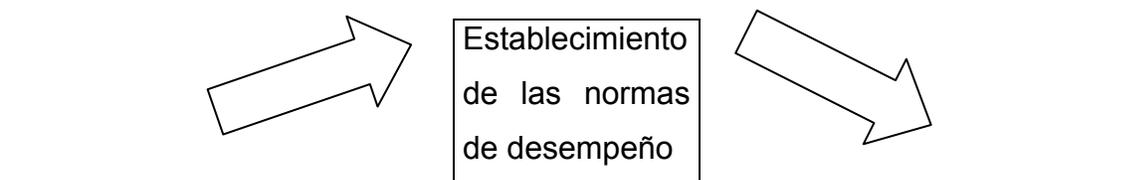
- Criterios para evaluar la afectividad de las decisiones de selección y colocación del personal.
- Diagnosticar y describir las necesidades de desarrollo de los empleados en lo individual y áreas completas de la organización
- Criterios para evaluar el éxito logrado en el área de capacitación y desarrollo del personal
- Información sobre la cual se puede basar la programación de trabajo, y planeación de los recursos humanos

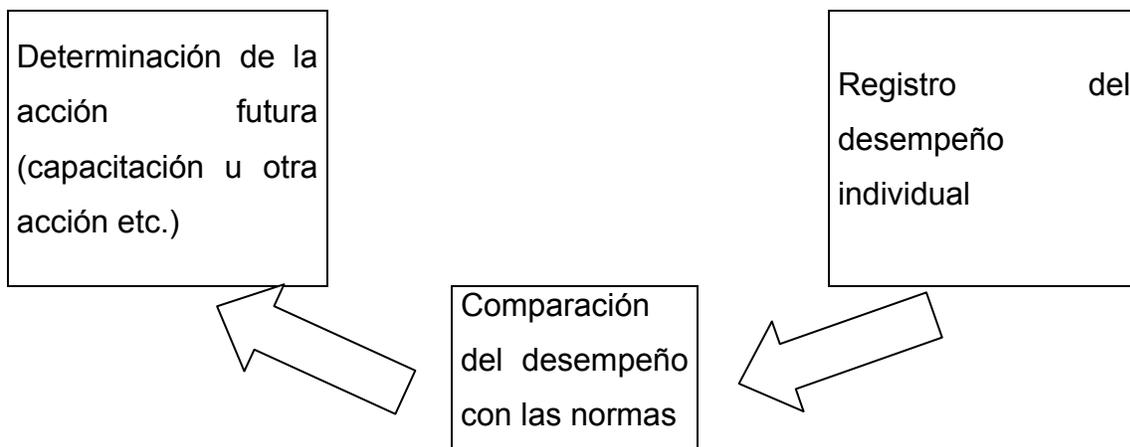
3. Estrategia

El proceso que propongo para lograr un sistema de evaluación del desempeño en la DGSEI consta de las etapas siguientes:

- Establecer normas de desempeño individual y colectivo.
- Registro de desempeño individual y colectivo.
- Comparar normas previamente determinadas.
- Tomar decisiones sobre cualquier acción futura
- Establecer criterios para capacitación de los empleados según el desempeño individual.

Este proceso de evaluación se inicia en el nivel mas bajo de la organización, en donde el superior evalúa el rendimiento de sus subordinados, a continuación este superior es evaluado a su vez por el jefe inmediato superior y así sucesivamente, ascendiendo por el orden de jefatura lo cual seria algo así:





3.1. Como Implantar un Sistema de Evaluación del Desempeño en una Organización.

Una herramienta, relacionada con el factor humano y cada vez más utilizada en el mundo institucional que nos rodea es la evaluación del desempeño. Este instrumento se basa en considerar de manera objetiva e imparcial el rendimiento de cada trabajador, es decir, de analizar sistemáticamente la forma en la que cada empleado contribuye a alcanzar los objetivos de su organización. La evaluación del desempeño es una herramienta muy útil para cuantificar de manera objetiva e imparcial el rendimiento de cada trabajador.

Esta idea no es nueva, ya desde siempre y de manera desordenada e informal en la mayor parte de los casos, se ha intentado medir de alguna manera el desempeño de los trabajadores. Continuamente se han realizado de forma inconsciente en todas las empresas valoraciones de los empleados pero sin referentes equitativos, basándonos en opiniones o en creencias de los superiores inmediatos de los evaluados sin conocer exactamente cuál es la carga de trabajo de cada puesto y el rendimiento real de cada trabajador, y por lo tanto cayendo con frecuencia en errores y exigiendo más o menos de lo que realmente se podía hacer. En definitiva, lo que se pretende con su aplicación, es la puesta en marcha de un proceso de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que cada empleado lleva a cabo sus tareas, funciones y responsabilidades delegadas. Su

aplicación de una manera sistemática y periódica conlleva una serie de beneficios que se pueden observar a tres niveles:

Por un lado, a la organización le supone poder evaluar de una manera más justa y ecuánime el desempeño de cada trabajador, asimismo permite clarificar de manera detallada las funciones y responsabilidades de cada empleado que en muchas ocasiones se dan por sabidas y no siempre es así y nos centra en una política de recursos humanos que lucha por la participación y desarrollo de los propios trabajadores. A los mandos les permite transmitir una mayor sensación de imparcialidad.

Una vez definidos los objetivos, se recomienda que las evaluaciones abarquen al mayor número posible de empleados ya que están mal vistas las excepciones”, sus apreciaciones, fomenta la comunicación con sus colaboradores ya que “por fin disponemos de un tiempo para charlar sin prisas y con honestidad” y le permite ajustar las prioridades a las tareas de sus trabajadores. En muchas ocasiones ha permitido descubrir carencias que no provienen del propio empleado sino de su entorno pero que afectan a su rendimiento (órdenes incompletas o que llegan demasiado tarde, tareas solapadas, instrumentos defectuosos que hacen lento el trabajo, conflictos internos en el departamento que perjudican la comunicación interna. Etc.)

Y al trabajador evaluado le ayuda a conocer cuáles son los criterios a través de los cuáles va a ser evaluado (objetivos, puntualidad, calidad...), obtiene información clara y neutral sobre su desempeño y fomenta la comunicación ascendente que tan escasa aparece en muchas de nuestras empresas.

Se confía que las personas encargadas de evaluar a su equipo de trabajo reciban previamente formación específica en dos aspectos: en la metodología a emplear (forma de calificación, significado detallado de cada factor a medir...) y en temas de habilidades comunicativas ya que tanto la comunicación verbal

(argumentos, lenguaje...) como la no verbal (gestos, posturas...) son de gran importancia en un momento tan delicado para la persona evaluada (un volumen elevado y/o una entonación irónica o agresiva por ejemplo por parte del mando que evalúa, pueden llevar al fracaso de la entrevista al generar actitudes defensivas en su colaborador).

Se debe de tener en cuenta que no es tan fácil persuadir a los mandos del interés de esta herramienta ya que son muy frecuentes las resistencias alegando distintas excusas:

Falta de tiempo para la preparación de la entrevista y su puesta en escena. Otras tareas más importantes que realizar. Incomodidad al comunicar información negativa al colaborador. No querer aparecer como “juez”.

Desconocimiento del proceso y de sus ventajas reales, trabajo puramente burocrático sin impacto en el rendimiento de su equipo etc. Además, al mando se le van a exigir una serie de competencias para el desarrollo de su rol como evaluador:

Un excelente conocimiento de las tareas realizadas por sus colaboradores y de los objetivos de su organización. Inteligencia emocional en especial las habilidades sociales.

Capacidad para mantener la atención. Prudencia y discreción. Centrándonos ya el desarrollo de la entrevista, para alcanzar los objetivos previstos, es necesario tener en cuenta una serie de etapas.

Por supuesto una primera fase de Preparación ya que jamás se debe improvisar una entrevista de evaluación del desempeño. Para esto se debe hacer un anuncio anticipado de la fecha y hora de la entrevista al personal afectado, se buscará un lugar tranquilo en el que no se sufran interrupciones de teléfonos y/o personas y se estudiará con detalle el tipo de evaluación que se ha realizado a ese

trabajador y los razonamientos utilizados de manera que se puedan argumentar al evaluado.

Siempre debe buscarse que éste se sienta valorado de manera objetiva e imparcial. Jamás se debe improvisar una entrevista de evaluación del desempeño. Tras una preparación previa y minuciosa de la entrevista, llega el momento de mantener los primeros contactos al inicio de la misma. El ambiente que se respire debe basarse en la cordialidad y en la naturalidad. Si existe un enfado previo por cualquier cuestión por parte del mando hacia su colaborador, sería interesante resolverlo antes de la entrevista para evitar que ese estado emocional interfiera negativamente.

Una vez sentados cara a cara, se le comenta la finalidad de la reunión y se pasaría al intercambio de información.

En esta fase “lo que se diga y cómo se diga” cobra un especial interés. Se puede seguir el siguiente esquema: comenzar comentando algunos puntos positivos del desempeño del trabajador ya con esto alcanzamos un doble objetivo: hacerle sentirse estimado y reforzar ese comportamiento de manera que lo vuelva a repetir y posteriormente podemos pasar a exponer algunos puntos débiles o carencias que deseamos modificar en el comportamiento laboral del trabajador pero sin aludir a características de su personalidad. A la hora de finalizar, terminar con algún punto fuerte o fortaleza del empleado.

3.2. Aspectos a Considerar en el Diseño del Sistema de Evaluación del Desempeño en la DGSEI

En este contexto, ¿qué importancia tiene la implementar una evaluación del desempeño en la DGSEI? ¿Para qué va a servir? ¿Qué sentido tiene?

El abordaje y profundización del tema nos permite afirmar que un sistema de evaluación de desempeño en la DGSEI contribuirá a:

- Mejorar el desempeño futuro
- Mejorar la gestión de trámites y documentos.
- Colaborar en la definición de estrategias de capacitación y desarrollo de carrera
- Servir como mecanismo de planeación y permitir un mejor uso de los recursos
- Diagnosticar y eliminar errores en el desarrollo de actividades individuales
- Promover la innovación
- Promover la participación laboral tanto individual como en grupo
- Impulsar el aprendizaje organizacional

La propuesta real es contribuir al cambio de cultura del empleado administrativo, rescatando los elementos positivos que aún existen en la organización, a través de un proceso integral de transformación por etapas, traducido en:

- Capacitación dirigida a todos los niveles y en forma sistemática, a fin de estimular las capacidades creativas y cubrir cuantitativa y cualitativamente las necesidades de los puestos de trabajo, como así también las de realización personal y grupal.
- Trabajo en equipos a través de proyectos. Este se convierte en un medio esencial que enriquece el aprendizaje y la comunicación; se asegura el sentido de pertenencia y pertinencia a la institución y, en consecuencia, se asumen espontáneamente los compromisos y responsabilidades propias de cada nivel.
- Implementación de un sistema de evaluación del desempeño que tenga en cuenta el perfil de cada puesto de trabajo y la reasignación de los recursos humanos a partir del reconocimiento de capacidades y aptitudes individuales.

El establecimiento de planes de trabajo y la planeación estratégica son un proceso continuo, que consiste en el establecimiento de metas organizacionales, la

definición de estrategias y políticas para lograr esas metas y el desarrollo de planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.



Sin importar el diseño del sistema de evaluación que vaya a ser utilizado en una organización, éste debe contar con un soporte tecnológico adecuado. Si en la organización se tiene un inventario de recursos humanos que esté en constante actualización, es un paso menos que se tiene que dar; sin embargo, constituye solamente un eslabón de la cadena informática que integra el sistema de evaluación del desempeño.

Poco a poco los administradores se han convencido de la importancia y las facilidades que conlleva, dotar a la organización de una adecuada estructura de información y la experiencia les ha indicado que ésta es indispensable para dar vida a cualquier sistema que se desee implementar.

Hoy en día, las organizaciones como la DGSEI no pueden ni deben, perder tiempo, administrando manualmente sus sistemas, la utilización óptima de los recursos se convierte en uno de sus factores críticos de éxito, por lo que de la mano con el diseño del sistema de evaluación del desempeño, debe crearse la estructura del sistema informático que lo administrará, que de manera general estaría compuesta por: la base de datos -que en gran parte puede provenir del inventario de recursos humanos-, las políticas que lo regirán, los esquemas de evaluaciones, las escalas de calificación, los indicadores o factores a evaluar, la periodicidad de las evaluaciones, los tipos de incentivos o reconocimientos y su correspondiente asignación.

Si se actúa con un auténtico sentido de responsabilidad y orientan los esfuerzos hacia cada uno de los aspectos anteriores se podrá afirmar con un alto grado de seguridad, que el sistema de evaluación del desempeño se constituirá en un motor que puede impulsar y hacer realidad el mejoramiento continuo de las organizaciones y reconocer como se merece a su talento humano. En este sentido, tampoco se debe olvidar que todos los esfuerzos que se hagan serán en vano, si en el proyecto de crear un nuevo sistema de evaluación del desempeño, no se involucran los líderes de la organización, creyendo y actuando para ser realidad el cambio.

3.3. Evaluación del Desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal.

Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

3.4. Ventajas de la evaluación del desempeño.

- Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
- Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
- Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
- Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
- Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
- Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.
-

3.5. Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables. Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables.

Por directamente relacionados con el puesto se entiende que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto. Si

la evaluación no se relaciona con el puesto, carece de validez. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados.

Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacia y conflicto. Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil, porque permite prácticas iguales y comparables.

En determinados países de alto nivel de industrialización, se ha llegado incluso a la estandarización de evaluaciones del desempeño entre diversas industrias del mismo ramo.

Existen elementos comunes a todos los enfoques sobre evaluación del desempeño:

- Estándares de desempeño: la evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos. Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.
- Mediciones del desempeño: son los sistemas de calificación de cada labor. Deben ser de uso fácil, ser confiables y calificar los elementos esenciales que determinan el desempeño. Las observaciones del desempeño pueden llevarse a cabo en forma directa o indirecta. En general, las observaciones indirectas (exámenes escritos, simulaciones) son menos confiables porque evalúan situaciones hipotéticas. Las mediciones objetivas del desempeño son las que resultan verificables por otras personas. Por norma general, las mediciones objetivas tienden a ser de índole cuantitativa. Se basan en aspectos como el número de unidades producidas, el número de unidades defectuosas, tasa de ahorro de materiales, cantidad vendida en términos financieros o cualquier

otro aspecto que pueda expresarse en forma matemáticamente precisa. Las mediciones subjetivas son las calificaciones no verificables, que pueden considerarse opiniones del evaluador. Cuando las mediciones subjetivas son también indirectas, el grado de precisión baja aún más.

- Elementos subjetivos del calificador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones pueden ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no logra conservar su imparcialidad en varios aspectos:
 1. Los prejuicios personales: cuando el evaluador sostiene a priori una opinión personal anterior a la evaluación, basada en estereotipos, el resultado puede ser gravemente distorsionado.
 2. Efecto de acontecimientos recientes: las calificaciones pueden verse afectadas en gran medida por las acciones más recientes del empleado. Es más probable que estas acciones (buenas o malas) estén presentes en la mente del evaluador. Un registro cuidadoso de las actividades del empleado puede servir para disminuir este efecto.
 3. Tendencia a la medición central: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando de esta manera sus mediciones para que se acerquen al promedio.
 4. Efecto de halo o aureola: ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.
 5. Interferencia de razones subconscientes: movidos por el deseo inconsciente de agradar y conquistar popularidad, muchos evaluadores pueden adoptar actitudes sistemáticamente benévolas o sistemáticamente estrictas.

Métodos para reducir las distorsiones: cuando es necesario el empleo de métodos subjetivos para la medición del desempeño, los especialistas en personal pueden

reducir las posibilidades de distorsión mediante capacitación, retroalimentación y una selección adecuada de técnicas de evaluación.

Las técnicas de evaluación pueden dividirse entre técnicas basadas en el desempeño durante el pasado y las que se apoyan en el desempeño a futuro. Elementos interculturales. El miembro de determinado grupo tiende a pensar que las prácticas, creencias, tradiciones, etc., de su propio grupo son las mejores, y que las prácticas y creencias de otros grupos son "atrasadas", "excesivamente ruidosas" o "peligrosas". Este fenómeno recibe el nombre de etnocentrismo, y se puede definir como la tendencia a considerar que los propios valores son siempre los mejores. Todo evaluador del desempeño tiene determinadas expectativas sobre la conducta del personal que debe evaluar. Gran parte de esas expectativas se basan en elementos culturales.

3.6. Métodos de evaluación basados en el desempeño durante el pasado.

Los métodos de evaluación basados en el desempeño pasado tienen la ventaja de versar sobre algo que ya ocurrió y que puede, hasta cierto punto, ser medido. Su desventaja radica en la imposibilidad de cambiar lo que ocurrió. Las técnicas de evaluación más comunes son:

3.6.1. Escalas de puntuación

El evaluador debe conceder una evaluación subjetiva del desenvolvimiento del empleado en una escala que vaya de bajo a alto. La evaluación se basa únicamente en las opiniones de la persona que confiere la calificación. Se acostumbra conceder valores numéricos a cada punto, a fin de permitir la obtención de varios cómputos.

Algunas empresas acostumbran vincular la puntuación obtenida a los incrementos salariales. Sus ventajas son la facilidad de su desarrollo y la sencillez de impartirlo, los evaluadores requieren poca capacitación y se puede aplicar a grupos grandes de empleados.

Las desventajas son numerosas: es muy probable que surjan distorsiones involuntarias en un instrumento subjetivo de este tipo; se eliminan aspectos específicos de desempeño de puesto a fin de poder evaluar puestos diversos. La retroalimentación también se ve menoscabada, porque el empleado tiene escasa oportunidad de mejorar aspectos deficientes o reforzar los adecuados cuando se administra una evaluación de carácter tan general.

3.6.2. Lista de verificación.

Requiere que la persona que otorga la calificación seleccione oraciones que describan el desenvolvimiento del empleado y sus características. El evaluador suele ser el supervisor inmediato. Independientemente de la opinión del supervisor, el departamento de personal asigna puntuaciones a los diferentes puntos de la lista de verificación, de acuerdo con la importancia de cada uno.

El resultado recibe el nombre de lista de verificación con valores. Estos valores permiten la cuantificación. Si en la lista se incluyen puntos suficientes, puede llegar a proporcionar una descripción precisa del desempeño del empleado. A pesar de que este método es práctico y estandarizado, el uso de afirmaciones de carácter general reduce el grado de relación que guarda con el puesto específico. Las ventajas son la economía, la facilidad de administración, la escasa capacitación que requieren los evaluadores y su estandarización. Las desventajas son la posibilidad de distorsiones, interpretación equivocada de algunos puntos y la asignación inadecuada de valores por parte del departamento de personal, además de la imposibilidad de conceder puntuaciones relativas.

3.6.3. Método de selección forzada.

Obliga al evaluador a seleccionar la frase más descriptiva del desempeño del empleado en cada par de afirmaciones que encuentra. Con frecuencia, ambas expresiones son de carácter positivo o negativo. En ocasiones, el evaluador debe seleccionar la afirmación más descriptiva a partir de grupos de 3 o 4 frases.

Independientemente de las variantes, los especialistas agrupan los puntos en categorías determinadas de antemano, como la habilidad de aprendizaje, el desempeño, las relaciones interpersonales. El grado de efectividad del trabajador en cada uno de estos aspectos se puede computar sumando el número de veces que cada aspecto resulta seleccionado por el evaluador. Los resultados pueden mostrar las áreas que necesitan mejoramiento. Tiene la ventaja de reducir las distorsiones introducidas por el evaluador, es fácil de aplicar y se adapta a una gran variedad de puestos. Aunque es práctico y se estandariza con facilidad, las afirmaciones de carácter general en que se basa pueden no estar específicamente relacionadas con el puesto. Ello puede limitar su utilidad para ayudar a los empleados a mejorar su desempeño. Un empleado puede percibir como muy injusta la selección de una frase sobre otra.

3.6.4. Método de registro de acontecimientos críticos

Requiere que el evaluador lleve una bitácora diaria (o un archivo en computadora), el evaluador consigna las acciones más destacadas (positivas o negativas) que lleva a cabo el evaluado. Estas acciones o acontecimientos tienen dos características: se refiere exclusivamente al período relevante a la evaluación, y se registran solamente las acciones directamente imputables al empleado, las acciones que escapan a su control sólo se registran para explicar las acciones que lleva a cabo el evaluado.

Es útil para proporcionar retroalimentación al empleado. Reduce el efecto de distorsión por acontecimientos recientes. Gran parte de su efectividad depende de los registros que lleve el evaluador. Algunos supervisores empiezan registrando algunos incidentes con lujo de detalles, pero posteriormente decae el nivel de registro, hasta que al acercarse la fecha de evaluación añaden nuevas observaciones.

Cuando esto ocurre, se presenta el efecto distorsión que ejercen los acontecimientos recientes. Incluso cuando el supervisor va registrando todos los

acontecimientos, el empleado puede considerar que el efecto negativo de una acción equivocada se prolonga demasiado.

3.6.5. Escalas de calificación conductual

Utilizan el sistema de comparación del desempeño del empleado con determinados parámetros conductuales específicos. El objetivo es la reducción de los elementos de distorsión y subjetividad. A partir de descripciones de desempeño aceptable y desempeño inaceptable obtenidas de diseñadores del puesto, otros empleados y el supervisor, se determinan parámetros objetivos que permiten medir el desempeño. Una seria limitación del método radica en que el método sólo puede contemplar un número limitado de elementos conductuales para ser efectivo y de administración práctica. La mayor parte de los supervisores no mantiene actualizados los registros, debido a lo cual se reduce la efectividad de este enfoque.

3.6.6. Método de verificación de campo.

Un representante calificado del personal participa en la puntuación que conceden los supervisores a cada empleado. El representante del departamento de personal solicita información sobre el desempeño del empleado al supervisor inmediato. A continuación, el experto prepara una evaluación que se basa en esa información.

La evaluación se envía al supervisor para que la verifique, canalice y discuta primero con el experto de personal y posteriormente con el empleado. El resultado final se entrega al especialista de personal, quien registra las puntuaciones y conclusiones. La participación de un personal calificado permite que aumenten la confiabilidad y la comparabilidad, pero es probable que el aumento en el costo haga que este método sea caro y poco práctico. Una variante se emplea en puestos donde la evaluación del desempeño puede basarse en un examen de conocimientos y habilidades.

Los expertos provienen del área técnica como del departamento de personal. Los exámenes pueden ser de muchos tipos y para que sean útiles deben ser confiables además de estar validados.

3.6.7. Métodos de evaluación en grupos

Los enfoques de evaluación en grupos pueden dividirse en varios métodos que tienen en común la característica de que se basan en la comparación entre el desempeño del empleado y el de sus compañeros de trabajo. Por lo general, estas evaluaciones son conducidas por el supervisor. Son muy útiles para la toma de decisiones sobre incrementos de pago basados en el mérito, promociones y distinciones, porque permiten la ubicación de los empleados de mejor a peor. Con frecuencia, estos resultados comparativos no se revelan al empleado.

Hay dos puntos importantes que apoyan el uso de estos métodos: en la organización siempre se efectúan comparaciones, y estos métodos son más confiables para el empleado. La confiabilidad resulta garantizada por el proceso mismo de puntuación y no por reglas y políticas externas. Método de categorización: lleva al evaluador a colocar a sus empleados en una escala de mejor a peor. En general, se sabe que unos empleados superan a otros, pero no es sencillo estipular por cuánto.

Este método puede resultar distorsionado por las inclinaciones personales y los acontecimientos recientes, si bien es posible hacer que intervengan dos o más evaluadores. Su ventaja es la facilidad de administración y explicación. Método de distribución forzada: se pide a cada evaluador que ubique a sus empleados en diferentes clasificaciones. Por norma general, cierta proporción debe colocarse en cada categoría. Las diferencias relativas entre los empleados no se especifican, pero en este método se eliminan las distorsiones de tendencia a la medición central, así como las de excesivo rigor o tolerancia.

Dado que el método exige que algunos empleados reciban puntuaciones bajas, es posible que algunos se sientan injustamente evaluados. Una variante es el método de distribución de puntos (cuando el evaluador tiene que otorgar puntos a sus subordinados). Método de comparación por parejas: el evaluador debe comparar a cada empleado contra todos los que están evaluados en el mismo grupo. La base de la comparación es, por lo general, el desempeño global. El número de veces que el empleado es considerado superior a otro se puede sumar, para que constituya un índice. Aunque sujeto a fuentes de distorsión por factores personales y acontecimientos recientes, este método supera las dificultades de la tendencia a la medición central y excesiva benignidad o severidad.

3.6.8. Métodos de evaluación basados en el desempeño a futuro.

Se centran en el desempeño venidero mediante la evaluación del potencial del empleado o el establecimiento de objetivos de desempeño.

- **Autoevaluaciones:** llevar a los empleados a efectuar una autoevaluación puede constituir una técnica muy útil, cuando el objetivo es alentar el desarrollo individual. Es mucho menos probable que se presente actitudes defensivas. Cuando las autoevaluaciones se utilizan para determinar las áreas que necesitan mejorarse, pueden resultar de gran utilidad para la determinación de objetivos personales a futuro. El aspecto más importante de las autoevaluaciones radica en la participación del empleado y su dedicación al proceso de mejoramiento.
- **Administración por objetivos:** consiste en que tanto el supervisor como el empleado establecen conjuntamente los objetivos de desempeño deseables. Lo ideal es que estos objetivos se establezcan por mutuo acuerdo y que sean mensurables de manera objetiva. Los empleados se encuentran en posición de estar más motivados para lograr los objetivos por haber participado en su formulación, ya que pueden medir su progreso y efectuar ajustes periódicos para asegurarse de lograrlos. A fin de poder efectuar estos ajustes, sin

embargo, es necesario que el empleado reciba retroalimentación periódica. Los empleados obtienen el beneficio de carácter motivacional de contar con una meta específica. Los objetivos ayudan también a que empleado y supervisor puedan comentar necesidades específicas de desarrollo por parte del empleado. Las dificultades se centran en que en ocasiones los objetivos son demasiados ambiciosos y en otras se quedan cortos. Es probable, además que los objetivos se centren exclusivamente en la cantidad, porque la calidad resulta más difícil de medir. Cuando empleados y supervisores consideran objetivos que se miden por valores subjetivos se necesita especial cuidado para asegurarse de que no hay factores de distorsión que puedan afectar la evaluación.

- **Evaluaciones psicológicas:** cuando se emplean psicólogos para las evaluaciones, su función esencial es la evaluación del potencial del individuo y no su desempeño anterior. La evaluación consiste en entrevistas en profundidad, exámenes psicológicos, conversaciones con los supervisores y una verificación de otras evaluaciones. El psicólogo prepara a continuación una evaluación de las características intelectuales, emocionales, de motivación y otras más, que pueden permitir la predicción del desempeño futuro. El trabajo de un psicólogo puede usarse sobre un aspecto específico o puede ser una evaluación global del potencial futuro. A partir de estas evaluaciones se pueden tomar decisiones de ubicación y desarrollo. Debido a que este procedimiento es lento y costoso, generalmente se reserva a gerentes jóvenes y brillantes.
- **Métodos de los centros de evaluación:** son una forma estandarizada para la evaluación de los empleados, que se basa en tipos múltiples de evaluación y múltiples evaluadores. Esta técnica suele utilizarse para grupos gerenciales de nivel intermedio que muestran gran potencial de desarrollo a futuro. Con frecuencia, se hace venir a un centro especializado a los empleados con potencial y se les somete a una evaluación individual. A continuación, se

selecciona a un grupo especialmente idóneo para someterlo a entrevista en profundidad, exámenes psicológicos, estudio de antecedentes personales, hacer que participen en mesas redondas y ejercicios de simulación de condiciones reales de trabajo, actividades en las que van siendo calificados por un grupo de evaluadores. Los veredictos de los diferentes evaluadores se promedian para obtener resultados objetivos. Este método es costoso en términos de tiempo y de dinero. Requiere además separar de sus funciones al personal que está en evaluación. Los resultados pueden ser muy útiles para ayudar al proceso de desarrollo gerencial y las decisiones de ubicación.

3.6.9. Implicaciones del proceso de evaluación.

Tanto el diseño del sistema de evaluación como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del departamento de personal. Si el objetivo consiste en la evaluación del desempeño durante el pasado y en la concesión de reconocimientos, es probable que se prefieran los enfoques de carácter comparativo. Se pueden utilizar otros métodos para la evaluación del desempeño pasado, en caso de que la función esencial del sistema consista en el suministro de retroalimentación.

Los métodos de evaluación orientados a futuro pueden centrarse en metas específicas. La autoevaluación o los centros de evaluación pueden proponerse la identificación de aspectos específicos que se pueden mejorar o servir como instrumentos de la promoción interna. Es necesario que el enfoque adoptado sea utilizado por los gerentes de línea. Los sistemas de evaluación que implican la participación de los gerentes y supervisores tienen mayor aceptación. La participación incrementa el interés y la comprensión.

Capacitación de los evaluadores Independientemente de que se opte por cualquiera de los métodos, los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y el objetivo que se plantea. Dos problemas esenciales son la comprensión

del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado.

Algunos departamentos de personal proporcionan a los evaluadores un manual que describe en detalle los métodos y políticas en vigor. Muchas compañías revisan sus niveles de compensación dos veces al año, antes de conceder los aumentos semestrales. Otras practican una sola evaluación anual, que puede coincidir con la fecha del aniversario del ingreso del empleado a la organización.

Entrevistas de evaluación: Son sesiones de verificación del desempeño que proporcionan a los empleados retroalimentación sobre su actuación en el pasado y su potencial a futuro. El evaluador puede proporcionar esa retroalimentación mediante varias técnicas: la de convencimiento (utilizada con los empleados de poca antigüedad, se pasa revista al desempeño reciente y se procura convencer al empleado para que actúe de determinada manera), la de diálogo (se insta al empleado para que manifieste sus reacciones defensivas, excusas, quejas, se propone superar estas reacciones mediante asesoría sobre formas de lograr un desempeño mejor) y la de solución de problemas (identifica las dificultades que puedan estar interfiriendo en el desempeño del empleado, a partir de allí se solucionan esos problemas mediante capacitación, asesoría o reubicación).

Mediante el hincapié en los aspectos deseables del desempeño por parte del empleado, el evaluador se encuentra en posición de brindar nueva y renovada confianza en su habilidad para lograr sus metas.

Este enfoque positivo también capacita al empleado para hacerse una idea global de los aspectos fuertes y débiles de su desempeño. La sesión de evaluación del desempeño concluye centrándose en las acciones que el empleado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no es satisfactorio. La entrevista de evaluación proporciona a los empleados retroalimentación directamente relacionada con su desempeño.

3.6.10. Retroalimentación sobre la administración de los recursos humanos y la función de personal.

El proceso de evaluaciones del desempeño proporciona información vital respecto a la forma en que se administran los recursos humanos de una organización.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del departamento de personal. Si el proceso de evaluación indica que el desempeño de bajo nivel es frecuente en la organización, serán muchos los empleados excluidos de los planes de promociones y transferencias, será alto el porcentaje de problemas de personal y bajo en general el nivel de dinamismo de toda la empresa.

Los niveles altos de empleados que no se desempeñan bien pueden indicar la presencia de errores en varias facetas de la administración de personal.

3.6.11. Beneficios de la capacitación de los empleados.

Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes – subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.

- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas, y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

3.6.12. Pasos hacia la capacitación y el desarrollo.

Tanto los especialistas en personal como los gerentes deben evaluar necesidades, objetivos, contenidos y principios de aprendizaje que se relacionan con la capacitación. La persona que tiene a cargo esta función (capacitador) debe evaluar las necesidades del empleado y la organización a fin de llegar a los objetivos de su labor. Evaluación de las necesidades El costo de la capacitación y desarrollo es sumamente alto, cuando se considera en términos globales. Para obtener un

rendimiento máximo de esta inversión, los esfuerzos deben concentrarse en el personal y los campos de máximo atractivo.

La evaluación de necesidades permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los cambios en el ambiente externo, por ejemplo, pueden convertirse en fuentes de nuevos desafíos. Un cambio en la estrategia de la organización puede crear una necesidad de capacitación (lanzamiento de nuevos productos). La capacitación también puede utilizarse cuando se detectan problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes de trabajo, niveles bajos de motivación.

Aunque la capacitación no debe utilizarse siempre como respuesta automática a los problemas, las tendencias indeseables en cualquier sentido pueden ser indicio de una fuerza de trabajo con una preparación pobre.

Independientemente de estos desafíos, la evaluación de necesidades debe tener en cuenta a cada persona. Las necesidades individuales pueden ser detectadas por el departamento de personal o por los supervisores, o pueden plantearse solicitudes espontáneas de capacitación.

Incluso en los casos en los que los empleados se presentan espontáneamente para los cursos de capacitación disponibles, los directores de capacitación no cuentan con una garantía de que esos cursos se adaptan a las necesidades de los trabajadores. Para determinar los cursos que han de impartirse y definir su contenido se utilizan enfoques de evaluación más precisos:

- 1. Identificación de tareas:** consiste en evaluar la descripción de un puesto determinado, para identificar sus principales tareas. A continuación, se desarrollan planes específicos.

2. **Encuestas entre los candidatos a capacitación:** para identificar las áreas en las que desean capacitarse. La ventaja es que las personas que reciben el programa tienen mayor tendencia a considerarlo relevante.
3. **Técnica de participación total del capacitador y del capacitado:** consiste en un método para obtener ideas de un grupo sobre un tema determinado. Se pide a un grupo de capacitadores, gerentes o supervisores que registren en una hoja todas las necesidades específicas de capacitación que cada uno haya detectado. Después se pide a cada persona que exprese sus ideas y se registra cada aportación. A continuación, los participantes votan para seleccionar las 5 necesidades de capacitación más importantes. Los votos se tabulan para determinar las necesidades más urgentes.

Las cifras de producción, los informes de control de calidad, las quejas, los informes de seguridad, el ausentismo, el índice de rotación y las entrevistas de salida ponen de relieve problemas que deben resolverse mediante capacitación y desarrollo. Las necesidades de capacitación también pueden surgir de las entrevistas de planeación de carrera profesional o de las verificaciones de evaluación del desempeño.

Objetivos de capacitación y desarrollo:

Una buena evaluación de las necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios de que se dispondrá.

Deben utilizarse para comparar contra ellos el desempeño individual. Si los objetivos no se logran, el departamento de personal adquiere retroalimentación sobre el programa y los participantes.

Contenido del programa

El contenido del programa se constituye de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. El contenido puede proponerse la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimientos necesarios o de influencia en las actitudes.

Principios de aprendizaje:

El aprendizaje en sí no es observable, son solamente sus resultados los que se pueden observar y medir. La mejor forma de comprender el aprendizaje es mediante el uso de una curva de aprendizaje. El aprendizaje muestra etapas de progresión y etapas de estabilización. El capacitador postula dos objetivos con respecto a la curva de aprendizaje:

1. Procura que la curva alcance un nivel satisfactorio de desempeño.
2. Procura que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo posible.

Aunque la tasa de aprendizaje depende de factores individuales, se utilizan varios principios de aprendizaje para acelerar el proceso:

- **Participación:** el aprendizaje suele ser más rápido y de efectos más duraderos cuando quien aprende puede participar en forma activa.
- **Repetición:** es posible que la repetición deje trazos más o menos permanentes en la memoria.
- **Relevancia:** el aprendizaje adquiere relevancia cuando el material que se va a estudiar tiene sentido e importancia para quien recibe la capacitación.
- **Transferencia:** a mayor concordancia del programa de capacitación con las demandas del puesto, corresponde mayor velocidad en el proceso de dominar el puesto y las tareas.
- **Retroalimentación:** proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso.

3.6.13. Enfoques de capacitación y desarrollo.

Ninguna técnica es siempre la mejor, el mejor método depende de:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido deseado del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- Las preferencias y la capacidad de las personas.
- Las preferencias y capacidad del capacitador.
- Los principios de aprendizaje a emplear.

Instrucción directa sobre el puesto. Se imparte durante las horas de trabajo. Se emplea básicamente para enseñar a obreros y empleados a desempeñar un puesto actual. La instrucción es impartida por un capacitador, supervisor o compañero de trabajo. En la mayoría de los casos el interés del capacitador se centra en obtener un determinado producto y no en una buena técnica de capacitación.

Se distinguen varias etapas:

1. Se brinda a la persona que va a recibir la capacitación una descripción general del puesto, su objetivo y los resultados que se esperan de él.
2. El capacitador efectúa el trabajo a fin de proporcionar un modelo que se pueda copiar.
3. Se pide al individuo que imite el ejemplo. Las demostraciones y las prácticas se repiten hasta que la persona domine la técnica.
4. Se pide a la persona que lleve a cabo el ejercicio sin supervisión.

Rotación de puestos. Cada movimiento de uno a otro puesto es normalmente precedido por una sesión de instrucción directa. Además de proporcionar variedad en la labor diaria, ayuda a la organización en período de vacaciones, ausencias, renuncias, etc.

Relación experto – aprendiz. Se observan niveles de participación muy altos y transferencia al trabajo, con ventajas en la retroalimentación inmediata.

Conferencias, videos y películas, audiovisuales y similares:

Tienden a depender más de la comunicación y menos de la imitación y de la participación activa. Las conferencias permiten economía de tiempo así como de recursos, los otros métodos pueden requerir lapsos de preparación más amplios y presupuestos más elevados.

Los bajos niveles de participación, retroalimentación, transferencia y repetición que estas técnicas muestran pueden mejorar cuando se organizan mesas redondas y sesiones de discusión al terminar la exposición. Existe un método de capacitación, que dada su posibilidad de retroalimentación instantánea y de repetición indefinida resulta diferente de las otras: las simulaciones por computadora, generalmente en forma de juegos. Se utiliza para capacitar a gerentes en la toma de decisiones.

Simulación de condiciones reales:

Para evitar que la instrucción interfiera con las operaciones normales de la organización, algunas empresas utilizan instalaciones que simulan las condiciones de operación real (compañías aéreas, bancos y grandes instalaciones hoteleras). Esta técnica permite transferencia, repetición y participación notable, así como la organización significativa de materiales y retroalimentación.

Actuación o socio drama. Obliga al capacitando a desempeñar diversas identidades. Es muy común que cada participante tienda a exagerar la conducta del otro. Uno de los frutos que suelen obtenerse es que cada participante consigue verse en la forma en que lo perciben los compañeros de trabajo. Esta experiencia puede crear mejores vínculos de amistad, así como tolerancia de las diferencias individuales. Se utiliza para el cambio de actitudes y el desarrollo de mejores relaciones humanas. Participan activamente todos los capacitados y obtienen retroalimentación de muy alta calidad.

Estudio de casos. Mediante el estudio de una situación específica o simulada, la persona en capacitación aprende sobre las acciones que es deseable emprender en situaciones análogas. Para ello, cuenta con las sugerencias de otras personas así como con las propias. Además de aprender gracias al caso que se estudia, la persona puede desarrollar habilidades de toma de decisiones. Cuando los casos están bien seleccionados, poseen relevancia y semejanza con las circunstancias diarias, también hay cierta transferencia.

Existe también la ventaja de la participación mediante la discusión del caso. No es frecuente encontrar elementos de retroalimentación y repetición.

Lectura, estudios individuales, instrucción programada. Los materiales de instrucción para el aprendizaje individual resultan de gran utilidad en circunstancias de dispersión geográfica o de gran dificultad para reunir un grupo de asistentes a un programa de capacitación.

Se emplean en casos en que el aprendizaje requiere poca integración (cursos basados en lecturas, grabaciones, fascículos de instrucción programada y ciertos programas de computadora). Los fascículos de instrucción programada consisten en folletos con una serie de preguntas y respuestas.

Ciertos programas de computadora pueden sustituir a los fascículos de instrucción programada. Partiendo de planteamientos teóricos muy similares, permiten avanzar en determinado tema al ritmo que se desee. Los materiales programados proporcionan elementos de participación, repetición, relevancia y retroalimentación. La transferencia tiende a ser baja.

Capacitación en laboratorio (sensibilización). Constituye una modalidad de la capacitación en grupo. Se emplea para desarrollar las habilidades interpersonales. Se puede utilizar también para el desarrollo de conocimientos, habilidades y conductas adecuadas para futuras responsabilidades laborales. Los participantes se postulan como objetivo el mejoramiento de sus habilidades de relaciones humanas

mediante la mejor comprensión de sí mismos y de las otras personas. Esta técnica propone compartir experiencias y analizar sentimientos, conductas, percepciones y reacciones que provocan esas experiencias. Por lo general se utiliza a un profesional de la psicología como moderador de estas sesiones. Se basa en la participación, la retroalimentación y la repetición.

3.6.14. Desarrollo de recursos humanos.

Mediante el desarrollo de los empleados actuales, se reduce la dependencia respecto al mercado externo de trabajo.

Si los empleados se desarrollan adecuadamente, es más probable que las vacantes identificadas mediante el plan de recursos humanos se puedan llenar a nivel interno. Las promociones y las transferencias también demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera y que no tienen sólo un puesto temporal.

El desarrollo de los recursos humanos es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas:

- **Obsolescencia de los conocimientos del personal:** es el proceso que sufre el empleado (o un grupo de ellos) que dejan de poseer el conocimiento o las habilidades necesarias para desempeñarse con éxito (medicina, ingeniería). La obsolescencia ocurre especialmente entre las personas que han estado más tiempo al servicio de la organización. No suele originarse en el individuo, sino en su falta de respuestas y adaptación a las nuevas condiciones.

El dilema de muchas organizaciones es particularmente difícil cuando se adopta una filosofía pasiva respecto a la obsolescencia.

- **Cambios sociales y técnicos.**

- Tasa de rotación de los empleados.

3.6.15. Evaluación de la capacitación y el desarrollo.

A fin de verificar el éxito de un programa, los gerentes de personal deben insistir en la evaluación sistemática de su actividad.

En primer lugar, es necesario establecer las normas de evaluación, antes de que se inicie el proceso de capacitación. Se administra a los participantes un examen anterior a la capacitación, para determinar el nivel de sus conocimientos. Un examen posterior a la capacitación y la comparación entre ambos resultados permite verificar los alcances del programa. El programa de capacitación habrá logrado sus objetivos totalmente si se cumplen todas las normas de evaluación y si existe la transferencia al puesto de trabajo.

Los criterios que se emplean para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Los capacitadores se interesan especialmente en los resultados que se refieren a:

- Las reacciones de los capacitados al contenido del programa y al proceso general.
- Los conocimientos que se hayan adquirido mediante el proceso de capacitación.
- Los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación.
- Los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización, como menor tasa de rotación, de accidentes o ausentismo.

Existe una gran diferencia entre los conocimientos impartidos en un curso y el grado de transferencia efectiva. El éxito de un programa de capacitación y desarrollo se mide por los niveles efectivos que induzca en el desempeño.

Pasos para la evaluación de la capacitación:

1. Normas de evaluación.
2. Examen anterior al curso o programa.
3. Empleados capacitados.
4. examen posterior al curso
5. Transferencia al puesto.
6. Seguimiento.

Capacitación de grupos. La creciente tendencia de las organizaciones a contar con una fuerza de trabajo notablemente diversificada en cuanto a áreas llevará con frecuencia a la necesidad de impartir cursos de capacitación a grupos que pueden diferir profundamente en cuanto a formación académica, antecedentes, expectativas, etc. La flexibilidad será siempre un factor esencial en estos casos. El respeto a los diferentes puntos de vista culturales o de cualquier índole siempre tiende a rendir dividendos.

CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE MI PROPUESTA PARA UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN LA DGSEI.

La presente metodología tiene como propósito brindar al personal externo o interno que sea designado para el del proceso de evaluación del desempeño en cada área y/o departamentos de la DGSEI, un conjunto de elementos que les permita llevar a cabo, objetiva y semejante, la selección de candidatos para una determinada capacitación y/o merecedores de estímulos y recompensas, en el proceso de gestión administrativa . Por lo cual, considero:

- Poner a consideración de quien efectúe la evaluación, una lista de grupos de puestos a evaluar (anexo 1)
- Un método completo a fin de que reflexione formalmente sobre las virtudes y debilidades del personal del área a evaluar.
- Que el procedimiento sea estándar en la evaluación del desempeño del personal del área a evaluar.
- Favorecer que el evaluador disponga de una herramienta, que permita retro-alimentar a sus colaboradores los aspectos en los que se debe mejorar.
- Contar con una Autoevaluación del evaluado para conocer la opinión acerca de cómo cree él esta realizando su trabajo.

Con esta metodología intento que el evaluador conozca los pasos a seguir en la entrevista de evaluación y tiene como instrumento, un formato (anexo 2), objetivo y de fácil aplicación, para ambas partes, el que evalúa, y/o las áreas de evaluación; asimismo, considero aspectos tales como: el establecimiento y cumplimiento de factores de actuación profesional requeridos para desarrollo del puesto que ocupe cada trabajador.

El documento de evaluación sugerida, se integra por los siguientes puntos:

- Fecha de aplicación.
- Se deberán incluir los datos personales y laborales del evaluado.
- Se describirán las principales funciones que desempeña el servidor público sujeto de evaluación, mismas que servirán de base para el diseño de las metas.
- Se conformarán y evaluarán metas, las cuales se formularán de común acuerdo entre el jefe inmediato y cada uno de los trabajadores del área bajo evaluación.
- Un apartado para que el evaluado se autoevalúe y de su punto de vista conforme al cumplimiento de las tareas y metas asignadas.
- Así como un apartado para ser llenado en conjunto con el jefe del área y/o departamento, ya que considero importante involucrarlo por que el es el que tiene conocimiento directo del trabajo del evaluado

1. Procedimiento para la Definición de Metas

El proceso de definición de metas reside en el establecimiento anticipado de resultados observables y medibles, que se desean alcanzar en forma programada; con la intención de cumplir con los objetivos del área de la unidad administrativa, de la dependencia o entidad, en un periodo determinado previamente. El propósito fundamental del establecimiento y definición de metas es la medición de logros específicos, ya que éstos deben arrojar datos cuantificables que permitan verificar el avance y/o resultados obtenidos. Dichos logros se verán reflejados en aportaciones a la dependencia o entidad.

Resultado de lo anterior, y con el objeto de apoyar a los jefes inmediatos responsables de este proceso, e independientemente del ambiente del trabajo que tengan que desarrollar los servidores públicos bajo su mando, he resumido el siguiente procedimiento que proporcionará el establecimiento y definición de dichas metas.

1. Determinación del propósito general del área a su cargo, identificando:
 - a) El objetivo esencial del área.
 - b) Las funciones que se desarrollan.
 - c) Lo que se debe realizar para desarrollar dichas funciones en forma adecuada.
 - d) Áreas de oportunidad que deben mejorarse de manera inmediata.
 - e)
2. Identificación de las actividades clave del área a su cargo y definición de los objetivos prioritarios de la misma, debiendo:
 - a) Examinar todas las actividades que se desarrollan cotidianamente, para establecer un orden de importancia.
 - b) Determinar y establecer la prioridad a aquellas actividades que mayor importancia e impacto tengan en el área.
 - c) Definir los objetivos prioritarios del área en cuestión, mismos que deberán ser alcanzados con la realización de las actividades clave que fueron ya definidas; por lo que, el responsable de este proceso deberá:
 - Establecer un número limitado de objetivos generales que deberán alcanzarse en un periodo determinado.
 - Definir los objetivos con precisión, para poder delimitar específicamente los resultados esperados.
 - Seleccionar los objetivos, en función del valor de impacto que tienen en los resultados que debe lograr el área.
3. Identificar el propósito de trabajo de cada uno de los integrantes del área; para lo cual es necesario:
 - a) Organizar el vínculo existente entre los objetivos del área, con el propósito del trabajo de cada uno de los integrantes de la misma.
 - b) Equiparar qué necesitan los servidores públicos que desarrollan las actividades, para cumplir en forma efectiva con sus responsabilidades.

c) Fijar la contribución que se espera de los servidores públicos para alcanzar los objetivos del área.

4. Disponer de un listado de las posibles metas que debe alcanzar el personal bajo su mando; para que, con base en el conocimiento que tenga de las funciones del área y del propósito de cada puesto, se elabore un borrador con las metas que reflejen actividades que se han considerado importantes para desarrollarse por cada uno de los integrantes del área; solicitando al personal que elaboren sus propias metas, las que consideren importantes a desarrollar, mismas que:

- Estén vinculadas a los objetivos del área y referidas a resultados o situaciones específicas.
- Consideren los aspectos más importantes del trabajo.
- Sean alcanzadas en un periodo de tiempo determinado dentro del período anual de evaluación.

5. Establecimiento de metas

Para la definición de metas que propongan tanto el jefe inmediato como el colaborador, mediante las cuales se habrá de medir el grado de avance del trabajo por desarrollar y el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, se debe:

- a. Establecer cada meta de manera precisa y cuantificable.
- b. Redactar claramente las metas, tomando en cuenta:
 - Uso de un verbo activo que haga hincapié en la realización, por ejemplo: analizar, revisar, elaborar, apoyar, etc.
 - Determinar un resultado específico que pueda medirse tanto de manera cuantitativa como cualitativa.
 - Especificar un tiempo o fecha límite para alcanzar la meta.

- Mencionar únicamente las metas establecidas y la fecha de realización, haciendo caso omiso del por qué y el cómo.
-
- c. Procurar que las metas sean un reto pero sean alcanzables.
 - d. Confrontar la definición de las metas con las políticas existentes y los procedimientos de la organización; en caso de conflicto, se deberán modificar las metas que no concuerden.
 - e. Discutir periódicamente las metas con el personal hasta alcanzar un consenso que permita definir, un acuerdo equitativo, el establecimiento de las metas prioritarias y los resultados que se pretenden lograr, ya que las metas serán viables en la medida en que cuenten con el compromiso personal del servidor público responsable de su realización.

En cuanto a las metas, se debe buscar que éstas:

- a) Estén diseñadas para fortalecer y mejorar el desempeño. Se fundamenten en las funciones sustantivas del puesto que ocupan y contribuyan al logro de los objetivos de sus áreas departamentales y de la propia organización.
- b) Sean claras, objetivas y de fácil medición cuantitativa.
- c) Se establezcan para cumplirse en el período de un año, con una revisión semestral, para dar seguimiento a los logros, mediante su verificación o, en su caso, se realicen las mejoras correspondientes.
- d) Se dirija, al menos una meta, al desarrollo personal, con una orientación de beneficio para su lugar de adscripción.

- e) El jefe inmediato, posterior a la entrevista de evaluación, deberá calificar el grado de cumplimiento que ha tenido su colaborador para cada una de las metas, en términos de los indicadores de “Resultados y Oportunidad”.

2. Indicadores a Evaluar

En el siguiente punto de este formato, se incluye un apartado para la autoevaluación de los evaluados ya que por lo general, cada servidor público conoce bastante bien su desempeño diario y cómo lo puede mejorar.

Por ello, puede resultar el sujeto más importante en la evaluación de su propio rendimiento. Sin embargo, el servidor público casi siempre tiene un interés personal en generar evaluaciones positivas sobre su desempeño por lo que su valoración nunca debe ser la única. En la autoevaluación del personal que esta siendo sujeto de evaluación, podrá incluir comentarios positivos o negativos, acuerdos o desacuerdos, respecto al proceso de evaluación del que fue objeto.

La autoevaluación es un proceso permanente de verificación, diagnóstico, exploración, análisis, acción y realimentación que realizan las instituciones y en cada una de sus estructuras orgánicas y administrativas, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, sus oportunidades y amenazas, buscando el mejoramiento continuo que garantice altos niveles de calidad en la prestación de sus servicios.

En el siguiente punto se indican factores donde el evaluador junto con el jefe del área y/o departamento señalaran si se cumplen las expectativas en relación a los conocimientos y habilidades; así como a los valores, comportamientos, hábitos y disposición de los trabajadores para realizar las actividades clave que les han sido encomendadas.

Es importante mencionar que tanto para la evaluación de los factores, como de las metas, se dejarán de lado apreciaciones personales y las siempre molestas suposiciones.

En el siguiente punto incluyo algo que considero muy importante que es el plan de mejoramiento, donde se incluyen los comentarios del evaluador, quien es el responsable directo de la evaluación, mismo que deberá ser congruente y equitativo, al describir, con base en las aportaciones documentadas, las fortalezas del evaluado los puntos a mejorar y acciones específicas acordadas de mejoramiento y desarrollo donde se reflejen, las actividades relevantes del servidor público evaluado; así como algunas acciones significativas aportadas por el mismo, que tengan incidencia directa en los procesos de trabajo.

Por último, con el objeto de corroborar la información, se asentarán, para que tenga validez la Cédula de Evaluación del Desempeño, las firmas autógrafas del evaluado, del evaluador y del jefe inmediato del evaluador.

3. Entrevista de Evaluación.

El propósito de la entrevista de evaluación es que el jefe inmediato, o la persona que sea designada para esta función (evaluador) y el subordinado (evaluado) tengan la oportunidad de:

- Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.

- Así como acordar las metas para el siguiente ejercicio.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- Programar y Preparar la entrevista.
- Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación).
- Indicar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
- La sesión deberá ser en privado y con un mínimo de interrupciones.
- Ser lo más específico posible, evitando las inseguridades.
- Concentrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- Señalar y explicarle al evaluado que las acciones son únicamente para mejorar su desempeño.
- Terminar la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.

4. Reglas Básicas para la Entrevista

1. La entrevista de evaluación será de mayor provecho si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, procurando crear un diálogo donde se desarrollen nuevas ideas y se alimente el interés mutuo; detectando, al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas.
2. Los problemas detectados deberán ser comentados abiertamente, identificando claramente las áreas de mejora.
3. Para el logro de lo anterior, es de gran importancia que se estimule al evaluado para que exprese sus puntos de vista y conclusiones, en lugar de que el evaluador imponga los suyos propios. Los problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al

evaluado, reduciendo así temores que puedan perjudicar las relaciones entre el evaluado y el evaluador.

4.

5. Sugerencias para la Entrevista

Conducción de la Entrevista

- Ambas partes deberán procurar que la entrevista se desarrolle en una atmósfera cordial.
- El evaluador deberá tratar de hacer un balance entre los reconocimientos al trabajo bien desarrollado y las áreas de mejora. Toda crítica deberá realizarse de manera constructiva y encontrarse sustentada con ejemplos.

Conclusión de la Entrevista

- Finalice la entrevista comentando las propuestas de acciones principales que el evaluado puede emprender a fin de mejorar áreas en las que su desempeño no fue satisfactorio.
- Siempre que sea posible, el evaluador deberá concluir la entrevista con algún comentario positivo, ofreciendo su ayuda para que el evaluado pueda lograr las metas fijadas.

6. Reporte de Evaluación

El formato para el reporte de la evaluación de cumplimiento de objetivos, no deberá ser completado sino hasta después o durante el desarrollo de la entrevista, de tal forma que los resultados no sean una sorpresa para el evaluado. El evaluador deberá requisitar el apartado de comentarios correspondiente con la finalidad de dejar por escrito el progreso que ha tenido el evaluado a lo largo del año.

1. Calificación del Cumplimiento de Metas

Para calificar el grado de cumplimiento que ha tenido el evaluado para cada una de las metas, se deberán considerar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál fue el avance real de las metas alcanzadas de las planteadas por el área y el trabajador?
- ¿Qué realidad han tenido las contribuciones del empleado cuando el cumplimiento final de la meta estaba fuera de su control?
- ¿Qué tanto se cumplieron las metas?
- ¿Existieron factores externos o fuera del control del empleado que afectaron el cumplimiento de las metas?

Una vez consideradas estas preguntas y posterior a su discusión con el empleado, el evaluador deberá calificar cada una de las metas.

Con la finalidad de dar continuidad al proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos, se podrán definir y concertar, con base en la metodología correspondiente, las metas para el próximo año simultáneamente cuando se lleve a cabo la evaluación del año actual, mismas que se evaluarán al concluir el primer semestre del referido año, con lo que la calificación del desempeño tendrá un carácter anual. Entendiéndose que las evaluaciones se realizaran en dos, la primera evaluación corresponde al primer semestre y la segunda al segundo semestre del ciclo escolar, evaluaciones cuya calificación promedio corresponderá a la calificación del desempeño anual.

El análisis cuantitativo y cualitativo de todas y cada una de estos formatos de evaluación del desempeño, de cada área evaluada, determinará a los servidores públicos que hayan obtenido el mayor puntaje, y por tanto, serán acreedores a estímulos y/o recompensas, si se ubican entre los mejores dentro de la escala de calificación de muy bueno. Es de señalar que la metodología tiene como propósito dinamizar y hacer oportuna la operación del proceso de evaluación del desempeño de los servidores públicos adscritos a la DGSEI.

Además pretende evitar que en la evaluación se presenten subjetividades como:

- Prejuicio personal, ya que por razones de preferencia, el evaluador tiende ocasionalmente a valorar muy alto o muy bajo; en otras palabras, el evaluador es parcial debido a la expectativa previa al desempeño.
- Efecto de halo, este error se asocia por lo común con un prejuicio positivo y genera que el evaluador tienda a calificar muy alto, por algunos puntos fuertes que muestra el trabajador.
- Tendencia central, el evaluador muy rara vez califica las características de la persona en los extremos de la escala.
- Error lógico, el evaluador no entiende la responsabilidad o no puede traducirla al criterio de desempeño.
- Error de tendencia central: Apreciación inexacta del desempeño, en la cual todos los servidores públicos son calificados dentro de la media.
- Error de suavidad o excesiva firmeza: Caso en el que el evaluador tiende a dar calificaciones inusualmente bajas o altas a los evaluados por querer ser flexible o estricto al evaluar.
- Error por novedad: Caso en el que se considera sólo el comportamiento más reciente y no el comportamiento del evaluado a lo largo del período de evaluación.
- Error de contraste: Caso en que se compara indebidamente a un evaluado con otro que ha sido evaluado previamente.
- Error de similitud: Caso en que el evaluador califica más positivamente a los evaluados que se parecen a él.

Lo anterior, a fin de que los incentivos monetarios y no monetarios, incidan en el mejoramiento de las actitudes y aptitudes de los servidores públicos en el desarrollo de las tareas encomendadas.

CONCLUSIONES

Somos afortunados de vivir en esta época de grandes cambios y transformaciones, esto a la vez, nos implica la gran responsabilidad de abrir nuestra mente a nuevas opciones y desaprender mucho de lo que hemos aprendido. Sin desconocer la importancia de historia, las soluciones no están en la tradición, es necesario reinventarlas.

El punto de partida básico, es entender que la organización como invento del hombre ha logrado transformar la humanidad y la concepción del hombre y el trabajo, por lo que debemos buscar en ella la posibilidad de que el hombre realice su propia transformación fundamental a través del trabajo con otros seres humanos. El enfocar este esfuerzo partiendo de los usuarios, será lo único que le permitirá a las organizaciones sobrevivir en el futuro y lograr la innovación y la creatividad que demandan los cambios cada vez más acelerados. Con esto se espera lograr el objetivo fundamental, tanto para la organización como para las personas y la sociedad en general.

En el caso particular de las organizaciones, dadas las nuevas reglas de juego a nivel mundial, los modelos tradicionales de administración y gerencia, diseñados para manejar la complejidad, no son una respuesta para producir el cambio. Es necesario avanzar de las organizaciones eficientistas, burocratizadas, rígidas y dependientes, para contar con organizaciones eficientes, productivas, flexibles y autónomas, conscientes de que lo que realmente existen son las personas.

Es necesario abandonar los procesos de planeación centralizada y los esquemas paternalistas que generan dependencia y erosionan el ambiente interno de la organización, perjudicando las posibilidades de desarrollo humano, su nivel de compromiso y su interés por participar realmente en la vida de la organización. No podemos seguir separando la organización entre los que piensan y los que hacen.

Existe una incertidumbre en las instituciones públicas ya que se está perdiendo el control de la toma de decisiones respecto a su mejora, a la vez que se propicia una reducción rígida de la operación eficiente de sus actividades y servicios, por lo que afronta el futuro cercano con actitudes indiferentes e incluso paralizantes, permitiendo que su entorno cambiante en forma constante les supere y le impida ajustar y redirigir su desarrollo, en este sentido la DGSEI no es la excepción.

La organización en los sistemas de gestión en la DGSEI devino en el síndrome de la burocracia, y se requiere ahora una reconversión, esto quiere decir que se necesita encontrar otra fuente de estabilidad que permita enfrentar los cambios de manera más flexibles. En primer instancia es necesario replantear los procesos de organización y gestión administrativa, no sin antes establecer métodos de planeación en el sentido de darle orden a los procesos y de esta forma se analicen todos aquellos elementos que hacen el cambio posible en una organización como esta.

La mejora de la calidad de los servicios que reclaman los usuarios, depende en buena medida de la eficiencia en los avances de la capacitación del personal así como de la normatividad establecida y de las aportaciones mediante la organización hacia una gestión satisfactoria. Existe cierta resistencia para hacer las cosas de forma diferente a la que se conoce, y aún es mayor respecto al establecimiento de nuevos procedimientos que coadyuven a mejorar los resultados.

Alcanzar la calidad en el servicio que se brinda en la DGSEI es fundamental para asegurar que los servicios que se brindan cumplan con las expectativas de los usuarios. Es decir, se deben contemplar la totalidad de características y componentes esenciales de una gestión o un servicio, para que con ello se pueda hacer frente a las necesidades de los mismos, considerando que el término de necesidad debe traducirse a certidumbre, uso, disponibilidad, beneficio, etc.

Por que entre más definido este el proceso de prestación del servicio, ya sea por mecanización o por procedimiento detallado, mayor es la oportunidad de aplicar en forma estructurada y disciplinada los principios de calidad y acciones de mejora continua. Sin embargo, es fundamental que se tenga en cuenta que el alcance de todo lo expuesto abarca el correcto desempeño de las funciones y el que se involucren y se comprometa todo el personal de la institución para lograr resultados redituables en la prestación del servicio.

Se requiere lograr mayores niveles de calidad sobre todo del personal que colabore en el progreso de su nivel de vida en paralelo a la superación consecuente de la institución en la que trabajan, sólo a través de procesos y estrategias como lo es la evaluación del desempeño y subsecuentemente la capacitación, será posible generar los conocimientos y nuevas actitudes que obliguen un servicio de calidad.

En este sentido se considera importante prever y asegurar que el personal tenga los elementos necesarios para desarrollar sus funciones eficientemente, así como designar un área responsable de desarrollar y mantener un procedimiento para satisfacer las necesidades de capacitación y superación profesional.

En organizaciones e instituciones públicas como la DGSEI, se debería pensar que el cambio es más un proceso de creación colectiva, a través del cual los integrantes de la misma aprenden juntos, lo que significa que su interacción les permite inventar y determinar nuevas formas de desarrollar la cooperación como práctica social y adquirir las capacidades cognoscitivas de relación y organización correspondiente.

Si los sujetos de autoridad, en quien recae la responsabilidad de la toma de decisiones, no consideran importante las aportaciones de quienes ejecutan las tareas

y no propician la actualización e innovación de procedimientos, condenan a la organización al estancamiento y la obsolescencia.

Es indiscutible que en materia de administración de personal los sistemas administrativos tienden hacia la importancia de un enfoque innovador, a fin de redescubrir las virtudes del liderazgo, elemento indispensable para el éxito de las instituciones públicas, por lo que se requiere reflexionar acerca del tipo de capacitación directiva que permitirá lograrlo.

Lo anterior resalta la importancia no sólo de aceptar el cambio, sino de ser causantes que lo propicien a través de la mejora continua de los procesos por sencillos que parezcan, de proporcionar a todos y cada uno de los integrantes de la institución la información suficiente, veraz y uniforme a través de una guía de inducción al servicio para la adecuada realización de sus tareas, así se considera que el desarrollo institucional debe ser un proceso de cambios planeados que tiendan a aumentar la eficiencia y fortaleza de la organización, a fin de asegurar el crecimiento mutuo de la institución y sus empleados.

En síntesis, se considera la capacitación como la vía de solución efectiva para diversos problemas y el soporte sólido en la ejecución de cualquier plan, que haga de la organización y gestión administrativa una responsabilidad cotidiana y una forma de vida dentro de la institución, constituyendo una cultura obligada en la que todos participen.

Es necesario promover en el usuario una cultura de calidad a través de la aplicación constante de cuestionarios para corroborar a través de su opinión sobre la obtención de avances en las acciones que se estarían ejecutando para dales seguimiento o en el caso contrario, redefinir y plantear otras líneas que corrijan dichas fallas, así como la ejecución de nuevos procedimientos como por ejemplo la aplicación de un sistema de desempeño de los servidores públicos como el que propongo ya que en empresas privadas se aplica reconociendo, a los trabajadores su desempeño en su trabajo.

Los cambios que se dan en las organizaciones producen a su vez alternativas en la forma de llevar a cabo las funciones, cabe mencionar, que las actitudes hacia el cambio influyen en las posibilidades de difusión y por consiguiente en su afianzamiento. Se tiene presente que hay que vencer la resistencia generada a partir de la introducción de modificaciones o innovaciones, que provoca incertidumbre y sugiere retos.

Es decir, la implementación de un sistema de desempeño individual constituye un proceso gradual que requiere necesariamente, un periodo de adaptación que adquiere relevancia, ya que el cambio implica una alteración en la conexión de las relaciones establecidas, así como también de las rutinas, incorporadas en las formas de comportamiento habitual.

Es importante entonces, que desde el momento de planear este tipo de cambios, se consideren prácticamente las implicaciones que tendrán en materia de conocimientos y habilidades, visualizarlos oportunamente y actuar en consecuencia, redundará en favorecer el cambio y cabe mencionar que un gran enemigo del cambio y del desarrollo es lo obsoleto en los conocimientos y preparación del personal, ya que la actualización es una forma no sólo de desarrollo sino de estabilidad.

Se pretende que cuando se reciba una queja o un problema sobre el servicio que se ofrece se corrija la situación de inmediato. De tal manera, que el personal encargado de la atención al público o de gestión, cuente con los conocimientos y herramientas suficientes para hacer lo necesario para satisfacer las necesidades de los interesados.

Finalmente, con base en lo propuesto en la estrategia detallada anteriormente, se pretende:

- Promover la integración del personal a través del trabajo en equipo que fomente la creatividad y el diagnóstico de problemas para una mejor

toma de decisiones y busque sistemáticamente una forma de trabajo más productiva a través de la cual la calidad de la gestión y/o servicios prestados sea un elemento que se manifieste en la conducta y actividad laboral.

- Identificar los valores y compromisos del personal respecto a su trabajo.
- Definir la capacidad y/o responsabilidad por parte del personal que brinda los servicios para resolver problemas que se le presentan en sus funciones que desempeña.
- Fomentar la inspiración y creatividad, derivadas de las reuniones de trabajo que permitan el mejor desempeño de las labores del personal y consecuentemente para la institución
- Igualar la información sobre los servicios por parte del personal que da atención al público.
- Elaborar un manual de procedimientos interno para mejorar y fortalecer los servicios que se brindan

Aunado a ello, se deben revisar los procedimientos internos de los trámites y servicios que se brindan, con el fin de facilitar el desarrollo de las actividades, establecer un formato para instrucciones de trabajo e instructivos de llenado de los formatos a utilizar y por último, establecer registros de calidad para obtener evidencias objetivas de las actividades realizadas y mostrar la eficiencia de los procedimientos conforme a la operación de las acciones propuestas como mejora continua.

Lo anterior pretende que cada persona de la institución cuente con las herramientas necesarias y con los datos concretos para realizar su trabajo, cumplir con los objetivos y satisfacer con ello las necesidades de los usuarios en relación al servicio que ofrece. Una característica que se considera en la evaluación de la prestación del servicio puede ser cuantitativa (medible) o cualitativa (comparable), dependiendo si es realizada por la institución que presta el servicio o por el usuario.

Por lo tanto, la medición del desempeño del proceso y su control son esenciales para lograr y mantener la mejora del servicio.

De acuerdo al autor Guillermo Stoll, existen algunas formas de medir la calidad en los servicios que se contemplan en el libro de “Calidad total y normalización ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica”:

1. De forma estadística. El tanto por ciento de los clientes se quejan de retrasos en los tiempos de espera.
2. Por las actitudes. Indiferencia, descuido, descortesía, amabilidad, actitud servicial, cortesía.
3. Por las conductas observables. Rapidez-lentitud, honesto-defraudado.
4. En relación al tiempo. Tiempos de espera, retrasos, lentitud.
5. Por el análisis de quejas.

Por tal motivo es fundamental establecer y operar los procedimientos de los trámites y servicios para que en determinado momento se implanten acciones que permitan prevenir desviaciones o problemas o que corrijan las ya detectadas, que deben ser apropiadas a la magnitud del problema y correspondiente a los elementos identificados.

Siendo necesario revisar cada fase de las actividades a emprender para constatar que se están cumpliendo los objetivos y registrar cualquier cambio como resultado de estas acciones. Es decir, deben ajustarse acciones que involucran cambios tanto en procedimientos como en instrucciones de trabajo a fin de obtener la mejora en los servicios que se brindan.

BIBLIOGRAFÍA

- Pfeffer, Jeffrey Organizaciones y Teoría de la Organización. El Ateneo, Buenos Aires: (1987)
- H. Mintzberg. Diseño de Organizaciones eficientes. Ed. El Ateneo 6° Edición, 1997.
- Ricardo F. Solana. Administración de Organizaciones. Ed. Interoceánica 5° Edición, 1998
- Peters, B. Guy La política de la burocracia. Fondo de Cultura Económica. México (1999)
- Gibson, Ivancevich, Donnely Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos. McGraw-Hill.
- Estévez, Alejandro M. y María José Ferrari. El Síndrome del Sobreviviente en la Administración Pública Argentina. Informe Final. Departamento de Investigación Institucional, Universidad Católica Argentina (2002)
- Tedesco Juan Carlos, 2000. El nuevo Pacto Educativo, Ed Grupo Anaya S.A. Madrid España.
- Senlle, Andrés y Vilar, Joan, ISO 9000 En Empresas de Servicios, 1996
- Chevallier, J. Loschak, D, La ciencia administrativa, 1983
- Faria Mello, Fernando Achilles, Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral, Limusa, México, 2000
- Castanyer. La capacitación permanente en la empresa – Alfaomega – 1999
- Kirkpatrick. Evaluación de acciones formativas Gestión 2000 (1999)
- Daniels, Aubrey C. Gerencia del Desempeño. Editorial McGraw-Hill. Colombia. 1993.
- Elorduy M., Juan I. Estrategia de Empresa y Recursos Humanos. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España S.A. España. 1993

- Ordóñez, Miguel. Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de los Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000, S.A. España. 1996.
- Ordóñez, Miguel. La Nueva Gestión de los Recursos Humanos. Ediciones Gestión 2000, S.A. España. 1997.
- Diario Oficial de la Federación. 13 de julio 1993.
- www.ciga.cl/gestion_escolar.htm Gestión Escolar
- www.campus-oei.org/administracion/admeduc.htm Los administradores de la educación: Prácticas, regulaciones laborales y formación profesional.

GRUPOS DE PUESTOS A EVALUAR (ANEXO 1)

GRUPO SERVICIOS	Personal que se caracteriza por la ejecución de actividades de apoyo mecanográfico, limpieza, mensajería, transportación de personas y documentos, almacenamiento de recursos materiales, mantenimiento y vigilancia de inmuebles, orientación al público y aquellas funciones análogas requeridas para el buen funcionamiento del área
GRUPO ADMINISTRATIVO	Personal que desempeña funciones tales como: elaborar, tramitar y controlar documentos, registrar en controles establecidos, actualizar información, operar máquinas de oficina, glosar documentos, realizar actividades secretariales y de archivo, así como, de calculo, análisis y de clasificación
GRUPO PROFESIONAL	Personal que lleva a cabo la aplicación de conocimientos teórico-científicos, para realizar estudios técnicos y administrativos, que requieren de investigación o del conocimiento de materias a nivel profesional y que permiten evaluar situaciones y proporcionar alternativas de solución
GRUPO TÉCNICO	Personal en cuyos puestos se aplican conocimientos teóricos-prácticos como el realizar estudios y programas técnicos, sobre diversas materias de especialización, operar equipos especializados de cómputo y electrónica, etc. Resolviendo problemas de carácter técnico.
GRUPO DE EDUCACIÓN	Personal que desempeña actividades relacionadas con la capacitación y la docencia así como aquel que colabora en programas didácticos y pedagógicos, de recreación y entretenimiento, y que elabora reportes relacionados con el aprendizaje.
GRUPO DE COMUNICACIÓN	Personal cuyos puestos están encaminados al manejo, operación y mantenimiento de los medios de comunicación telegráfica, postal, etc. Así como aquellos que diseñan simbología o prototipos para la divulgación de publicaciones y/o relacionados con la publicidad

FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO PARA PERSONAL

FECHA DE APLICACION		DIA	MES	AÑO
I. DATOS DEL SERVIDOR PÚBLICO SUJETO A EVALUACIÓN.	II. PRINCIPALES FUNCIONES Y/O ACTIVIDADES QUE DESEMPEÑA EL SERVIDOR PÚBLICO			
Nombre completo:				
Área de Adscripción:				
Puesto que desempeña:				

III. AUTOEVALUACIÓN.

Metas Principales	Autoevaluación
1.	
2.	
3.	
Otras metas de desempeño asignadas.	

IV. EVALUACIÓN/ ENTREVISTA DE DESEMPEÑO

Si el servidor público ha sido capacitado, describa brevemente cual ha sido el impacto de las acciones de capacitación en los procesos cotidianos de sus labores:
Describa brevemente las aportaciones que el servidor público ha realizado para mejorar sus procesos de trabajo:
Respecto a la evaluación del servidor público obtenida en un periodo anterior, describa brevemente si se observan modificaciones positivas o negativas, respecto a su trabajo:
Mencione áreas de oportunidad que el servidor público debe cubrir:
Mencione las necesidades de capacitación que usted considere necesarias para que el trabajador incremente su eficiencia laboral:

V. ESTE APARTADO SE LLENARA CON LA AYUDA DEL JEFE DE ÁREA Y/O DEPARTAMENTO, USANDO LA SIGUIENTE ESCALA:

Supera las expectativas (S); Cumple las Expectativas (C); Necesita mejorar (M); No cumple (NC).

S	C	M	NC	
				♦ Resultado y logros de objetivos y metas
				♦ Iniciativa
				♦ Organización en su trabajo
				♦ Cumplimiento oportuno de tareas asignadas
				♦ Calidad del servicio
				♦ Disposición y compromiso ante el usuario
				♦ Comunicación
				♦ Flexibilidad
				♦ Manejo de la información y confiabilidad
				♦ Manejo de situaciones de presión

VI. PLAN DE MEJORAMIENTO

Fortalezas

A mejorar

Acciones específicas acordadas de mejoramiento y desarrollo

VII. FIRMAS

NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADO	NOMBRE Y FIRMA DEL EVALUADOR	FIRMA DEL	NOMBRE Y FIRMA DEL JEFE INMEDIATO DEL EVALUADOR
PUESTO:	PUESTO:		PUESTO: