

S E C R E T A R I A   D E   E D U C A C I O N   P U B L I C A .

U N I V E R S I D A D   P E D A G O G I C A   N A C I O N A L .



✓  
" E L   P R O C E S O   A D M I N I S T R A T I V O

E N   L A   E S C U E L A   P R I M A R I A " .

Investigación documental  
que para obtener el título  
de Licenciado en Educación  
Básica presenta:

CLAUDIO PEREZ ALVARADO.

México, D.F.

1 9 9 5 .

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACION

México, D.F., a 31 de julio de 1995.

PROFR. CLAUDIO PEREZ ALVARADO

P R E S E N T E.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado: "El Proceso Administrativo en la Escuela Primaria".

Opción Investigación Documental a propuesta del asesor C. Profr. José Alfonso Graniel Baeza manifiesto a usted (es) que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorablemente su trabajo y se le (s) autoriza a presentar su examen profesional.



S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL  
UNIDAD 095  
A. E. AZCAPOTZALCO

Atentamente  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

*Guadalupe Rincon Andrade*  
PROFR. Y LIC. GUADALUPE RINCON ANDRADE  
PRESIDENTE LA COMISION DE TITULACION  
DE LA UNIDAD UPN 095.

JGRA/mvcl.\*

A:

Lolis, mi compañera en todos los momentos.

Svet, con quien tengo gran afinidad.

Claudio, comprensivo y capaz en todo lo que se propone.

Tania, estudiosa, inquieta y cariñosa.

7

Mi agradecimiento al Profr.  
JOSE ALFONSO GRANIEL BAEZA  
por sus atinados consejos  
y valiosa dirección en la  
elaboración de la presente  
tesis.

## I N D I C E

	PAG.
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>JUSTIFICACION</b>	
<b>OBJETIVO GENERAL</b>	
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>ADMINISTRACION</b>	
1.1. Concepto de administración . . . . .	11
1.2. Definición de administración . . . . .	11
1.3. La administración como ciencia, técnica o arte . . . . .	12
1.4. Características de la administración . . . . .	13
1.5. Importancia de la administración . . . . .	13
1.6. Factores de la administración . . . . .	14
1.7. Principios de la administración . . . . .	14
1.8. La administración pública y privada . . . . .	17
1.9. Escuelas del pensamiento administrativo . . . . .	17
<b>CAPITULO 2</b>	
<b>PLANEACION</b>	
2.1. Concepto de planeación . . . . .	20
2.2. Definición de planeación . . . . .	20
2.3. Importancia de la planeación . . . . .	21
2.4. Principios de la planeación . . . . .	22
2.5. Procesos de la planeación . . . . .	22
2.6. Características de los planes . . . . .	25
2.7. Tipos de planes . . . . .	26
2.8. Los objetivos . . . . .	28
2.9. La toma de decisión en la planeación . . . . .	29
<b>CAPITULO 3</b>	
<b>ORGANIZACION</b>	
3.1. Concepto de organización . . . . .	32
3.2. Importancia de la organización . . . . .	33
3.3. Definición de organización . . . . .	33
3.4. Principios de la organización . . . . .	34
3.5. Comportamientos de una organización . . . . .	35
3.6. Funcionalización . . . . .	36
3.7. Departamentización . . . . .	36
3.8. Autoridad y responsabilidad . . . . .	37
3.9. Sistemas de organización . . . . .	40
3.10. Organigramas . . . . .	42
3.11. Descripción del puesto . . . . .	43

## CAPITULO 4

### INTEGRACION

4.1.	Concepto de integración . . . . .	44
4.2.	Definición de integración . . . . .	44
4.3.	Principios de la integración de personas y cosas . . . . .	45
4.4.	Factores de la integración . . . . .	46
4.5.	Actividades de la integración de personas . . . . .	47
4.6.	Relaciones laborales. . . . .	52
4.7.	Actividades de la integración de las cosas . . . . .	53
4.8.	Mantenimiento . . . . .	53
4.9.	Integración de los recursos materiales . . . . .	54

## CAPITULO 5

### DIRECCION

5.1.	Concepto de dirección . . . . .	57
5.2.	Definición de dirección . . . . .	57
5.3.	Principios de la dirección . . . . .	58
5.4.	Motivación . . . . .	59
5.5.	Comunicación . . . . .	63
5.6.	Autoridad . . . . .	66
5.7.	Toma de decisiones . . . . .	67
5.8.	Disciplina . . . . .	67
5.9.	Liderazgo . . . . .	68
5.10.	Delegación . . . . .	69
5.11.	Supervisión . . . . .	70

## CAPITULO 6

### CONTROL

6.1.	Concepto de control . . . . .	71
6.2.	Definición de control . . . . .	71
6.3.	Principios del control . . . . .	72
6.4.	Factores del control . . . . .	73
6.5.	Proceso del control . . . . .	73
6.6.	Tipos de control . . . . .	76
6.7.	Técnicas de control . . . . .	77
6.8.	Control directo y preventivo . . . . .	78
6.9.	El recurso humano en el control . . . . .	79

CONCLUSIONES . . . . .	81
------------------------	----

BIBLIOGRAFIA . . . . .	87
------------------------	----

## **INTRODUCCION.**

El proceso administrativo en la escuela primaria, es un estudio dirigido a los directores de planteles educativos. Representa también un valioso elemento de consulta para supervisores, personal que ocupa puestos de mando en unidades administrativas y para aquéllos que desean mejorar su comprensión de la organización donde laboran.

El presente trabajo se realizó, consultando principalmente autores que pertenecen a la escuela del proceso administrativo, sin olvidar algunos que vinculados a otras corrientes, hacen valiosas aportaciones a este estudio. Otro factor determinante, fue la experiencia personal obtenida en escuelas, supervisiones y unidades administrativas, durante treinta años de servicios.

En la organización de esta tesis se tomaron en consideración: conceptos, definiciones, principios y funciones que corresponden a la administración; relacionándolos con la escuela primaria, mediante ejemplos que permitan a los directivos, su comprensión, a fin de aplicarlos en forma práctica y eficiente a su realidad.

En el capítulo uno se da un panorama general de los fundamentos teóricos y prácticos de la administración; del dos al seis se estudian las funciones de la planeación, organización, integración, dirección y control; finalmente se concluye con un breve análisis de la situación actual de las Direcciones de Educación Primaria en el D. F., en las supervisiones y en las escuelas primarias oficiales. En lo que respecta a éstas últimas, las conclusiones se centran primero en aquéllas donde el enfoque administrativo es inadecuado y finalmente las que tienen características modernas con un enfoque participativo.

## JUSTIFICACION.

A través de mis años de servicio he ocupado diferentes puestos: maestro frente a grupo, secretario, director de escuela. En diversos cargos en Unidades Administrativas, he podido observar que mis compañeros maestros cuando ascienden a puestos directivos carecen de conocimientos básicos de lo que es la administración de una escuela. Están motivados y son entusiastas, pero no tienen conocimientos y experiencia. Algunos han sido secretarios de escuela o de supervisión, pero la mayoría desconocen las funciones que tienen asignadas los directores.

Las autoridades educativas poco se han preocupado por implementar cursos para la capacitación y desarrollo de directivos. En las Direcciones de Educación Primaria donde se han llevado acabo este tipo de actividades asignan periodos de tiempo insuficientes y las amplias pretensiones administrativas hacen imposible alcanzar los objetivos pretendidos.

En relación a la bibliografía relacionada con la administración pública es escasa y más la relativa a la administración escolar.

Por las razones antes mencionadas tuve la idea de elaborar un trabajo de tipo documental que ofreciera de una manera sencilla y práctica información sobre la administración escolar para el personal en funciones directivas y para aquéllos que sin importar el puesto que ocupen dentro de la estructura organizacional, sientan la atracción por los temas administrativos.

**OBJETIVO GENERAL.**

Proporcionar al personal en funciones directivas, los elementos necesarios a fin de que administren en forma eficiente los recursos humanos, materiales y financieros con que cuenta el plantel educativo.

# C A P I T U L O I

## A D M I N I S T R A C I O N

### 1.1. CONCEPTO DE ADMINISTRACION.

La administración se encuentra en casi todas las actividades que realiza el hombre, la encontramos en las fábricas, en las dependencias de gobierno, en el ejército, en las escuelas.

A través de la administración el ser humano pretende alcanzar determinados objetivos y para lograrlo hace uso de los recursos humanos, materiales y financieros disponibles.

### 1.2. DEFINICION DE ADMINISTRACION.

Las definiciones que a continuación se mencionan corresponden a los autores que han sido guía de consulta en el desarrollo del presente trabajo.

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

Reyes Ponce.

"Es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcanzan con eficiencia metas seleccionadas".

Koontz/Heinz.

"Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano".

Fernández Arena.

"Es el conjunto de conocimientos y acciones encaminadas hacia el control de determinados factores para la consecución de un objetivo determinado".

Arturo Lemus.

"Es el arte de saber tomar decisiones para guiar gentes".

Laris Casillas.

"Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos".

R. Terry.

Como se puede observar el concepto de administración lo definen los autores de diferente manera, dándole diferentes enfoques que pueden ser de ciencia, técnica o arte; sin embargo en todas ellas hay algo en común que es la consecución de un objetivo o meta y la participación de los factores humanos y materiales.

### 1.3. LA ADMINISTRACION COMO CIENCIA, TECNICA O ARTE.

**Ciencia.**- La administración se considera una ciencia porque señala principios que son universales y que perduran a través del tiempo, porque es sistemática y lógica y además porque emplea el método científico que se basa en la investigación y la experimentación. Sin embargo si se le compara con otras ciencias como la física o las matemáticas no es tan exacta, además el factor humano pone en duda si realmente la administración se puede calificar de ciencia debido a que hay acciones impredecibles en la actuación del ser humano.

**Técnica.**- Quienes consideran la administración como una técnica se basan en que se compone de un conjunto de reglas e instrumentos, además es cambiante, ya que en cuanto se encuentran nuevas técnicas se abandonan las anteriores o sólo se usan parcialmente. No obstante que lo anterior es cierto las técnicas que se han elaborado son mínimas si consideramos la magnitud de la administración por lo que reducirla a este solo concepto es limitarla.

**Arte.**- "Su significado es lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza".(1) En administración se requiere de creatividad y destreza para alcanzar los objetivos, además intuición y previsión en la elaboración de planes. Todo lo anterior carecería de valor sin la presencia de principios o de una metodología adecuada.

La ciencia, técnica o arte son complementarias en la administración y el avance de una implica que las otras también se modifican, esto nos indica que no son excluyentes unas de otras.

(1) George R. Terry Principios de Administración. Ed.Continental, 1972  
(c 1971) P. 31.

#### 1.4. CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION.

- 1.- La administración es universal porque se da en todos los organismos sociales y en todos los lugares.
- 2.- La administración sigue un propósito al que se le denomina objetivo.
- 3.- La administración requiere del esfuerzo de un grupo de personas para alcanzar los objetivos propuestos. Una sola persona es incapaz de lograr lo que un grupo realiza con facilidad.
- 4.- La administración es una actividad y no una persona o grupo de la misma. No confundir con la palabra administrador que es una persona dentro de la organización. Un administrador es un gerente en una empresa o un director en una escuela.
- 5.- La presencia de la administración se hace evidente en los resultados que pueden ser positivos o negativos. Desafortunadamente las personas se preocupan más por los errores que por los aciertos.
- 6.- La administración tiene especificidad en cuanto a las distintas funciones. El hecho de que un profesor sea excelente no quiere decir que también pueda serlo en un cargo de director.

#### 1.5. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

La administración está presente en cualquier organismo social pero adquiere mayor importancia conforme aumenta la complejidad de la empresa. Una escuela con seis grupos requiere de una administración más completa.

El éxito de una empresa depende del tipo de administración y de los factores humanos, materiales y financieros con que se cuenta.

La administración debe ser efectiva. Cualquier empresa pública o privada estará condenada al fracaso si no cuenta con elementos que contribuyan a la eficiencia. Una escuela debe contar con aulas, anexos y equipo necesario para las actividades que ahí se realizan; un servicio educativo a cargo de profesores, buenas relaciones humanas entre maestros-alumnos y docentes-padres

de familia.

La administración es importante porque une las partes aparentemente aisladas en una sola unidad. Enlaza estructuras con elementos humanos, materiales y financieros.

#### 1.6. FACTORES DE LA ADMINISTRACION.

Toda administración por simple o complicada que sea, requiere de ciertos factores que le dan forma y coherencia. A continuación se mencionan algunos de los más importantes en la administración.

**Humano.**— Es el factor más importante, porque ninguna actividad administrativa se puede llevar a cabo sin la participación del hombre. En un organismo educativo es necesario que este elemento reúna ciertas condiciones como lo son: aplicar en forma adecuada la materia educativa, que comprenda a sus alumnos como entes pensantes que son muy activos.

**Material.**— Toda buena intención se pierde cuando no se cuenta con este factor necesario para el funcionamiento de cualquier empresa. Una escuela que no cuente con edificio, mobiliario, pizarrones, estantes, material didáctico, material deportivo no será un plantel educativo.

**Financiero.**— Son los fondos económicos con que cuenta un organismo social y que son indispensables para la contratación de personal y para la compra de bienes materiales. En una escuela primaria oficial este factor lo representan los ingresos provenientes de la Asociación de Padres de Familia y de la Cooperativa escolar.

**Estructural.**— Cualquier tipo de administración requiere de una estructura en su organización, donde están representados todos los elementos que integran el organismo.

#### 1.7. PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION.

Un principio se puede definir como un enunciado esencial, es una verdad

teórica que se convierte en guía en la práctica. En relación a los principios se debe tener en cuenta que el hecho de que sean básicos, no implica que sean absolutos.

Algunas características importantes de los principios son las siguientes:

**Prácticos.**— Significa que cualquier empresa pública o privada los puede aplicar sin importar lo compleja que sea, además tiene vigencia en cualquier época. Un ejemplo son los principios generales de administración de Henry Fayol que aparecieron por primera vez en 1816 y que han resistido el paso del tiempo. (posteriormente se hablará de ello).

**Consistentes.**— Cuando se dan circunstancias similares, los resultados son los mismos.

**Flexibles.**— Los principios no se deben tomar con demasiada rigidez, es necesaria cierta flexibilidad que esté acorde a las condiciones imperantes. Un administrador eficiente tiene la habilidad para dar la flexibilidad necesaria cuando se requiere.

#### **Principios de Henry Fayol.**

Un considerable número de autores seguidores de la escuela del proceso administrativo incluyen sus principios debido a que se pueden adaptar a cualquier organismo social. En el presente trabajo se han adaptado algunos de ellos a un organismo educativo.

**División del trabajo y especialización.**— Producir más y mejor con el mismo esfuerzo es uno de los fines que pretende el director de escuela, cuando forma grupos homogéneos para facilitar la labor del profesor, en cambio grupos heterogéneos propician un desgaste mayor para el maestro de grupo. En lo referente a la especialización, el hecho de que el maestro permanezca en el mismo grado durante varios años lo convierte en especialista, que debe tomar en cuenta las características que hacen diferente a un grupo de otro, además debe mantenerse en constante actualización.

**Autoridad y responsabilidad.**— Un director de escuela cuando delega autoridad debe tomar en cuenta la lealtad, confianza y capacidad de aquellos a quienes se responsabiliza de alguna actividad. A pesar de las ventajas que tiene

compartir responsabilidades hay directores de escuela que no lo hacen por egoísmo, temor a la incapacidad, a la deslealtad o a las inadecuadas decisiones que pudieran tomar sus subalternos.

**Centralización y descentralización.**— Nos referimos a la centralización cuando el director concentra la autoridad al tomar todas las decisiones y descentralización cuando delega funciones en los maestros que integran el plantel educativo. Otro ejemplo es el control total que ejercía la S.E.P. en materia administrativa en todas las escuelas del país, lo que podemos considerar como centralización y la transferencia de atribuciones a las unidades de servicios educativos a quienes se les dió una personalidad jurídica distinta a la central como descentralización.

**Unidad de mando y de dirección.**— Una persona debe recibir órdenes de una sola persona cuando realiza una actividad, el hecho de recibir mandatos de varias provoca descontrol en quien las recibe. Dirección significa que hay un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones.

**Escala jerárquica.**— Llámanse así a la serie de niveles de autoridad que va desde el puesto superior a los distintos niveles inferiores. Es recomendable en una escuela que los padres de los alumnos y maestros respeten los niveles jerárquicos.

**Subordinación del interés particular al general.**— El interés de una persona o grupo escolar no debe prevalecer cuando se corre el peligro de afectar a la institución.

**Estabilidad en el puesto.**— Los constantes cambios que se realizan en los puestos, principalmente aquellos que son injustificados, crean un estado de incertidumbre al trabajador, lo que impide el pleno desarrollo de sus facultades. En las escuelas primarias este es el caso de los maestros y directores que tienen un nombramiento interino.

**Remuneración adecuada.**— Los métodos que se utilicen para el pago debe ser justo y estar de acuerdo al nivel jerárquico. Actualmente con la incorporación de la Carrera Magisterial "se estimula y refuerza el interés en la actuación profesional del magisterio al ofrecer mejores niveles de remuneración a mayor calidad docente".(2)

(2) S.E.P.-S.N.T.E. Carrera Magisterial. Prontuario para el Director de Educación Primaria, 2a vertiente . México, 1994. p. 5.

### 1.8. LA ADMINISTRACION PUBLICA Y PRIVADA.

La administración la podemos dividir en pública y privada, ambas ramas tienen los mismos principios debido a que sus bases son científicas, sin embargo existen diferencias que caracterizan unas de otras.

**Sector público.**— Su objetivo es social, debido a que pretende beneficiar a grupos de personas. Es propio de gobiernos federales, estatales y municipales. Una de sus funciones que también es motivo de este estudio se refiere a la atención de la demanda de servicios educativos. El estímulo principal para los servidores públicos es el reconocimiento de su trabajo y en menor escala jerárquica los ascensos de puestos.

Dentro de este sector se encuentran ubicadas las escuelas oficiales.

**Sector privado.**— Su objetivo es particular en virtud de que beneficia sólo a unas cuantas personas. Este tipo de administración es el que practican las empresas particulares. Su base para funcionar es el capital con que cuentan los propietarios y de éste dependerá la adquisición de bienes materiales y la contratación de personal. En este sector el principal estímulo es el económico sin que dejen de ser importantes los ascensos y reconocimiento.

Dentro de este sector se encuentran las escuelas particulares.

### 1.9. ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

A medida que el interés por la administración creció aparecieron personas que guiadas por su deseo de mejorar la administración, realizaron investigaciones que dieron como resultado importantes aportaciones que originaron la creación de escuelas del pensamiento administrativo.

**Escuela de la costumbre.**— Se basa en el estudio de hechos pasados. En ocasiones da buenos resultados porque es sencilla, toma lo hecho por el antecesor y lo lleva a la práctica. Esta escuela permite identificar éxitos y fracasos, que son la base de futuras acciones, sin embargo los tiempos y las actuaciones varían y cuando esto sucede se pueden cometer muchos errores.

Hay quienes llaman a esta escuela empírica porque no ofrece la certeza de los resultados. El director de escuela que se basa en ella siempre corre el riesgo de que lo que en alguna situación le fue útil, en otra le sea desfavorable.

**Escuela de la administración científica.**— Se basa en el método científico. — Las proposiciones son resultado de la experimentación. Se hacen observaciones registros, selecciones, clasificaciones y generalizaciones. Este método resulta en ocasiones muy costoso, la toma de decisiones se lleva mucho tiempo y no garantiza el 100% de éxito.

**Escuela del comportamiento humano.**— La parte principal de esta escuela es la conducta de los seres humanos, por tal motivo le da gran importancia a las relaciones humanas, la comunicación y la motivación. Esta escuela cuenta con el auxilio de la psicología para el establecimiento de sus principios.

**Escuela de la administración de sistemas.**— Esta escuela cuenta con gran aceptación de los administradores. Considera que los sistemas son básicos en todas las actividades que el hombre realiza. Un conjunto de actividades forman un subsistema y el conjunto de éstos forman un sistema. Un ejemplo es el cuerpo humano que está formado por varios sistemas, uno de ellos puede ser el aparato digestivo y un subsistema de él puede ser cualquiera de los órganos que lo integran por ejemplo el estómago que a su vez tiene un conjunto de actividades.

**Escuela de la administración por objetivos.**— Esta escuela también recibe el nombre de administración de resultados. El éxito de la administración por objetivos o resultados se apoya en el objetivo general y posteriormente en los objetivos particulares. Para obtener resultados favorables se requiere de que el personal esté lo suficientemente motivado y una buena coordinación de los objetivos.

**Escuela del proceso administrativo.**- La escuela del proceso administrativo es la que se sigue en este trabajo y los autores consultados en su mayoría pertenecen a esta corriente. Esto no quiere decir que se hayan eliminado los elementos importantes de otras escuelas, al contrario como se verá más adelante también han sido incorporados.

Esta escuela es universal, las funciones elementales de ella las realizan administradores de todo el mundo. Además es flexible y permite que elementos importantes de otras escuelas, siempre encuentren acomodo en alguna de sus funciones. Los nombres con que designan algunos autores a las mencionadas funciones, varía en el número pero no en la esencia. Urwick menciona dos funciones que son la mecánica y la dinámica. Terry la divide en planeación, organización, ejecución y control. Reyes Ponce en previsión, planeación, organización, integración, dirección y control. La división de Koontz / Heinz es la que se ha tomado como base para nuestro estudio; los elementos usados por ellos son cinco y permiten plantear una pregunta para cada función:

Planeación	¿qué se va a hacer?
Organización	¿cómo se va a hacer?
Integración	¿con qué se va a hacer?
Dirección	ver qué se haga
Control	¿cómo se ha realizado?

En la práctica estos elementos de la administración están interrelacionados, porque un elemento se puede dar en todos los demás o bien encontrar todas las funciones en una. Separar un elemento de otro en la práctica es imposible debido a que equivaldría a seccionar parte de la administración, no obstante con fines de estudio y a fin de mejorar la comprensión y así poder aplicar la administración de una forma más adecuada se han hecho las divisiones arriba mencionadas.

Como puede observar el lector el ámbito que abarca esta escuela es muy amplio, motivo por el cual en este capítulo sólo se hace un breve comentario y en los siguientes se analizará en forma más extensa cada una de las funciones que corresponden al proceso administrativo.

## C A P I T U L O   I I

### P L A N E A C I O N

#### 2.1. CONCEPTO DE PLANEACION.

La planeación nos permite dominar los cambios. Quien formula la planeación es quien busca mejoras, escucha y se nutre de nuevas ideas poniéndolas en aplicaciones prácticas y sale adelante.

Quien hace la planeación es quien cuenta con mayores oportunidades para reunir todos los recursos que hagan más efectiva cualquier empresa en este caso la educativa.

Todo nuevo proyecto requiere de una planeación que es el inicio lógico de la administración, el éxito de cualquier trabajo está determinado por la planeación que se haya hecho.

Quienes relacionan el azar y las corazonadas con la planeación están lejos de ser buenos administradores. El tiempo es el encargado de demostrar que algo no fue planeado.

#### 2.2. DEFINICION DE LA PLANEACION.

"Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro de la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados".

R. Terry.

"La planeación consiste, en fijar el curso completo de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de números, necesarios para su realización".

Reyes Ponce.

"La planeación comprende la definición de un problema, su estudio y solución, con los sistemas y procedimientos que tengan las metas apropiadas".

Fernández Arena.

### 2.3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.

Es importante porque permite formular ideas definitivas de lo que se va a hacer antes de empezar a hacerlo. Porque hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Hay quienes justifican la falta de planeación diciendo que era tan urgente que no había tiempo, siendo la realidad que a muchas personas les gusta actuar antes de pensar en elaborar un plan.

La planeación lleva tiempo, debido a que requiere de un pensamiento reflexivo y del análisis de un conjunto de suposiciones, la consideración de los cursos de acción y la formulación de un plan completo.

Una planeación efectiva se basa en hechos y no en emociones o deseos, hay personas que dejan que las cosas sigan su curso, esperando que los sucesos ocurran por casualidad. La planeación es el eslabón entre el deseo y la realización. Es no sólo dar soluciones a problemas sino revelar nuevas formas para hacer las cosas y establecer nuevas oportunidades de solución.

El que planea debe visualizar en su mente las actividades esenciales, la necesidad de un plan completo no evita que la planeación requiera de planes provisionales.

Es importante establecer que un plan no es sinónimo de planeación y únicamente es parte de la planeación como se verá más adelante.

Una de las principales tareas del administrador es hacer planes que varían de acuerdo al nivel jerárquico. Los planes que elabora un profesor de grupo son diferentes a los que hace un director de escuela.

La planeación y el control son inseparables, porque hacer planes que no son controlables carece de sentido debido a que no se sabría que dirección toman.

La planeación la podemos aplicar a todas las actividades escolares y corresponde al director de escuela analizar los cambios que desea generar, de ahí la importancia que al inicio del año escolar, elabore al igual que todos los maestros su plan anual de actividades.

#### 2.4. PRINCIPIOS DE LA PLANEACION.

Es importante recordar que los principios son las pautas fundamentales en la función administrativa. Aun cuando se pueden mencionar un gran número de principios de la planeación, en este trabajo únicamente se presentan aquellos que son esenciales en esta función.

**Principio de la eficiencia.**- La eficiencia de un plan se mide por las aportaciones que se hagan para la obtención del objetivo. En una escuela es recomendable que se reúna el personal a fin de que participen en la elaboración del plan.

**Principio de flexibilidad.**- Los planes no deben ser rígidos, ya que deben permitir los cambios imprevistos por causas ajenas a la voluntad. Hay planes aparentemente bien estructurados que fracasan por acontecimientos inesperados que hubieran requerido de acciones alternativas. Es aquí donde el administrador debe tener la capacidad para modificar algunos contenidos de los planes.

**Principio de la precisión.**- El administrador al planear alternativas, debe ser exacto en lo que pretende alcanzar. Su éxito dependerá de que cada una de las personas que están involucradas en esta actividad tengan una idea clara, a fin de que se eliminen los factores limitantes. Un director de escuela que muestra a los maestros un plan donde hay vaguedad en las actividades y no se muestran alternativas, está destinado al fracaso.

**Principio de la unidad.**- Un plan debe corresponder a una sola función y debe estar estructurado de tal manera que todas sus partes se relacionen. En realidad se debe elaborar un solo plan general.

#### 2.5. PROCESO DE LA PLANEACION.

Los pasos de la planeación constituyen un proceso racional para el logro

de los objetivos. Si supiéramos cuál es el futuro de ciertos factores de la planeación, sería muy fácil de trazar, sin embargo hay verdaderas dificultades al dar significado a los objetivos, a las premisas fundamentales y a los puntos débiles y fuertes de la empresa.

La planeación requiere de que el administrador se haga preguntas como las siguientes:

- ¿Qué acción es necesaria? Se refiere al problema que se desea resolver o a la orden que se recibe.
- ¿Por qué? Son las acciones necesarias para obtener el objetivo.
- ¿Dónde? Se refiere al lugar asignado.
- ¿Cuándo? Se refiere al momento de iniciar la acción.
- ¿Quién debe hacerla? Son las personas responsables de la acción.
- ¿Cómo debe hacerla? Se refiere a la forma como se ejecutará el trabajo.

Los pasos que sigue el proceso de la planeación son los siguientes:

**Detección del problema.**— Es el punto de partida para determinar la necesidad de actuar en la solución de problemas futuros.

Consiste en estudiar cada una de las partes para saber dónde se encuentran los puntos débiles y fuertes, así como las oportunidades y amenazas externas .

Saber qué problemas se desean resolver y el nivel de atención que requieren los aspectos humanos, materiales y financieros. La detección puede no sólo referirse a un problema sino también a una orden que se recibe o a la observación que se realiza. Una actividad inicial del director de una escuela es detectar la situación actual de ésta y los recursos con que cuenta.

**Establecimiento de objetivos.**— Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer. Primero se debe establecer el objetivo general y subordinados a éste se elaboran los objetivos para cada función. El objetivo general de un plantel debe coincidir con los objetivos que se tienen en los grupos. El número de objetivos estará determinado por el tipo de escuela.

Dar prioridad a determinados objetivos en su elaboración. Los objetivos a largo y corto plazo también están sujetos a cierta jerarquía.

**Desarrollo de premisas.**- Las premisas de la planeación se definen como el ambiente previsto en el cual se esperan aplicar los planes. Incluyen pronósticos y supuestos y las condiciones que afectarán la operación de los planes.

Elaborar premisas es hacer suposiciones sobre el ambiente actual y el futuro. Son hechos que pueden suceder y las posibles soluciones o caminos que se pueden seguir

El principal elemento de la premisa es el pronóstico. Cuando se hace el planteamiento de premisas el administrador se debe hacer preguntas como: ¿Qué factores en el ambiente externo o interno influirán más sobre el curso de los planes de los que él es el responsable?

Ambiente externo es aquel que se genera fuera de la empresa. Al referirnos a este ambiente podemos mencionar las oportunidades o amenazas que provocan factores sociales, políticos, económicos y legales.

Ambiente interno se refiere al que se genera dentro de la empresa y tiene relación con los recursos humanos, materiales y financieros.

Puesto que al elaborar premisas se predice el futuro, podemos hacer uso de varias alternativas para diferentes supuestos y esto nos lleva a la elaboración de diversos tipos de planes que se pueden utilizar en contingencia.

Un administrador debe comunicar las premisas que se tienen a todos los involucrados. Hay quienes hablan de la elaboración de manuales de premisas.

**Determinación de cursos alternativos de acción.**- El encargado de la planeación debe hacer un examen preliminar para descubrir las posibilidades más provechosas.

Las alternativas deben ser congruentes con los sistemas existentes. El problema no es encontrar alternativas sino reducir éstas.

**Selección del curso de acción.**- Es el punto en el cual se da origen al plan. Son las características requeridas para la elaboración del plan. En ocasiones

planes derivados emergentes que respaldan el plan básico.

**Expresión numérica.**— Es una herramienta versátil y flexible de gran valor para el administrador y consiste en planear numéricamente los resultados de una empresa en forma anticipada.

## 2.6. CARACTERISTICAS DE LOS PLANES.

Deben ser sencillos y fáciles de comprender. La tarea del administrador es que todos comprendan los propósitos, objetivos y métodos para lograrlos. Los planes con muchas palabras crean resistencia y desconcierto.

Se debe ser selectivo, porque no todas las acciones que contienen un plan se pueden cubrir. Algunas acciones al paso del tiempo pierden importancia y otras por su alto costo pueden ser inaccesibles.

Ser eficientes. La eficiencia la determina el grado hasta el cual se logra el objetivo a un costo razonable en términos de tiempo y de satisfacción, hay acciones que requieren de decisiones rápidas lo que implica elaborar planes a corto plazo. El temor o el resentimiento son factores negativos. Un director que logra la disciplina mediante planes de este tipo no puede hablar de un plan efectivo.

Ser meticulosos. Hay detalles en un plan que no se deben descuidar. Eliminar la necesidad de adivinar ¿qué se desea hacer?, ¿quién o quiénes son los encargados de realizarlo? y ¿cuándo debe efectuarse?.

Que las ventajas que proporcione sean visibles. El éxito de un plan que ofrece ventajas motiva para realizarlo de la mejor manera posible. Cuando se sabe que hay un reconocimiento, estímulo o que la participación es importante la persona se siente parte del plan, lo que lo compromete a realizar su máximo esfuerzo.

## 2.7. TIPOS DE PLANES.

Un plan es la explicación concreta, realista y detallada de lo que hay que hacer y cómo hacerlo, para alcanzar los objetivos propuestos. A continuación se mencionan algunos planes importantes en la administración y su aplicabilidad secuencial.

**Propósito o misión.**— Son planes que se elaboran tomando la función básica que se va a realizar. En una escuela primaria el propósito o misión de un plan puede ser: dar un servicio educativo eficiente a la población escolar demandante.

**Objetivos o metas.**— Son planes que mencionan los fines hacia los cuales se dirige una actividad (objetivos) y el tiempo que se estima necesario para alcanzar el objetivo (meta). Al elaborar su plan de trabajo una maestra de primer año de educación primaria, redactará su objetivo general que es enseñar a leer y escribir a sus alumnos, así como la meta que es el tiempo que estima necesario para lograrlo.

**Estrategias.**— Es la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos. La estrategia es un plan que incluye el diseño de una estructura de organización apropiada, además de un sistema eficaz de información. Una estrategia en una escuela primaria para evitar el alto índice de reprobación puede ser redactar las medidas necesarias para prevenir que tanto maestros como alumnos falten a la escuela; lo que traería como consecuencia un mayor aprovechamiento escolar.

**Políticas.**— Son planes que guían el pensamiento en la toma de decisiones. Su función al igual que las estrategias es unificar y dar dirección a los planes. Su esencia es orientar genéricamente la acción y se definen como criterios

generales que orientan la acción, dando cierta libertad en la toma de decisiones. Los podemos considerar como principios generales de acción.

Son planes generales que guían a los miembros de una empresa y requieren de interpretación de quien los aplica. Un ejemplo es: Aceptar a los alumnos que llegan después de la hora de entrada a la escuela siempre y cuando haya un motivo que justifique el retraso.

**Procedimientos.**- Son planes que establecen un método obligatorio para realizar actividades futuras. Son pautas de acción más que de pensamiento que detallan la forma exacta en que se deben realizar las actividades. Los procedimientos deben fijarse por escrito y de preferencia gráficamente; revisarse con cierta periodicidad y evitar la duplicidad. Su elaboración debe ser minuciosa a fin de que se puedan llevar a cabo las políticas, además deben tener una secuencia cronológica a fin de obtener los mejores resultados en una función concreta.

**Reglas.**- Son aquellas que describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llevar a cabo. No permiten libertad de acción.

Una regla en las escuelas primarias oficiales es que no se aceptan alumnos menores de seis años al primero de septiembre de cada año.

**Programas.**- Son un conjunto de objetivos, metas políticas, procedimientos, reglas, asignaciones a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción.

Pueden ser generales o particulares, a largo o a corto plazo.

Deben contar con la aprobación de la autoridad administrativa. Los programas requieren de un momento oportuno para dar inicio. Un ejemplo son los programas de estudio para educación primaria, elaborados por la S. E. P.

**Presupuestos.**- Es una declaración de los resultados esperados, expresados en términos cuantitativos. Pueden referirse a dinero, horas, unidades o cualquier otro término numérico.

Los elementos principales del presupuesto son aquellos que se refieren a hechos futuros, los que tienen fecha de inicio, desarrollo y término y finalmente los que se miden.

Los presupuestos son privados cuando su base son los ingresos y gubernamentales cuando su finalidad es el bien social.

Elaborar presupuestos es formular planes para el futuro. En una escuela primaria se pueden formular presupuestos de los gastos para la compra de material de aseo, pedagógico, de oficina, reparaciones.

## 2.8 LOS OBJETIVOS

**Definición de objetivos.**— Un objetivo es una situación definida que requiere de un campo de acción y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente.

**Importancia de los objetivos.**— Los objetivos cuando están bien definidos o son conocidos, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones.

La mayoría de los administradores están de acuerdo en la importancia de los objetivos, la dificultad radica en identificarlos, usarlos con eficiencia y dar el periodo de tiempo necesario. Un director de escuela que pide a los maestros que hagan lo que puedan o bien que terminen el trabajo lo más pronto posible, provocan distintas interpretaciones que frecuentemente conducen a la confusión y al desorden.

**Consideraciones en la elaboración de objetivos.**— Los objetivos pueden servir mejor si se toman en cuenta consideraciones como las siguientes:

- 1.- Que sean enunciados en forma clara.
- 2.- Que se puedan cumplir a satisfacción por la persona responsable.
- 3.- Deben tomar en cuenta los factores ajenos al control de la persona encargada de alcanzarlos.
- 4.- Deben clasificarse según su importancia.

**Jerarquía de los objetivos.**- Va desde los objetivos generales hasta los individuales o específicos. Los objetivos generales de una escuela primaria oficial son aquellos que la S. E. P. asigna a todos los planteles, en tanto que los objetivos individuales son los asignados por el director o los maestros de grupo.

Existe controversia en cuanto al uso de los objetivos con enfoque ascendente o descendente. Un director de escuela primaria que prefiere asignar los objetivos a los maestros es partidario de un enfoque descendente, en cambio el que permite que sean los profesores los encargados de elaborar los objetivos aplica un enfoque ascendente.

**Multiplicidad de objetivos.**- Es normal que el número de objetivos generales de una escuela sean múltiples y que se de prioridad a los más importantes.

**Uso efectivo de los objetivos.**- Para que esto suceda es necesario que la persona responsable de éste conozca, sepa dónde termina, lo pueda medir y cómo se espera que lo cumpla. En un objetivo siempre está presente el elemento incertidumbre que en muchos casos provoca el fracaso; esto no debe desanimar al administrador que debe buscar inmediatamente nuevos caminos.

## 2.9. LA TOMA DE DECISION EN LA PLANEACION.

Es importante considerar que no existe un plan sin que antes se haya tomado una decisión que es la selección que se hace entre varias alternativas.

### Proceso en la toma de decisiones.

-Elección de la premisa.- La selección de las suposiciones y predicciones de los hechos futuros van a depender de la destreza, percepción y experiencia de quien hace la planeación. Hay premisas que sirven sólo para determinados fines.

- Identificación de las alternativas.- Una vez, teniendo premisas claras se procede a la búsqueda de alternativas que van a determinar los cursos de acción. Tomar una sola alternativa limita el logro del objetivo. Se sugiere prevenir los obstáculos mediante varias alternativas factibles de aplicación.
- Evaluación de alternativas. Es la selección de aquellas que contribuyen mejor a la obtención del objetivo. Los factores que intervienen pueden ser cualitativos o cuantitativos.
- Elección de una alternativa.- La experiencia es un factor común al que se recurre, sin embargo las condiciones que prevalecían pueden ser diferentes a las del momento de actuar, es conveniente analizar la situación anterior y separar lo que es útil. La experimentación es otro factor y consiste en que de varias alternativas se toma la mejor; no obstante la utilidad de este procedimiento tiene el inconveniente de provocar un gasto excesivo y ocupar demasiado tiempo en ocasiones.

**Racionalidad en la toma de decisiones.-** "Las personas que actúan o deciden racionalmente intentan alcanzar alguna meta que no puede lograrse sin acción. Deben comprender claramente los cursos alternativos mediante los cuales se puede alcanzar una meta en las circunstancias y con las limitaciones existentes. Por ese motivo la racionalidad es limitada en información tiempo y certeza".(3) A todos los administradores les gusta estar seguros de que la decisión tomada es la correcta, sin embargo tienen que aceptar que hay riesgos imprevistos.

**Condiciones en que se toman las decisiones.-** Las decisiones que toma un administrador se dan generalmente en un ambiente de incertidumbre, sin embargo varían de acuerdo a los datos que se tengan. Cuando hay certeza ésta se debe a los datos con que se cuenta y en situaciones de riesgo se tiene información pero está sujeta a cambios.

**Evaluación de la importancia de una decisión.-** Un administrador no solo debe

(3) Koontz, Harold y Heinz Weihrich. Administración. Una perspectiva global. México, Ed. Mc. Graw-Hill/Interamericana de México, pp. 199-200.

tomar decisiones correctas sino también tomarlas cuando es necesario y del modo más económico posible.

Hay decisiones que por su importancia requieren de un análisis e investigaciones profundas. Una decisión que compromete al personal y a los alumnos de una escuela debe recibir una atención especial por parte del director del plantel educativo.

**Sistemas de apoyo a las decisiones.**— El empleo de la computadora es un valioso auxiliar de apoyo a las decisiones, la ventaja de computarizar información es que con poco esfuerzo se obtiene una gran cantidad de datos en un mínimo de tiempo.

## C A P I T U L O   I I I

### O R G A N I Z A C I O N

#### 3.1. CONCEPTO DE ORGANIZACION.

"Las personas que trabajan juntas desempeñan ciertos papeles que deben diseñarse racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstos se adecuen entre si de modo que puedan trabajar grupalmente en forma ininterrumpida con eficacia y eficiencia". (4)

La palabra organización deriva de organismo que significa crear una estructura en la que todas sus partes están interrelacionadas.

La organización está presente en las actividades del ser humano por la dependencia que existe entre las personas y la necesidad de protección contra amenazas.

Organización es la relación entre trabajo, personas y lugares seleccionados para que se labore en forma unida y eficiente.

Cualquiera que sea la organización se requiere de un objetivo para saber porqué se forma ésta.

El resultado de la organización es la estructura orgánica que es lo que mantiene unidas a las diversas funciones.

La estructura de la organización es la que determina el flujo de las interacciones que son: quién inicia, quién aconseja, quién ve a quién, quién contesta y con qué frecuencia.

Para que la organización tenga firmeza, funcionalidad y estabilidad necesita apoyarse en leyes que regulen las disposiciones y disponibilidades educativas.

La organización es identificación y clasificación de las actividades para lograr los objetivos.

Es la asignación de cada agrupamiento a un administrador con autoridad para supervisarlos.

(4) Ibidem. p.244.

### 3.2. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

La organización es importante porque permite lograr acciones efectivas y la contribución de cada uno de los individuos con sus respectivas habilidades y conocimientos. Es de vital trascendencia que cada una de las personas conozca las actividades que va a realizar y el lugar que ocupa en la estructura de la organización.

Es importante porque constituye la parte teórica de lo que debe ser nuestra organización, al referirnos a los elementos humanos y materiales. No confundir con la fase de integración que es la parte práctica.

La organización es el resultado de utilizar los mejores medios, de incrementar el interés por la tarea que se tiene.

Una organización es prioritaria en la medida en que obliga al trabajo en equipo, siempre que sepan los papeles que van a desempeñar y la relación que existe entre éstos.

La importancia de la organización radica en que reúne personas capaces y aquéllas que quieren cooperar para el logro de un objetivo.

Es importante porque evita la lentitud e ineficiencia de las actividades y elimina la duplicidad del esfuerzo.

En cualquier ámbito es importante la organización. No se puede concebir una escuela donde falten estructuras, funciones, autoridad y responsabilidades.

### 3.3. DEFINICION DE ORGANIZACION.

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Reyes Ponce.

"Organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos".

Koontz/Heinz.

"Organización es el establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo seleccionados para que el grupo trabaje unido en forma eficiente". R. Terry.

"Organización es un agrupamiento de actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas definiendo las relaciones jerárquicas entre los jefes y sus subordinados". Laris C.

### 3.4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

**De especialización.**— Dividir el trabajo permite lograr una mayor especialización, con lo que se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza. Es muy difícil que una sola persona realice varias funciones con el mismo acierto.

La especialización requiere de un amplio conocimiento y una desventaja es reducirla sólo al trabajo mecánico.

**De la unidad de mando.**— Para que haya orden y eficiencia en el trabajo debe haber un solo responsable en una sola función. Cuando un supervisor de zona escolar da órdenes y responsabiliza a los maestros olvidando hacerlo a través del director, se puede perder la responsabilidad y con ello la unidad de mando.

**Del equilibrio de autoridad-responsabilidad.**— Se refiere a la autoridad que se le da a cada persona de acuerdo al nivel jerárquico que tiene. No es posible responsabilizar a una persona de alguna actividad cuando se ha olvidado dar la autoridad. Así mismo ser autoridad sin tener responsabilidad es perder un recurso. La responsabilidad de un maestro con su director o de éste con el supervisor de zona debe ser absoluta.

**Del control y la delegación.**— Se refiere al control que debe existir al delegar alguna actividad en determinadas personas, es importante tener un control de lo que se delega y a quién se le delega. La autoridad que delega un director de escuela a los maestros debe ser aquella que garantice el cumplimiento de los resultados esperados.

**De la definición funcional.**— Se refiere a la claridad que debe existir en la definición de departamentos y puestos. Cuando se cuenta con personal directivo y docente responsable, los resultados esperados serán más fáciles de lograr.

### 3.5. COMPORTAMIENTOS DE UNA ORGANIZACION.

La conducta es el resultado de la costumbre y ésta lo es de la experiencia. Si hacemos algo en determinada forma y nos sale bien, en breve desarrollamos la costumbre de hacer las cosas de la misma manera.

Si el director de escuela no da pautas formales del trabajo a desarrollar el maestro de grupo lo realizará según su costumbre.

**Organización formal.**— Se refiere al comportamiento basado en una estructura intencional caracterizada por puestos, cadenas de mando, reglamentos y comportamientos al trabajo formalmente organizados.

Cuando la organización formal requiere de modificaciones se debe explicar a las personas, las razones y los beneficios que proporcionará a la organización y al interesado. Es recomendable proporcionar ejemplos que demuestren el cambio propuesto y una vez que se sustituya recompensar la modificación de conducta.

Es aconsejable tomar en cuenta el aspecto social por parte de la organización, debido a que el comportamiento humano es resultado de las presiones que recibe de los grupos sociales. Un maestro que no cumple con su trabajo escolar puede recibir a parte de la amonestación del director, muestras de desacuerdo de sus compañeros; así como aquél que se excede recibe el señalamiento de que se está saliendo de los límites por ellos marcados.

**Organización informal.**— Son relaciones personales y sociales no requeridas por una organización formal y que se producen espontáneamente, se pueden referir a gustos, aversiones o valores de grupo.

Se originan en forma natural en donde existen personas que trabajan juntas y sus intereses son por lo general de carácter social. Intercambian información en festejos, eventos deportivos o excursiones.

En una escuela primaria los maestros que tienen intereses comunes, tienden a buscarse para intercambiar puntos de vista; si tienen grupos del mismo grado y sus salones de clase son contiguos, gozan de satisfacciones que les son comunes y afrontan similares problemas. A la gente le gusta estar con

compañeros que conoce y a la vez lo conozcan a él. En un curso o en una reunión los maestros buscan este tipo de personas.

Un director debe escuchar cuando habla el representante de un grupo informal antes de tomar una decisión, en ocasiones un desacuerdo se puede resolver con la sola modificación de alguna política.

### 3.6. FUNCIONALIZACION.

**Funciones.**— Las actividades de un organismo deben dividirse en tareas a realizar por los niveles jerárquicos y los departamentos o secciones especializadas. Las agrupaciones de tareas similares evitan dispersión, confieren unidad en el mando y acciones conjuntas que aseguran los mejores resultados.

Un error en el que caen algunos directores de escuela es la renuencia a delegar funciones, propiciando la saturación de problemas que en ocasiones por su insignificancia debieran resolverse a niveles jerárquicos más bajos o que por sus características las resolvieran ciertos tipos de personas.

**División de funciones.**— Se inicia elaborando una relación de funciones, precisándolas y desechando aquéllas que se repiten. Esta actividad se realiza en cada uno de los niveles jerárquicos que tenga la organización.

**Unidad de funciones.**— Para que haya unidad se requiere que se sigan criterios como los siguientes: El trabajo que debe hacerse, las personas disponibles y los lugares donde dicho trabajo se realizará. El olvido de los criterios arriba mencionados propicia que algunos directores de escuela primaria tengan sus escritorios cubiertos de documentos debido a que el trabajo no lo pueden realizar ellos solos; en cambio un director que sabe delegar funciones, que cuenta con personal eficiente y el lugar adecuado, nunca tendrá rezagos en su trabajo.

### 3.7. DEPARTAMENTIZACION.

Departamento es una área definida de una organización sobre la que el administrador tiene una autoridad para el desempeño de actividades comunes u

homogéneas. No existe una forma perfecta para departamentalizar, aplicable a todas las organizaciones o situaciones, más bien existen formas de reunir un grupo de personas para que desarrollen una actividad.

**Departamentización por funciones.**— Es el agrupamiento de actividades que comprende una organización. Su propósito principal es subdividir la estructura organizativa de manera que las personas responsables puedan especializarse dentro de ciertos límites de actividad.

La departamentización es la división básica de actividades en unidades que mejor aprovechen, dando armonía y cooperación, con el objeto de dar un servicio adecuado a las necesidades. Una persona que está ubicada dentro de un departamento donde él sabe que actividades se realizan, donde toman en cuenta su participación y conoce el objetivo; será un elemento que siempre vigilará el buen funcionamiento, porque se siente comprometido con la Dependencia.

No obstante que la departamentización no se lleva a cabo en las escuelas primarias oficiales porque son organizaciones muy reducidas, es conveniente que el director de éstas conozca la estructura departamental, cómo están constituidas las Direcciones de Educación Primaria en el D.F. y que son las siguientes: Oficina de Servicios Administrativos, Oficina de Promoción y Servicios Escolares, Oficina de Proyectos Académicos; que a su vez se dividen en secciones, módulos, mesas y unidades. Todo esto con la finalidad de proporcionar un servicio eficiente a la población escolar.

### **3.8. AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.**

**Significado de autoridad.**— "Es la facultad o derecho de actuar, demandar o exigir acción a otros. Autoridad implica tomar decisiones y ver que éstas se lleven a cabo". (5) La autoridad se puede compartir o delegar a los subordinados.

Un subordinado acepta la autoridad porque esto le permite contribuir a una causa o para evitar situaciones disciplinarias.

(5) George R. Terry Principios de administración. Ed. Continental, 1972  
México, p. 411.

Un director de escuela más que ordenar debe buscar el apoyo y para lograr esto, debe ser aceptado y respetado por el personal docente y de servicios.

**Límites de autoridad.**- La autoridad debe estar acorde al objetivo fijado, no se puede pedir algo que está más allá de las posibilidades físicas o mentales. El hecho de que un director sea autoridad en la escuela no implica que los maestros tengan que actuar en función de los caprichos de él.

**Delegación de autoridad.**- Delegar no significa renunciar o ceder autoridad. El que delega conserva su autoridad en las funciones asignadas. Cuando se delega claramente la autoridad para emprender una tarea bien definida a un subordinado bien capacitado, ésta se realizará en menor tiempo y requerirá de poca atención del superior. El director que delega su autoridad en un maestro, puede supervisar, hacer observaciones o dar por concluida la delegación si las funciones no se realizan de acuerdo al plan fijado.

**Razones para delegar.**- La principal es que no es posible tener más trabajo del que se puede atender. Otro motivo es capacitar a un maestro para que en un momento determinado lo pueda suplir en las actividades administrativas que se realizan en una escuela. Un director que se niega a delegar es el que dice: "Déjalo, yo lo hago más rápido!"

**Maneras de delegar.**- La delegación requiere que se informe si es posible por escrito, las facultades que se delegan. Hay directores que cuando se ven en la necesidad de delegar, simplemente le piden al subordinado que se haga cargo del puesto en su ausencia; cuando regresan y se dan cuenta de los conflictos que se crearon durante su separación, se quejan de la ineptitud de la persona en quien delegó la autoridad.

**Problemas que ocasionan el delegar.**- Hay directores que piensan que son indispensables y que no hay quien los sustituya, desean dominar y ser los únicos que toman decisiones. Todo esto porque tienen temor a que se equivoquen las personas si les delega autoridad.

**Autoridad y poder.**- Poder es la capacidad que tienen las personas o grupos de influir sobre las acciones que realizan otras personas o grupos.

Autoridad es el derecho en un puesto para tomar decisiones que afectan a

otros, Un director tiene poder sobre los maestros y un maestro sobre los alumnos.

**Significado de responsabilidad.**— Es la obligación que tiene una persona de desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asignen. Es lo que se espera de quien desempeña un trabajo. La responsabilidad nace cuando una persona con autoridad delega ésta para que se ejecuten trabajos específicos. Un maestro que acepta una obligación se está responsabilizando en el desempeño de una función.

**Importancia de la responsabilidad.**— Fijar la responsabilidad es importante porque contribuye a que progrese el subalterno, ayuda a que haga el trabajo, señala los asuntos que requieran de remedio. Un director de escuela que responsabiliza al conserje en el desarrollo de su trabajo, logrará que éste desarrolle su mejor esfuerzo para salir adelante y demostrar que es capaz y competente.

El fijar responsabilidad contribuye a coordinar las labores administrativas dentro de una organización. Conocer quién es el responsable de qué, ayuda a colocar la persona apropiada en un puesto determinado.

La responsabilidad del administrador es crear un ambiente que facilite el logro eficaz de las metas.

**Amplitud de autoridad.**— Se refiere al número de subordinados que un jefe maneja eficazmente. Los niveles de organización existen porque una sola persona no puede supervisar un número elevado de gentes con eficiencia. El personal que se requiere varía de acuerdo al nivel jerárquico, las actividades que se realizan y la capacidad del administrador. Hay quien dice que en los niveles ejecutivos se requiere de cuatro personas y en los operativos de doce a veinte personas. Un jefe que tiene pocas personas a su cargo puede controlarlas con facilidad, sin embargo el problema no es sólo de personal sino también del trabajo a desarrollar. Otra situación conflictiva puede ser un número elevado de subordinados y pocas actividades a realizar.

Es importante diferenciar el tipo de autoridad, porque la ejecutiva es predominantemente mental, requiere de habilidad para resolver problemas que no

son repetitivos, en tanto que la operativa necesita de un mayor esfuerzo manual.

Toda organización está integrada por subordinados y niveles jerárquicos.

Cuando el número de niveles es reducido hablamos de una organización con tramos amplios, la cual requiere de delegación de funciones, políticas claras y selección cuidadosa de empleados. Una organización de tramos estrechos precisa de un número mayor de niveles jerárquicos, con supervisión más estricta, esto da como resultado una comunicación más rápida entre los subalternos y superiores. El tramo de organización estrecha es el que funciona en las Direcciones de Educación Primaria.

### 3.9. SISTEMAS DE ORGANIZACION.

Son las divisiones de funciones y de personas necesarias para llevar a cabo una organización. En los sistemas de organización existen diferentes tipos de relaciones porque hay diferentes clases de autoridades. Las facultades para la toma de decisiones varían según el sistema de organización que se utilice.

**Organización lineal.**— La autoridad y la responsabilidad son transmitidas en una sola línea. Se reciben órdenes de una sola persona que es la encargada de informar qué actividades se deben llevar a cabo.

Las ventajas de este tipo de organización es que es sencilla, clara, que hay rapidez de acción y que se crea una firme disciplina.

Sus desventajas son la facilidad con que se fomenta la arbitrariedad, las cargas de trabajo que en ocasiones son excesivas y la falta de flexibilidad.

Mientras más clara es la línea de autoridad de los puestos más altos a los más bajos, más clara será la responsabilidad sobre la toma de decisiones y más eficaz será la comunicación. Este tipo de autoridad también denominada militar, consiste en que una persona delega autoridad en otra de menor rango y ésta a su vez a otra de nivel inferior a la anterior.

Este tipo de organización es el que funciona en el sistema educativo donde un supervisor general de sector delega autoridad en el supervisor de zona

y este a su vez en el director de escuela. En este tipo de organización cada persona sabe de quien depende y el trabajo que tiene bajo su responsabilidad. Si se tiene duda se puede consultar al jefe inmediato superior, además no hay evasión de responsabilidades debido a que las relaciones de autoridad están claramente comprendidas.

**Organización staff.**— La autoridad staff sirve como apoyo a la autoridad de línea y puede existir en uno o varios niveles estructurales de la organización, su fin es ayudar a quien ejecuta alguna actividad.

Este tipo de asesoramiento se debe a la necesidad de tener personas especialistas que ayuden en la toma de decisiones. Un apoyo eficaz en las escuelas primarias es el que ofrecen los equipos psicopedagógicos que brindan asesoría a los maestros de grupo.

Aunque la función de un organismo sea de tipo staff, esta se encuentra dentro de la organización lineal, representándose en los organigramas, mediante líneas punteadas.

Cuando a un maestro de grupo se le pide que colabore con personal especializado (staff) y observa que dicho personal lleva constantes quejas a la dirección de la escuela o que ordena a sus alumnos en lugar de sugerirle a él los cambios que se consideren necesarios; la actitud que toma es de poner obstáculos o romper con la comunicación debido a que percibe que se encuentra en una situación de peligro.

Algunas quejas de personal de línea con respecto al de staff son:

- Que se da todo el crédito de los éxitos al personal de staff.
- Que se aprovechan de su fácil acceso a las autoridades para dar informes.
- Que asumen la autoridad que corresponde al de línea.
- Que en ocasiones su ayuda no es práctica.

En lo que respecta al de staff, sus principales quejas son:

- Que la gente de línea se resisten al cambio porque son conservadores.
- Que sólo le hablan a staff cuando es demasiado tarde.
- Que no cuentan con la autoridad y apoyo suficiente.

**Organización funcional de Taylor.**— Este sistema es más usado en la empresa privada, motivo por el cual solo se mencionará que se basa en la división

del trabajo y la especialización. En este tipo de organización, los empleados de nivel superior se encargan de las funciones intelectuales y administrativas, en tanto que los de nivel inferior vigilan la producción.

### 3.10 ORGANIGRAMAS.

También se les conoce como cartas o gráficas de organización, donde cada puesto se encierra en un rectángulo uniéndose mediante líneas. Los organigramas deben ser claros, evitando un número excesivo de puestos, también se debe suprimir que contengan nombres de personas. Estos facilitan el estudio de las estructuras de la organización formal, además de ser fuentes de información de la organización.

No obstante los beneficios que ofrecen los organigramas, éstos tienen limitaciones para darnos un panorama general debido a que siempre quedan pendientes aspectos relativos a la organización.

En un organigrama son importantes las funciones que se desarrollan, la forma como se agrupan y su interrelación. Cuando hablamos de organización hacemos mención de los niveles administrativos, ésto se refiere al lugar que se ocupa dentro del organigrama y de las funciones que corresponden a cada nivel.

**Clases de organigramas.**- La representación gráfica de la línea de autoridad se puede indicar de las siguientes formas:

**Horizontal.**- Donde los niveles jerárquicos se colocan de izquierda a derecha. No obstante que sigue la forma usual de lectura, es poco usado en la práctica administrativa.

**Vertical.**- La disposición jerárquica es de arriba hacia abajo, ubicando primero los mandos directivos (departamentos), después los mandos medios (secciones) y finalmente los inferiores (mesas). Este tipo de organigramas es el de más común.

**Circular.**- Dentro de varios círculos concéntricos se colocan los puestos partiendo del centro a la periferia. Este tipo de gráfica pretende dar una idea de cómo se irradia la autoridad.

### 3.11 . DESCRIPCION DEL PUESTO.

Un puesto debe ser fácilmente identificable, así como la naturaleza del trabajo que realiza.

En cuanto al puesto cada empresa sea pública o privada tiene una particular descripción de las obligaciones, relaciones y los resultados que se esperan; además representa la confianza que se deposita en una persona que consideramos responsable. El puesto es una unidad impersonal ya que no se refiere a la persona sino al trabajo que se desarrolla.

Un puesto administrativo es sólo una conveniencia teórica y no una realidad práctica. No todas las personas que ocupan un puesto de los llamados e - quivalentes tienen las mismas obligaciones y autoridad, las causas fundamentales para estas diferencias es el objetivo que se pretende. Un jefe de oficina puede realizar funciones similares al de un jefe de departamento en otra Dependencia.

Un administrador al crear un puesto debe hacerse preguntas como: ¿Cuáles son los requisitos del puesto?, ¿qué esperamos que haga? y ¿cuál es el contenido del puesto?.

El puesto de director de escuela requiere de ciertas aptitudes que a continuación se especifican:

Habilidades técnicas.- Se refieren a las actividades técnico-pedagógicas (aplicación de programas de estudio para cada grado, desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, diseño de instrumentos de evaluación).

Habilidad humana.- Obtener de otras personas la cooperación para el trabajo. Se refiere a la aptitud que se tiene para trabajar con otras personas en un ambiente de cordialidad y comprensión.

Habilidad conceptual.- Tener una visión general del plantel educativo para poder imaginar las diversas funciones en una situación especial.

Las características comunes de un director de escuela primaria son: Buen criterio, respeto a los demás y la facultad de hablar con efectividad. Estas cualidades son importantes porque dan la posibilidad del éxito, sin embargo el contar con ellas no es determinante.

## CAPITULO IV INTEGRACION

### 4.1. CONCEPTO DE INTEGRACION.

La integración es el punto donde se pasa de la teoría a la realidad. Es un elemento básico porque permite buscar hombres que tengan ciertas aptitudes para ocupar determinados puestos.

Es una función esencial que constantemente se está realizando debido a la permanente necesidad que se tiene de los recursos materiales y humanos.

Un administrador requiere de integrar personas capacitadas y estimuladas para obtener un objetivo planeado y organizado con anterioridad, cuando se realizan con eficiencia dichas actividades también la dirección y el control se facilitan.

El número de recursos materiales o humanos que requiere una empresa privada o pública dependen de la estructura organizacional.

La integración debe considerar el potencial humano y material con que se cuenta a fin de atender emergencias. Un elemento humano valioso difícilmente puede ser sustituido. En una escuela primaria no todos los maestros pueden ocupar los lugares vacantes, debido a que algunos son nuevos o no se les ha dado la capacitación necesaria. A ningún maestro le gusta ser transferido de un grupo a otro, sin embargo las necesidades del plantel escolar son primero.

### 4.2. DEFINICION DE INTEGRACION.

"Integrar es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social". Reyes Ponce.

"Es la reunión en una empresa\* de los elementos humanos y materiales necesarios para lograr los objetivos de la empresa, dentro del marco de su estructura orgánica". Laris Casillas.

\*Empresa.- Articulación de los hombres que se reúnen bajo un objetivo común y que requieren de un lugar o domicilio para llevarlo a cabo. Un ejemplo de empresa pública es una escuela primaria oficial.

"Es el perfeccionamiento de la organización equipando a la estructura de las partes necesarias".

Fernández Arena .

"La integración de personal se define como cubrir o mantener cubiertos los puntos de la estructura organizacional".

Koontz/Heinz .

"Integrar es abastecer y mantener los elementos humanos, materiales y financieros que la planeación y la organización señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de una organización social".

S.E.P. Administración escolar.

#### **4.3. PRINCIPIOS DE LA INTEGRACION DE PERSONAS Y COSAS.**

**De la adecuación de hombres y funciones.**- Este principio se refiere a que no se debe adecuar la función al hombre sino el hombre a la función.

**A cada puesto corresponden determinadas funciones.**- Este principio no se cumple en algunas escuelas que por su tamaño o por falta de personal, hay quienes ocupan simultáneamente dos puestos como es el caso del director que por ausencia de algún profesor se ve precisado a realizar funciones de maestro de grupo y las inherentes a su cargo.

**Las personas deben tener la preparación y las aptitudes para el puesto.**- Cuando se contrata una persona para desarrollar funciones de intendencia más que una preparación académica se requiere de aptitudes de tipo manual.

**Provisión de elementos administrativos.**- Para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones del puesto que va a ocupar una persona debe conocer los elementos administrativos (objetivos, políticas, funciones, manuales, organigramas).

**Una inducción adecuada.**- Una persona que va a ocupar un puesto requiere de

conocimientos y de una capacitación al puesto que va a ocupar. Hay directores que desconocen que hay una fase introductoria antes de asignar el grupo escolar.

**Del abastecimiento oportuno.**— Representan los elementos materiales disponibles en el momento oportuno. Un maestro que no cuenta con el número necesario de libros de texto o mobiliario escolar suficiente, estará imposibilitado para realizar con eficiencia su trabajo.

**De la instalación y mantenimiento.**— La instalación y mantenimiento de los bienes materiales deben planearse a fin de evitar gastos innecesarios y/o suspensión del servicio.

**Delegación y control de los recursos materiales.**— En relación a éstos no siempre se tiene el conocimiento de los costos lo que hace necesario delegar funciones sin olvidar el establecimiento de controles.

#### 4.4. FACTORES DE LA INTEGRACION.

Una integración eficaz requiere de conocer los factores externos e internos que afectan la administración.

##### **Factores externos.**

**Igualdad de oportunidades en el empleo.**— Afortunadamente en nuestro país las leyes establecen la igualdad de oportunidades de todos los mexicanos sin importar sexo, raza o credo religioso. No obstante siguen existiendo obstáculos para la contratación de minusválidos y personas de edad avanzada.

**Las mujeres en la administración.**— En la actualidad las mujeres han alcanzado mejor calificación en los mandos medios y altos. En el sector educativo las encontramos como Directores de Educación o jefes de departamento, no obstante que las oportunidades que se les otorgan en estos niveles no son las mismas que se les dan a los hombres. El papel de la mujer en los puestos de director de escuela o de supervisor escolar es relevante.

### **Factores internos.**

**Promoción interna.**— Desafortunadamente las promociones a puestos directivos en las escuelas primarias oficiales solo se dan en forma interina, porque los ascensos definitivos se realizan a través de la Comisión Mixta de Escalafón. Los maestros en general están a favor de las promociones internas donde un mismo elemento del plantel es ascendido al puesto de director, porque tanto unos como el otro conocen sus capacidades y limitaciones, no obstante hay quienes por envidia o rivalidad prefieren que el nuevo director sea ajeno al plantel.

**Aptitud para comunicarse.**— Es la capacidad para comunicar en forma oral o escrita informes que sean claros y convincentes. Esto implica conocer los sentimientos de las personas para poder manejar en forma adecuada los aspectos emocionales.

**Honestidad.**— Un administrador debe apegarse a la verdad para que sus subordinados tengan confianza en él.

### **4.5. ACTIVIDADES DE LA INTEGRACION DE PERSONAS.**

#### **Reclutamiento.**—

Consiste en proveerse de personas que siendo internas o externas a la institución se puedan considerar como candidatos para ocupar una categoría o puesto, dentro de la estructura organizacional.

El reclutamiento en las empresas públicas y privadas tienen similitudes, sin embargo en las primeras los reglamentos y las políticas gubernamentales impiden en ocasiones ser objetivos y racionales.

El reclutamiento de personal especializado es difícil y en algunos casos se tiene que recurrir a fuentes externas. Antes de reclutar se debe determinar con claridad los requerimientos del puesto. "Las fuentes de reclutamiento en las Direcciones de Educación Primaria en el D.F. pueden ser: Escuelas Normales Federales, Estatales, Particulares; S.N.T.E.; Bolsas de trabajo de la Secretaría; Otras".(6)

(6) S.E.P. Lineamientos Generales que regulan el Sistema de Administración de Personal. México . 1986. p.12

## **Selección.**

Es el proceso mediante el cual se analizan los conocimientos, aptitudes, capacidades, intereses y experiencia de los candidatos a ocupar un puesto, con base a los requerimientos laborales del organismo, a fin de elegir a la persona adecuada.

### **Proceso de selección.**

**Solicitud.**- Es un documento que se pide a los aspirantes de un puesto y que contiene datos generales del solicitante.

**Entrevista.**- La entrevista tiene como finalidad aclarar los puntos contenidos en la solicitud. Es un medio eficaz de la selección y requiere que el entrevistador prepare un cuestionario y que tenga un especial cuidado al plantear las preguntas e interpretar las respuestas; además comprobar que la información esté avalada por documentos.

**Pruebas.**- Son de gran importancia, sin embargo tienen limitaciones por factores como un deficiente contenido y el estado de ánimo de la persona que resuelve la prueba. El objetivo de las pruebas es obtener información que determine que personas solicitantes son las más idóneas para el puesto. Una prueba sirve para medir individuos fijando máximos y mínimos.

Las pruebas que con mayor frecuencia se usan son:

**De inteligencia.**- Da información sobre memoria, percepción, adaptabilidad, poder de concentración.

**De aptitud.**- Están diseñadas para medir las habilidades y destrezas.

**De personalidad.**- Sirven para medir posibilidades de triunfo, simpatía, criterio y decisión.

### **Criterios de selección.**

Una buena selección requiere que la información sobre el aspirante sea válida y confiable. La S.E.P. sugiere a las Unidades Administrativas abrir un expediente por cada candidato con información como la siguiente:

Solicitud del interesado, hoja de datos del interesado, examen médico, documentos de preparación, resultados de entrevista.

En relación a la selección de personal administrativo, técnico y manual

se debe sujetar a los requisitos antes mencionados, todo esto con el fin de ubicar al personal según el perfil que reúna.

La selección del personal docente de educación básica se lleva a cabo a través de los siguientes mecanismos:

- Asignación de nombramiento a egresados de normales federales.- Plazas iniciales que otorga la S.E.P., atendiendo a las calificaciones y necesidades del servicio.
- Selección libre.- Es un mecanismo de contratación previo al cumplimiento de los requisitos de preparación académica.
- Propuesta sindical.- Son propuestas a plazas docentes de última categoría vacantes, resultantes de recorrer el escalafón; que gestiona el S.N.T.E. ante la Dirección General de Personal al inicio del año escolar.

#### **Limitaciones del proceso de selección.**

Sea cual sea el criterio de selección, éste será imperfecto para predecir el futuro, debido a que es diferente lo que puede hacer una persona con lo que hará; el desarrollo laboral lo determinarán las condiciones limitantes o estimulantes en que se desenvuelva.

#### **Nombramiento.**

"Es el acto de asignar una plaza al personal, expidiendo el documento denominado Formato Unico de Personal (F.U.P.) que formaliza la relación de trabajo entre el titular de la S.E.P. y el trabajador, el cual deberá estar suscrito por las autoridades facultadas para proponer, autorizar y otorgar vigencia". (7)

Las Direcciones de Educación Primaria tienen un módulo denominado Empleo y Remuneraciones que se el responsable de realizar los trámites correspondientes a las contrataciones.

(7) Ibidem. p. 22.

Unicamente se puede tramitar nombramientos a personal que reúna el perfil y los requisitos necesarios para la ocupación de la categoría o puesto. Los nombramientos surten efectos los días uno y dieciséis de cada mes.

Las personas contratadas solo pueden desempeñar las funciones correspondientes al puesto en que se les ha asignado.

#### **Tipos de nombramiento.**

**Definitivo.**- Se dice que un nombramiento es definitivo cuando se otorga una plaza de base por nueva creación o porque es una vacante definitiva.

**Interino.**- Se expide a favor de un trabajador para ocupar una plaza vacante por un periodo que no exceda de seis meses.

**Provisional.**- También conocido como interinato ilimitado, se otorga por periodos temporales mayores de seis meses.

#### **Inducción.**

Es la acción mediante la cual se proporciona al trabajador de nuevo ingreso información referente a las políticas, funciones, lugar donde trabajará y las personas con quien laborará a fin de que se identifique con el puesto.

Es el momento oportuno para aclarar todas las dudas, para evitar falsas interpretaciones que puedan perjudicar las futuras relaciones laborales.

"Es responsabilidad de las Unidades Administrativas, dar a conocer a los trabajadores de nuevo ingreso sus derechos y obligaciones inherentes al puesto, así como las prestaciones, servicios e instrumentos necesarios que les permitan conocer la organización y funcionamiento de su área de adscripción". (8)

Pasos de la inducción en la escuela primaria oficial.

- Bienvenida a cargo del director del plantel.
- Explicación de los objetivos y políticas que se siguen en la escuela.
- Reglamentos, acuerdos, manuales, circulares.
- Prestaciones a las que tiene derecho.
- Procedimiento que se sigue para el pago quincenal.
- Sanciones por retardos y faltas.
- Enseñarle la planta física, mostrándole los puntos de interés.

(8) Ibidem. p. 30.

- Recursos materiales que tiene a su disposición .
- Presentación de sus compañeros de trabajo.
- Vías de comunicación que llevan al centro de trabajo.
- Presentación de los alumnos que tendrá a su cargo.

### **Capacitación.**

Es el proceso de enseñanza-aprendizaje a través del cual el personal de apoyo y asistencia a la educación puede cambiar sus aptitudes por capacidades para ocupar un puesto determinado. En lo referente a la capacitación del personal docente ésta se lleva a cabo mediante programas que establecen las Unidades Administrativas y las que estructura el director de la escuela.

El responsable de la capacitación debe brindar apoyo, confianza y motivación. Es indispensable enseñar primero en forma verbal y después práctica a fin de lograr una mejor eficiencia.

Las razones que impiden obtener los resultados deseados en la capacitación son el temor a perder autoridad y la falta de personal capacitado.

Un ejemplo de capacitación interna es la que realiza el director al instruir a un maestro acerca de las funciones administrativas de un puesto directivo.

Fases de la capacitación.

Detección de necesidades.- El director de escuela primaria debe detectar al inicio del año escolar las necesidades.

Elaboración de programas.- De acuerdo a la importancia las acciones de capacitación se deben programar.

Implantación de cursos.- Estos se llevarán a cabo en el tiempo destinado a las reuniones de Consejo Técnico Consultivo. Los expositores serán el personal del plantel o aquellos que siendo ajenos sean expertos en el tema.

Evaluación.- Se realizará periódicamente, para saber el grado de aprovechamiento que se obtuvo.

### **Desarrollo.**

"Es el mecanismo participativo que con sentido educativo, cultural y recreativo, permita acrecentar el deseo de superación individual, familiar y laboral, utilizando para ello su tiempo libre en forma sistemática y

organizada". (9)

Las Unidades Administrativas deben informar, motivar y brindar facilidades para que el personal inicie o concluya sus estudios. El personal de apoyo a la educación tiene la opción del Sistema de Educación Abierta en los niveles de primaria, secundaria y preparatoria; en tanto que para el personal docente la alternativa puede ser la Universidad Pedagógica Nacional "Organismo que tiene la finalidad de prestar, desarrollar y orientar los servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación". (10)

#### **4.6. RELACIONES LABORALES.**

Las buenas relaciones favorecen un ambiente de comprensión entre jefes y colaboradores. Las condiciones necesarias para este tipo de unión son: la comunicación adecuada, un sistema disciplinario basado en el conocimiento del Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la S.E.P. y la libertad para externar los puntos de vista.

##### **Los puntos de vista de una institución educativa son:**

- Obtener la máxima capacidad del personal.
- Recibir la total colaboración.
- Que comprenda que el alumno es un elemento activo.
- Que tenga la capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales
- Que haya comprensión y diálogo con sus alumnos.
- Que sepa aplicar en forma adecuada el programa de estudio.

##### **Los puntos de vista del trabajador son:**

- Justa retribución a su trabajo.
- Que la crítica sea privada y constructiva.
- Seguridad y oportunidad de progreso.
- Recibir trato humano.
- Tener libertad para expresar sus ideas.
- Reconocimiento al trabajo que realiza.
- Recibir el aviso antes de efectuarse los cambios.

(9) Ibidem. p. 43.

(10) Universidad Pedagógica Nacional. Bienvenida a la universidad. México, 1991. p. 13.

#### 4.7. ACTIVIDADES DE LA INTEGRACION DE LAS COSAS.

Las actividades de la integración de los materiales en las escuelas primarias oficiales es reducida debido a la escasa dotación que se recibe de las Direcciones de Educación Primaria en el D.F. y los pocos recursos financieros con que cuentan los planteles oficiales.

Las actividades de la integración de las cosas son:

**Compras.**— Es la adquisición de los bienes.

**Almacenamiento.**— Es un conjunto de operaciones que tienen por objeto ocuparse de los materiales con los que se cuenta. Consiste en tener un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

**Reparación.**— Cuando un recurso material sufre una falla en su funcionamiento requiere de esta acción.

#### 4.8. MANTENIMIENTO.

El mantenimiento se fundamenta en una serie de actividades que tienen como finalidad mantener en condiciones seguras y eficientes los bienes. El mantenimiento puede ser preventivo o correctivo.

**Preventivo.**— Tiene como objetivo evitar que se interrumpa el servicio que presta el bien. Este tipo de mantenimiento se lleva a cabo mediante programas de inspección de los materiales. Este tipo de mantenimiento en las escuelas primarias oficiales se realiza a través del personal de apoyo a la educación, personal que las delegaciones políticas envían a los planteles y los padres de familia.

**Correctivo.**— Son daños ocasionados por la ausencia de un mantenimiento preventivo. En este caso se requiere de acciones inmediatas. Los trámites que realizan las escuelas para este tipo de trabajos es mediante oficios dirigidos a los Delegados Políticos y/o Directores de Educación Primaria.

#### **Funcionamiento del mantenimiento.**

Todas las actividades relacionadas con el mantenimiento deberán darse por escrito a fin de alcanzar los objetivos previstos.

Las actividades que se sugieren para un buen funcionamiento del mantenimiento son:

- Elaborar un plan de mantenimiento.
- Conservar en buen estado los bienes inmuebles.
- Reparar y revisar los bienes instrumentales con que cuenta la escuela.
- Dar un servicio permanente de limpieza a todas las instalaciones.
- Distribuir y controlar los bienes muebles que se requieran.
- Solicitar a las instancias correspondientes los bienes necesarios para efectuar la tarea de mantenimiento.
- Respetar las normas de seguridad y emergencia escolar.

#### **Inspección y control del mantenimiento.**

La inspección tiene como finalidad revisar las instalaciones y el equipo que se encuentra dentro del plantel escolar así como verificar que el servicio que presten sea el correcto. Cuando la inspección se descuida aparecen las fallas de mantenimiento y con ello el bajo rendimiento, en cambio una inspección adecuada da como resultado un trabajo efectivo. Para tener un mantenimiento adecuado es necesario establecer un programa de inspección reportando periódicamente las actividades que realizan las personas y las condiciones en que se encuentran los bienes.

El control de mantenimiento abarca los trabajos por realizar y los realizados. Los primeros pueden ser temporales (horas, días, semanas) y permanentes que requieren de mantenimiento preventivo. Los segundos se realizan a través de informes de mantenimiento y órdenes que amparan el trabajo realizado.

#### **4.9. INTEGRACION DE LOS RECURSOS MATERIALES.**

Los recursos materiales con que cuentan las escuelas primarias oficiales son los bienes inmuebles y los bienes muebles (instrumentales y de consumo).

##### **Bien inmueble.**

Es aquel bien o cosa que, por estar enraizado en el suelo, no puede ser transportado. Un ejemplo es el edificio escolar.

"Los bienes inmuebles federales (edificios escolares) requieren de un proceso mediante el cual quedan sujetos a registro. Los principales aspectos que se toman en cuenta son:

- Identificación (nombre y clave del centro de trabajo).
- Características del inmueble (si es edificio o conjunto de edificios).
- Localización (calle, número, colonia, código postal, calles laterales).
- Servicios con que cuenta (agua potable, energía eléctrica, alumbrado público, línea telefónica, alcantarillado, calles pavimentadas).
- Valor comercial del inmueble.
- Superficie del terreno." (11)

#### **Bienes muebles.**

Los bienes muebles los podemos dividir en de consumo e instrumentales. Bienes de consumo.- Por su uso y aprovechamiento pueden ser de consumo total cuando tienen un desgaste total o parcial no reaprovechable y de consumo parcial cuando tienen una vida útil reaprovechable en actividades posteriores.

Los bienes de consumo no son sujetos de alta o baja en inventarios y las Unidades Administrativas serán las únicas responsables de su control a través de registros específicos.

Bienes instrumentales.- Son aquellos que por su naturaleza y finalidad de servicio, así como por sus necesidades de control, reúnen las siguientes características:

Ser considerados como instrumentos y ser susceptibles de un registro en inventarios asentando todo tipo de movimiento.

El director de la escuela deberá registrar en inventario los siguientes movimientos:

Altas.- Son bienes que incrementan el patrimonio del centro de trabajo. Los tipos de alta pueden ser por compra, donación, reposición, traspaso o adjudicación.

Bajas.- Son bienes que disminuyen el patrimonio del centro de trabajo. Las bajas pueden ser por: inaplicación, inutilidad, traspaso o robo.

Transferencia.- Movimiento que se genera cuando un bien pasa de una unidad

(11) Inventario y Catálogo General de los Bienes Inmuebles de la Administración Pública Federal. S.A.H.O.P. México, 1982, p 4.

administrativa a otra.

Depósito.- Cuando los bienes son entregados en calidad de préstamo, conservando la unidad depositante la propiedad del mismo."(12)

(12) S.E.P. Normas para la Administración de Bienes Muebles al Servicio de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal. México. pp. 4-10.

## CAPITULO V

### DIRECCION

#### 5.1. CONCEPTO DE DIRECCION

Todas las funciones de la administración son importantes, sin embargo la parte fundamental a la que se subordinan todos los elementos es la dirección.

A la dirección también la denominan ejecución algunos autores, consiste en dictar órdenes para obtener los objetivos planeados con anterioridad.

Una dirección efectiva ayuda a las personas a lograr los objetivos mediante el desarrollo de todas sus potencialidades. La dirección tiene la responsabilidad de mostrar los medios que permitan la solución de los problemas.

La dirección es la relación entre un hombre que tiene determinadas características, un grupo de personas que aceptan y confían en él y un ambiente de trabajo.

La función de la dirección es influir en personas para lograr los objetivos.

Mediante la función de dirección un administrador ayuda a sus colaboradores a satisfacer sus necesidades, utilizar su potencial y contribuir con los objetivos.

#### 5.2. DEFINICION DE DIRECCION.

"La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado".  
Reyes Ponce.

"Se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que contribuyan a las metas de la organización".  
Koontz/Heinz.

"La dirección o el don de mando es la relación en que una persona o líder influye a otras para trabajar unidas, espontáneamente, en labores relacionadas, para llevar acabo lo que el líder desea".  
George R. Terry.

"La dirección es elemento central que innova, responsabiliza y coordina las acciones del organismo".  
Fernández Arena.

### 5.3. PRINCIPIOS DE LA DIRECCION.

**De la coordinación de intereses.**— Consiste en reunir los esfuerzos individuales o del grupo para la obtención de un fin. La subordinación de las actividades al objetivo darán el grado de eficiencia. Los intereses personales se deben sacrificar en aras del objetivo.

**Impersonalidad de mando.**— Debe existir una armonía entre las metas del administrador con las metas de la empresa(educativa). Cuando se manda no se hace uso únicamente de la voluntad sino también de los intereses del plantel educativo. A las personas no les gusta recibir órdenes que parecen imposiciones por lo que se sugiere en éstos casos dar la orden como una exigencia de la situación.

**Principio de la vía jerárquica.**— Al trasmitirse una orden debe respetarse los niveles jerárquicos establecidos en la organización. Es muy común que no se tomen en cuenta los mandos intermedios.

Cuando por razones excepcionales hay omisiones, debe informarse en la primera oportunidad a fin de evitar la duplicidad en el mando.

Las circunstancias excepcionales en los que se puede romper el orden jerárquico son:

- Una orden que por su importancia y por instrucciones de la instancia superior rompa con la vía jerárquica.
- Que ocurra en forma excepcional. Puede ser que por ausencia del director, el supervisor asuma la responsabilidad.
- Que el uso constante haga innecesaria la presencia del jefe. En este caso se corre el riesgo de que se piense que no tiene la preparación para transmitir la orden.

**De la motivación.**— Los administradores deben evaluar los incentivos que producen satisfacción a las personas, así como los factores situacionales; a fin de que las tareas se realicen con eficiencia y agrado.

**De la comunicación.**— El mensaje que se envía debe ser claro, de tal forma que el receptor pueda comprenderlo. Esto se refiere a que en una comunicación oral o escrita el emisor es el responsable de que el contenido sea comprensible por el receptor.

#### 5.4. MOTIVACION.

Se puede decir que motivación es el deseo de lograr algo. Cada persona es responsable de motivarse constantemente para el logro de las metas que se haya fijado en todos los aspectos de su vida. Una buena motivación es garantía para el buen desarrollo de sus actividades, por lo que una persona motivada siempre estará satisfecha con su trabajo.

Los incentivos son motivadores que producen satisfacciones y que pueden variar de un día a otro, lo que hoy nos da satisfacción puede no causarnos ningún efecto al día siguiente.

Cuando las metas son comunes y las actividades son realizadas por grupos bien motivados, las posibilidades de éxito son grandes.

El entusiasmo permite que el grupo realice su mejor esfuerzo en las actividades, en cambio la carencia de éste impedirá que se llegue a la meta.

Los candidatos a puestos directivos varían en cuanto a edad, sexo, posición social; sin embargo en la mayoría de los casos hay una motivación común que es el deseo de poder o el de incrementar sus ingresos. Un maestro que asciende a un puesto directivo puede estar motivado por el deseo de poder cambiar algunos aspectos administrativos y/o mejorar su situación económica.

Las motivaciones pueden ser primarias (fisiológicas) o bien secundarias (de estimación, económicas o de posición social). El olor a comida puede estimular a una persona y el deseo de ser estimulado no sólo por sus compañeros de escuela sino también por los de otras escuelas puede estimular a otra. En la vida diaria las motivaciones no son tan simples como las antes mencionadas, porque una persona al mismo tiempo puede tener varias necesidades primarias y secundarias.

**Motivadores.**— Es aquello que influye sobre la conducta de una persona. Son recompensas que nos llevan al deseo. La función de un director de escuela es crear un ambiente favorable donde hayan suficientes motivos.

**Satisfactores.**— Es ver hechos realidad los deseos. Son los resultados obtenidos. Cuando no hay satisfacción, la persona puede motivarse para buscar otro empleo.

**Acciones por motivación.**— Las acciones por motivación son producto del esfuerzo de un individuo que le permiten realizar una tarea con distinción y con posibilidad de reconocimiento. El entusiasmo es un producto de la motivación que lleva a las personas a desarrollar su máxima entrega.

La S.E.P. otorga las siguientes motivaciones a los trabajadores por sus años de servicio y/o por su desempeño laboral:

**Premio Maestro Altamirano.**— Consiste en una medalla de oro, una recompensa económica y un diploma de reconocimiento a maestros que cumplen 40 años o más de servicios.

**Premio Maestro Rafael Ramírez.**— Consiste en una medalla de plata, una recompensa económica y un diploma de reconocimiento por 30 años de servicios.

**Reconocimiento Ignacio Manuel Altamirano al desempeño de carrera magisterial**  
Se otorga anualmente al mejor maestro frente a grupo.

**Estímulos y recompensas por años de servicios para el personal de apoyo y asistencia a la educación.** Consiste en un diploma de reconocimiento y recompensa por los años de servicios efectivos. Otorgándose cada cinco años, desde los 10 hasta los 50 años.

**Premio Nacional de Administración Pública.**— Anualmente se otorga a estudios que aportan beneficios a la institución, a la administración pública federal o al país en general.

**Servidor público del mes.**— Es un estímulo que se otorga al personal de apoyo y asistencia a la educación que trabaja en las áreas centrales de las Direcciones de Educación Primaria en el D.F.

Es conveniente que cuando se estimule a las personas se tenga especial atención a los criterios para la otorgación, a fin de evitar injusticias que propicien malestar.

**Acciones por obligación.**— Cuando las condiciones de trabajo son desfavorables los grupos informales actúan como apoyo de sus compañeros, creando reglas como las siguientes:

- No trabajes más de lo indispensable.
- No avises a tu director de las fallas de tus compañeros.
- No seas muy sociable principalmente con el director.

Un dirigente que realiza acciones por obligación reúne una o varias de las siguientes características: es déspota, tirano, autócrata y siempre tiene a su lado una corte de aduladores. Un ejemplo son los directores de escuela que siempre piden eficiencia pero se olvidan de la motivación.

**Acciones frustrantes.**— Las principales actitudes de la frustración son la regresión que consiste en buscar respuestas en hechos pasados, la fijación que se niega a modificar la forma en que realiza su trabajo y la resignación que consiste en aceptar la situación aún cuando se dan cuenta que hay mejores formas de trabajo. En los tres tipos de acciones las personas se niegan a buscar nuevas soluciones.

#### **Teorías de la motivación.**

Hay quienes afirman que el trabajo para la mayoría de las personas es algo desagradable y por tal motivo hay que castigarlas o amenazarlas para que lo realicen; además que las personas prefieren que se les dirija para evitar responsabilidades. En contraposición de esta teoría hay quienes piensan que el hombre ve el trabajo como un juego o descanso, por tal motivo no requieren que se les mande o castigue porque actúan por auto control y responsabilidad.

Abraham Maslow en relación a la motivación jerarquiza las necesidades en cinco niveles que son:

Fisiológicas.— Necesarias para mantener la vida (comida, agua, vivienda).

Estabilidad o seguridad.— Estar libres de daños como lo son el trabajo.

Aceptación.— Permanecer o ser aceptado por las personas.

Estima.— Tanto de sí mismo como de los demás.

Autorrealización.— Desarrollar plenamente sus potencialidades.

Las teorías motivacionales hacen referencia a que las personas se sienten motivadas si sus acciones contribuyen al logro de las metas, pero si no hay estímulos los resultados le son indiferentes. El desempeño de un trabajo se determina por el esfuerzo aplicado, pero también influyen la capacidad, los conocimientos y la percepción del trabajo por realizar; todo esto lo conduce a la recompensa. De donde resulta que la motivación no es solo causa-efecto.

**Equidad.**

Es un factor importante en la motivación y consiste en la justa recompensa. En relación a la equidad tres son las posiciones que una persona puede asumir:

Que son equitativos.- Su rendimiento será el mismo.

Poco equitativos.- Esto le provoca descontento.

Más que equitativos.- Se incentiva para realizar mejor su trabajo.

Una persona al recibir un regalo a fin de año puede tener la impresión de que son equitativos con él, pero si se entera que un compañero que realiza el mismo trabajo recibió dos regalos, puede sentir en ese momento que no son equitativos con él.

**Necesidades.**

Las necesidades son impulsos que motivan a las personas al trabajo.

De poder.- Son personas que tienen necesidad de influenciar y ejercer control sobre los demás. Son conversadores, obstinados, exigentes y les gusta hablar en público.

De aceptación.- Son personas que les gusta mantener relaciones agradables porque temen ser rechazadas por el grupo.

De logro.- Tienen grandes deseos de logro y miedo al fracaso. Se enfrentan a situaciones moderadas con tal de alcanzar lo propuesto. Son inquietos y les gusta trabajar muchas horas.

**Dinero.**

Ocupa uno de los lugares prioritarios dentro de las motivaciones porque además de significar un valor monetario, también representa poder. El dinero sirve para motivar pero en su afán de lograrlo hay quienes llegan a situaciones de fraude o de robo. No obstante que el dinero representa un medio rápido de alcanzar niveles superiores hay personas para quienes no tiene mayor importancia.

**Participación.**

En una escuela un maestro se siente satisfecho cuando se le toma en cuenta, principalmente si tiene conocimiento de las actividades que ahí se realizan.

## 5.5. COMUNICACION.

"Las comunicaciones aclaran los mensajes y facilitan las acciones, cuando utilizamos la comunicación un factor importante es la información que deseamos transmitir".(13)

Comunicación es transmitir una información de un emisor a un receptor asegurándose que haya comprensión. Es un proceso donde uno habla y el otro escucha o donde uno escribe y el otro lee; ignorar al que habla o lee no es establecer comunicación. Algunas personas piensan que comunicar es solo transmitir órdenes y se olvidan de que en un mensaje se envían ideas y sentimientos para que sean interpretados y aceptados por la persona que los recibe.

### Elementos de la comunicación.

**Emisor.**- Es el que origina una comunicación mediante una idea que debe ser comprendida tanto por el que envía como el que recibe. El emisor tiene la facultad de seleccionar la fuente de comunicación.

**Receptor.**- Es quien está preparado para recibir un mensaje y convertirlo en pensamiento. La información que contiene el mensaje debe ser comprensible tanto para el emisor como para el receptor. Un mensaje en inglés solo lo interpretará quien hable ese idioma.

**Canal.**- Es el vínculo através del cual pasa la comunicación. Este puede ser oral(teléfono), escrito(carta, fax) o mediante gestos o actitudes.

### Comunicación oral y escrita.

**Oral.**- La mayor cantidad de información se hace en esta forma. Una ventaja es que proporciona retroalimentación inmediata (verificación de que el mensaje haya sido perfectamente comprendido) y sus desventajas son: la falta de capacidad que tenga el emisor para comunicar, el olvido de las partes importantes en el contenido del mensaje y la distorsión que pueda sufrir la información.

**Escrita.**- El sistema escrito no deja a la imaginación nada. Tiene la ventaja de ofrecer registros y referencias. la desventaja es que la redacción sea deficiente y la falta de retroalimentación.

(13) Fernández Arena José Antonio. Principios Administrativos. México, Ed. Diana, 1992. p. 199.

### **Comunicación descendente y ascendente.**

**Descendente.**— Es la que proviene de personas que ocupan niveles altos y se considera por lo tanto la comunicación más importante. Los medios que usa son:

**Orden.**— Ejercicio de la autoridad por el cual el jefe indica al subordinado la necesidad de modificar una situación. Una orden que no es acatada motiva la llamada de atención. Los elementos del orden son: la emisión, la ejecución y la verificación.

**Instrucciones.**— Precisan las formas como debe hacerse algo, son normas que se siguen en situaciones que presentan similitud.

Tanto las órdenes como las instrucciones tienen como finalidad evitar el desorden que se pueda generar en el trabajo. Deben transmitirse con claridad, seguridad y precisión.

**Ascendente.**— Es la que fluye de abajo hacia arriba. Este tipo de comunicación requiere de un ambiente de libertad donde no existan represalias. Los medios que usa son:

**Sugerencias.**— Tienen como finalidad mejorar el trabajo. Por el hecho de estar en contacto directo con las actividades permiten tener un conocimiento más amplio de la realidad laboral y realizar innovaciones que lo hagan acreedor a algún estímulo por su colaboración.

**Quejas.**— Se refieren a injusticias, irregularidades o abusos. Pueden referirse a motivos evidentes que lesionan los derechos por ejemplo el que se aplique el descuento de un día no obstante haber laborado y a hechos subjetivos; por ejemplo siente que el trato que recibe de su jefe no es el adecuado. También hay quejas constructivas que buscan mejorar las relaciones laborales.

Las sugerencias para resolver quejas son: No resolver las quejas en tanto no se cuente con todos los elementos necesarios y dar respuesta a todas las quejas, porque éstas representan situaciones irregulares que requieren de ser corregidas.

Se habla mucho de la comunicación ascendente de puertas abiertas a las sugerencias y quejas sin embargo no todos los directores de escuela lo llevan a la práctica sin que haya represalias.

### **Fallas en la comunicación.**

El problema de la comunicación no aparece en la fase directiva ya que su origen está desde la planeación, organización y la integración. Algunos problemas que con frecuencia se presentan en la comunicación son los siguientes:

Falta de planeación.- Es común que una persona hable o escriba sin haber planeado el propósito del mensaje.

Falta de planeación.- Es común que una persona hable o escriba sin haber planeado el propósito del mensaje.

Suposiciones no aclaradas.- Existen suposiciones que consideramos implícitas en el mensaje y que de no ser aclaradas provocan confusión en el receptor si no se toma en cuenta la retroalimentación.

Mensajes.- Cuando hay fallas en la claridad de los mensajes éstos llevan a la interpretación inadecuada.

Falta de atención.- Escuchar requiere de poner en juego la atención total. Hay quienes gustan de hablar pero poco se preocupan por escuchar. Esto lleva a las personas a juicios inadecuados por falta de evaluación.

Desconfianza y temor.- La desconfianza es el resultado de conductas incongruentes por parte de quien da la orden y el temor se refiere a castigos a los que se hace acreedor quien por sinceridad emite un juicio que puede no ser del gusto del receptor.

La actitud de las personas cuando no hay una comunicación nacida de un clima de confianza es de tensión y de ponerse a la defensiva en todo momento.

### **Reglas para una comunicación eficaz.**

-El emisor debe tener claro lo que va a comunicar.

-El mensaje debe ser conocido tanto por el emisor como por el receptor.

-Que los mensajes tengan valor para quien los recibe.

-El mensaje ya sea oral o escrito debe evitar en lo posible las formas imperativas. Se puede ser enérgico sin llegar a ese extremo

-La función de la comunicación es crear una situación motivante.

-Escuchar es un aspecto que deben desarrollar los directivos. A la gente le gusta que lo escuchen, que lo tomen en cuenta y lo comprendan.

-El uso de medios electrónicos como el fax y la computadora son elementos modernos indispensables para la comunicación.

## 5.6. AUTORIDAD.

"Es la facultad o derecho de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". (14)

Quien tiene autoridad puede dar órdenes y asumir responsabilidades.

La autoridad puede ser de tipo jurídico y moral.

La autoridad jurídica es la que se impone por obligación y se divide en: Formal.- Corresponde a los puestos establecidos en la organización que limitan las funciones. La falta al cumplimiento de las órdenes es motivo de sanciones y amonestaciones que son de su competencia. Un director de escuela que abusa de su autoridad formal no es una buena garantía para el mando y la cooperación. Es una persona a quien solo se le va a temer.

Operativa.- Se refiere a la toma de decisiones sobre el destino de bienes y no de personas aún cuando el factor humano este involucrado.

La autoridad moral es aquella que se impone por convencimiento y se divide en:

Técnica.- Es aquella que se basa en los conocimientos teóricos o prácticos que tiene una persona y se trasmite a través del convencimiento o la recomendación.

Personal.- Se basa en cualidades morales, sociales y psicológicas y es la inherente a las personas. Hay quienes dicen que un buen administrador nace y no se hace; esto no es definitivo porque con una buena preparación se puede mejorar el desenvolvimiento personal. La autoridad personal es la suma de atributos como los siguientes: Justicia que quiere decir ser equitativo y honesto, lealtad que se refiere al sentido de fidelidad con sus compañeros y para la institución. Dignidad se refiere al respeto que se debe a sí mismo y finalmente coraje para ser firme en sus decisiones y para aceptar los retos que se le presenten.

Profesional.- Se obtiene como resultado de la escolaridad. Un director de escuela primaria no se debe conformar con sus estudios normalistas, debe ingresar a la U.P.N. que es una institución superior que ofrece estudios de licenciatura, maestría y doctorado.

(14) Ibidem. p. 99.

### 5.7. TOMA DE DECISIONES.

Las decisiones deben ser el resultado de una selección minuciosa donde las alternativas sean lógicas, es decir que no se presten a imprecisiones o vaguedades.

La decisión es la parte final de todo proceso administrativo, por eso ningún plan se puede llevar a cabo si no se toma la decisión.

Hay decisiones que continuamente se repiten por lo que no requieren de una interpretación, en virtud de que la solución siempre es la misma.

Hay decisiones que requieren la participación de un grupo de colaboradores, en estos casos se toman diversas opiniones antes de la determinación.

Los aspectos importantes en la toma de decisiones son:

- Identificar el problema sobre el cual se tiene que tomar una decisión.
- Una decisión implica que hay otras alternativas de elección.
- Cuando se tienen varias alternativas se debe plantear con claridad y precisión las ventajas y las desventajas.
- Antes de tomar una decisión se debe contar con la información necesaria.
- De las alternativas que se tienen, se debe eliminar las que no ofrecen garantías.

### 5.8. DISCIPLINA.

De las medidas disciplinarias la mejor es la que se autoimponen las personas. La disciplina consiste en mantener el orden y la podemos dividir en:

**Positiva.**— Son órdenes que se aceptan en forma espontánea y que tienen su origen en la formulación de normas.

**Negativa.**— Son los medios que se usan cuando la disciplina positiva no surte los efectos deseados. Se recomienda que antes de usar estas medidas se medite, porque una vez aplicada la sanción o castigo no se debe retractar la persona. La sanción es el último castigo al que se hace acreedora una persona.

Las bases para la disciplina son:

- Informar las normas que se deben seguir y las sanciones a las que se

hacen acreedores si no las acatan.

- Actuar en forma inmediata ante los problemas a fin de evitar brotes de indisciplina.

## 5.9. LIDERAZGO.

Las personas siguen a quienes teniendo la razón o no, ofrecen los medios necesarios para lograr sus deseos personales. El líder es quien ofrece estos medios y hace lo necesario para cumplirlos.

**Definición de liderazgo.**- Es la influencia que se ejerce sobre las personas para que desarrollen su máximo esfuerzo en la consecución de las metas.

Un líder ocupa al máximo sus capacidades para que el grupo logre sus objetivos. Se siente responsable de las tareas y de las personas que realizan el trabajo.

**Componentes del liderazgo.**- Los ingredientes del liderazgo son el poder que el líder debe usar en forma responsable, las necesidades y las motivaciones que las personas tienen en situaciones y momentos diferentes.

Un líder sabe inspirar a sus seguidores para que apliquen todas sus aptitudes. Otras motivaciones que sabe inspirar en sus seguidores es la lealtad y el deseo de colaborar. Un líder desarrolla un ambiente cargado de motivaciones para realizar la tarea encomendada.

**Rasgos del liderazgo.**- Se habla de características físicas, inteligencia, capacidad, personalidad, sociabilidad para determinar los rasgos de los líderes, sin embargo muchos líderes no tienen la mayoría de estas características y otros teniendo muchas de ellas no son líderes.

### **Clasificación de líderes:**

**Autocráticos.**- Son estrictos y nadie más que ellos están en lo correcto.

Cuando son incompetentes actúan sin escrúpulos y no respetan nada. No comparten la responsabilidad con sus subordinados, quien falla es el único culpable. Un ejemplo es el director de escuela primaria que trabaja mediante premios y castigos, ordena y espera obediencia, que en algunas ocasiones escucha pero la decisión siempre la toma él.

Democráticos.- Sus acciones son genuinas, permiten la participación y aceptan las opiniones de sus colaboradores ya que confían en que las decisiones de grupo dan confianza a las acciones. Un director de escuela democrático fomenta la participación, acepta propuestas de los maestros y permite la interacción.

Anárquicos.- Cada quien puede realizar lo que quiere, no existe la dirección, el control, ni la responsabilidad. Da libertad operativa y depende de sus subordinados en gran parte. Un director de escuela que da total libertad de acción a los maestros pertenece a este tipo.

#### **Enfoque situacional del liderazgo.**

Este enfoque asegura que las personas se convierten en líderes no sólo por sus características sino por los factores situacionales y las interrelaciones que establecen con los grupos.

Poder del puesto.- Una fuente de poder es la autoridad lineal que se otorga en la organización. El líder se vale de su puesto para obtener más seguidores, un líder con un puesto alto tendrá más seguidores.

Estructura de la tarea.- Si las tareas son claras y permiten responsabilizar a las personas, la labor del líder se facilita. El éxito del líder radica en que todos los subordinados realicen con eficiencia y agrado sus tareas.

Relación líder-seguidor.- Se refiere a la medida en que los seguidores confían, aprueban y están dispuestos a seguir al líder. Un ejemplo es cuando aún siendo derrotado el líder no lo abandonan sus seguidores.

#### **5.10. LA DELEGACION.**

"Delegar es dar a una persona nuestra autoridad y responsabilidad, para que haga nuestras veces".(15)

Tanto la autoridad como la responsabilidad se pueden delegar y sólo por ausencia o situaciones excepcionales se puede retirar la delegación.

**Beneficios de la delegación.-** Permite liberarse de una parte de la carga de trabajo, para ocuparse de aquellas que son más importantes. Al delegar un

(15) Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. México, Ed. Limusa, 1983 p. 337.

director funciones específicas está favoreciendo la especialización.

**Desventajas de la delegación.**— Se puede perder la unidad de mando y el control de las actividades que se realizan.

**Reglas de la delegación:**

- Fijar los controles necesarios para las funciones específicas.
- La delegación se debe ajustar a las políticas y objetivos de la escuela.
- La delegación requiere de capacitar al delegado.
- La delegación se debe realizar en forma gradual.
- Debe delegarse cuando el tramo de control se amplía.

**5.11. LA SUPERVISION.**

Es una función que por error la ubican dentro del control, no obstante que pertenece a la dirección. Según Reyes Ponce es ver que las cosas se hagan como se ordenaron.

**Funciones de la supervisión.**

- Trasmitir a los niveles superiores e inferiores mensajes, inquietudes, deseos.
- Se encarga de distribuir las cargas de trabajo.
- Califica al personal de acuerdo a sus conocimientos, aptitudes, actitudes, habilidades.
- Es el conductor de las reuniones.
- Es el que mantiene la disciplina dentro del centro de trabajo.
- Ve que las cosas realmente se realicen según lo indicado.

Un director de escuela en funciones administrativas de supervisión tiene como objetivo mejorar el aprendizaje escolar, para lograr este fin sus actividades no se reducen a dirigir y juzgar, sino que deben ir más allá para lograr que los maestros del plantel desarrollen su máxima potencialidad.

## C A P I T U L O V I

### C O N T R O L

#### 6.1. CONCEPTO DE CONTROL.

El control verifica que los objetivos se cumplan de acuerdo a lo planeado, evitando que haya abuso en la autoridad delegada. Un administrador logra los objetivos a través de las personas, controlando la conducta de ellos aumenta la posibilidad de lograr los resultados esperados.

El trabajo realizado por el administrador ve sus frutos en el control.

Una misión bien planeada, organizada, integrada, con dirección tendrá poca necesidad de control.

Es un medio efectivo porque permite hacer frente a los problemas, aplicar medidas correctivas y establecer normas de autoevaluación.

Proporciona información acerca de la situación de la ejecución de los planes, al establecer relaciones entre los estándares reales con los presupuestados y de esa manera fijar medidas correctivas cuando hay desviaciones.

El control no existe sin previos estándares que sirven como modelos o patrones para evaluar lo realizado, la efectividad del control depende de la precisión de ellos.

Cuando el control establece medidas correctivas, localiza los responsables de cada una de las funciones administrativas.

El control se da en cada una de las fases de la administración. Lo encontramos con el nombre de control de la planeación, de la organización, de la integración y de la dirección.

#### 6.2. DEFINICION DE CONTROL.

"Es el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado". George R. Terry.

"Es la medición y la corrección del desempeño con el fin de asegurar que se cumplan los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos". Koontz/Heinz.

"Es la medición de los resultados, presente y pasados, comparándolos con los resultados esperados, a fin de retroalimentar todo el proceso, de manera que la actuación asegure el logro de los objetivos previstos en el plan".

Reyes Ponce.

"El control es el proceso de monitoreo de actividades para asegurar que se cumplan conforme a lo planeado y corregir desviaciones significativas".

Stephen Robbins.

"Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".

Maddock.

### 6.3. PRINCIPIOS DEL CONTROL.

**Principio del control.**— Un control efectivo cubre y regula el funcionamiento planeado para que se ejecute de acuerdo a lo establecido. El control permite que se sigan las políticas, estándares y presupuestos establecidos al inicio del proceso administrativo como se muestra en los siguientes ejemplos. Un director que sólo permite la entrada al plantel a los padres de familia que llevan un volante con una firma autorizada, tendrá un control de las personas que tienen acceso a la escuela. Los resultados de las evaluaciones que se aplican a los alumnos se pueden registrar todos los días, a la semana o mensualmente. Esta información permite al maestro tener un control de los progresos que se van realizando, así como las dificultades que se presentan, a fin de realizar comparaciones entre los estándares que sirvieron de modelo y la evaluación de lo realizado.

**Principio de la excepción.**— Las excepciones o variaciones son actividades representativas del control administrativo y constituyen los puntos críticos en los que se debe fijar la atención. Este principio se refiere a que gran parte del esfuerzo del control se debe guiar a los casos que requieren corrección y que constituyen la minoría. Por ejemplo para controlar el aprovechamiento de un grupo que tiene un 90% de alumnos con resultados satisfactorios y un 10% que no lo son; no se requiere de aplicar medidas de control a

los primeros, debido a que son los segundos los que requieren atención.

No es necesario cuidar hasta los más insignificantes detalles, si atendemos a los puntos claves, ya que con esto ganamos tiempo.

**Principio de flexibilidad en los controles.**— Los controles debido a los cambios imprevistos de los planes, deben ser flexibles en su diseño. Debe haber una flexibilidad que permita que los controles conserven su eficacia no obstante que haya fracasos o cambios imprevistos en el plan. Un control adecuado debe mostrar dónde se encuentran las fallas, asegurándose que se lleven a cabo las acciones correctivas según la flexibilidad requerida.

**Principio del control preventivo.**— Cuando aumenta la eficiencia y la responsabilidad de administradores y subordinados, la necesidad de controles directos disminuye. Este principio nos habla de la responsabilidad y capacidad de los administradores y de las personas encargadas de la función operativa. Cuando todos los elementos funcionan de acuerdo a lo establecido, los controles necesarios serán mínimos.

#### 6.4. FACTORES DEL CONTROL.

Los factores susceptibles de control son: cantidad, calidad y uso del tiempo. Para explicar estos factores podemos tomar como ejemplo una escuela:

**Cantidad.**— Podemos considerar la cantidad de alumnos que reciben el servicio educativo en un plantel, también podemos referirnos al número de mesabancos con que cuenta una escuela, o bien la cantidad de dinero que tiene disponible el mencionado centro de trabajo.

**Calidad.**— Podemos hacer alusión a la calidad de la educación que reciben los alumnos del mencionado plantel, al tipo de material con que fueron construidos los mesabancos.

**Uso del tiempo.**— Corresponde a los tiempos fijados para alcanzar los objetivos. Puede variar de minutos hasta años.

#### 6.5. PROCESO DEL CONTROL.

**Medición.**— La medición requiere de una unidad de medida. Un ejemplo es la

calificación que los profesores asignan a sus alumnos como resultado de la aplicación de un examen. La cantidad o capacidad de algo que está bien definido es a lo que llamamos medición.

**Medición del funcionamiento.**— Esto se refiere a saber que es lo que se ha logrado, para de esta manera compararlo con el estándar. Es importante medir pero más importante es evaluar lo que se ha medido. Hay un gran número de actividades que se pueden medir por lo que sería imposible o se llevaría demasiado tiempo medirlas todas, por ese motivo el director debe seleccionar aquellas que por su importancia requieren primero de medición y después de evaluación. Las mediciones que se aplican a grupos escolares dan resultados efectivos. Hay quienes dicen que las mediciones individuales son de mayor valor, sin embargo el criterio dependerá del volumen.

**Medición por observación personal.**— Ver las actividades y tomar nota de lo que se realiza es un medio para darse cuenta de lo que se está logrando. Lo que podemos observar es la calidad, la cantidad y el comportamiento de las personas que realizan el trabajo. La observación personal que hace un director de escuela le permite estar en comunicación directa con los maestros, escuchar sus comentarios y discutir los problemas a los que se enfrentan, observar su expresión, el tono de voz. El contacto personal permite comprender y tener un concepto realista. Las desventajas de las observaciones personales son que la información es general y no proporciona datos exactos. Un director de escuela que destina mucho tiempo a este tipo de observaciones pierde actividades que pudieran requerir de su atención inmediata. Las constantes visitas a los grupos se pueden interpretar como desconfianza al trabajo que realiza el maestro.

**Medición por datos estadísticos.**— Es otro medio para medir el funcionamiento. Permite comparar la información pasada con la presente, hacer mediciones de trabajo, disciplina, esfuerzo y progreso. Es un medio usado por supervisiones escolares y Direcciones de Educación muy frecuentemente.

**Medición por informes verbales.**— Este medio de información se lleva a cabo en entrevistas y reuniones. Un ejemplo son las entrevistas que tienen los directores con los supervisores, cuando se pide información de las actividades

realizadas o sobre algún problema. Este tipo de información tiene relación con las observaciones personales. Para recabar información adicional se pueden hacer preguntas para aclarar situaciones o recabar mayor información.

**Medición por informes escritos.**— Es una forma de dar a conocer lo que se hace. Un informe escrito permite tener control de lo que se está realizando en forma completa y detallada. Un ejemplo es el informe que presenta un maestro de lo que ha realizado, el porcentaje logrado, el tiempo que ha requerido y el trabajo que queda pendiente. Un informe no debe llevarse mucho tiempo debido a que las consecuencias del retraso pueden ocasionar graves problemas. Un director que se tarda en reportar a la instancia correspondiente una fuga hidráulica, puede ocasionar que se agrave la situación. Se debe tener cuidado que los informes tengan una finalidad. Hay directores que piden informes de poca utilidad que deben ser eliminados.

#### **Estándares.**

Sin el establecimiento de estándares no hay bases para evaluar el rendimiento. Son reglas de acción para lograr los objetivos. Son criterios de comparación para acciones presentes, pasadas y futuras. Una vez que se tiene la información de lo realizado, el siguiente paso consiste en compararlo con lo planeado; la base del cotejo será el estándar. Estandarizar es ajustar a un modelo o norma.

**Establecimiento de estándares.**— En el control el administrador fija estándares que son puntos importantes que indican cuál es la situación sin necesidad de medir cada uno de los pasos ejecutados. Sirven para medir el desempeño real o el esperado.

**Utilización de estándares para medir el desempeño.**— Medir con exactitud las actividades realizadas sería lo ideal al establecer estándares, sin embargo no todas las actividades son fáciles de medir, lo que hace difícil evaluar el desempeño realizado.

**Corrección de las variaciones de los estándares.**— Una forma de corregir las desviaciones es tomar nuevamente los planes y modificar las desviaciones mediante la reasignación o aclaración de las tareas.

## 6.6. TIPOS DE CONTROL.

**Control anticipante.**- Para que el control sea eficiente, el administrador debe contar con elementos que le indiquen que algo va a fallar y no que se lo indique cuando ya no hay remedio.

**Técnicas de control hacia el futuro.**- Una forma es el uso de los pronósticos que compara lo planeado con lo realizado. Esto no implica que se deba esperar hasta el final del proceso, un ejemplo es el siguiente: Un director de escuela elaboró un plan en el que pronostica que en el mes de mayo un 90% de los alumnos del plantel llegarán puntuales; esto no quiere decir que debe esperar la información hasta ese mes, debido a que puede en los meses anteriores comparar los resultados con el objetivo esperado y si la desviación es mayor, aplicar de inmediato medidas correctivas.

**Requisitos para un control anticipante.**- Hacer un análisis de lo que se planeó y la forma como se lleva el control. Revisar periódicamente el funcionamiento. Evaluar las variaciones y las repercusiones que puedan tener en el futuro.

**El control como sistema de retroalimentación.**- Consiste en comparar el desempeño con el estándar y aplicar la acción correctiva a la desviación. Un ejemplo es comparar el grado de aprovechamiento de los alumnos con el estándar y si no se alcanzaron las metas, analizar las causas para finalmente elaborar un nuevo plan que se pondrá en acción. Este tipo de control obtiene su nombre debido a que fija la atención en resultados anteriores para corregir acciones futuras.

**Control eficaz.**- Todo administrador desea tener un control eficaz que le de seguridad de que lo que está haciendo corresponde a lo planeado. El responsable de cada puesto es el responsable del control. Los controles de un director de escuela son diferentes a los de un maestro de grupo. La estructura organizacional es la que nos indica en quien recae la responsabilidad para que sea el encargado de realizar las medidas correctivas.

La información de control debe ser clara para quien la recibe y se debe adaptar en forma accesible a él. Lo importante es comprender la información

para poderla utilizar. Un ejemplo son las gráficas que los maestros muestran a los alumnos para indicar orden, puntualidad, aseo, asistencia.

#### 6.7. TECNICAS DE CONTROL.

**El presupuesto.**— Es un plan para el futuro que está determinado en números y puede referirse a dinero, horas, volúmenes, materiales.

**Presupuestos de gastos.**— Son aquellos que nos indican los ingresos y los gastos que se realizarán. Estos se dan en términos monetarios. En una escuela primaria oficial tanto la Cooperativa Escolar como la Asociación de Padres de Familia requieren de un control presupuestal como el mencionado.

**Presupuesto de tiempo, materiales y producto.**— Estos presupuestos no se expresan en términos monetarios y se refieren a cantidades. Cuando mencionamos alguna actividad, ésta se puede realizar en un tiempo determinado, cuando nos referimos a los bienes muebles con que cuenta una escuela y los que se desean adquirir, nos estamos refiriendo a materiales y finalmente cuando nos referimos a educación, hablamos de un producto que en este caso es un servicio que también se puede expresar en cantidades; por ejemplo los alumnos que aprendieron a leer y escribir en un grupo de primer año.

En la planeación es donde se elaboran este tipo de presupuestos pero es en el control donde se convierten en realidades.

**Presupuestos inflexibles.**— Hay quienes se ajustan a un presupuesto que no funciona en la realidad y que sin embargo se niegan a hacerle algunos cambios que evitarían el fracaso. El lema de estas personas es, no está dentro de mi presupuesto.

**Presupuestos flexibles.**— Este tipo de presupuestos toma en cuenta las variables y las ajusta de acuerdo a las necesidades, permite algunos cambios que son necesarios. Estos presupuestos toman en cuenta un margen de variación.

**Control presupuestal eficaz.**— Se debe contar no sólo con el apoyo de las supervisiones e instancias superiores sino también con su participación, esto es que se involucren en todo el proceso. Los estándares son otro factor que determinan el éxito o el fracaso, porque le permiten al administrador darse

cuenta si los resultados corresponden a lo planeado, la información oportuna sobre el desempeño real y el proyectado de acuerdo a los presupuestos es otro elemento del control presupuestal, desgraciadamente algunas personas no informan o comunican demasiado tarde de las desviaciones del presupuesto.

**Auditorías.**- Es una herramienta técnica del control que consiste en la evaluación de las operaciones que se realizan; por ejemplo hay auditorías a: Políticas, procedimientos, uso de autoridad, tipo de administración, de los bienes materiales y de problemas diversos que enfrenta la administración del plantel.

#### 6.8. CONTROL DIRECTO Y PREVENTIVO.

El control lo determinan las personas que elaboran los planes y las que los ponen en práctica. El problema de una escuela que da un servicio deficiente no se soluciona buscando justificaciones o haciendo caso omiso a las quejas sino mediante un control que puede ser directo o preventivo.

**Control directo.**- Se investigan las causas de las desviaciones negativas hasta llegar al responsable y se le obliga a que corrija sus fallas. No obtener los resultados que se ajusten a los estándares se puede deber a razones como la incertidumbre que es aquello en lo que no hay certeza de que se den los resultados, por ejemplo las suspensiones de clases imprevistas que se dan en las escuelas. O bien a la falta de preparación del maestro, esto se corrige capacitando al maestro.

Las suposiciones en que se basa el control directo son:

**Medición del desempeño.**- En una escuela hay gran variedad de actividades que se pueden medir y estándares que se pueden establecer, sin embargo hay aspectos que no pueden ser medidos con exactitud como lo son: las habilidades, actitudes, aptitudes, creatividad, previsión y capacidad.

**Responsabilidad personal.**- Los resultados son responsabilidad en una escuela del director, sin embargo no se le puede culpar de causas ajenas a su voluntad como pueden ser la falta de recursos humanos, materiales o financieros.

**Control preventivo.**— Expone que la necesidad de controles directos se pueden suprimir cuando hay eficientes administradores y subordinados.

Las suposiciones en que se basa el control preventivo son:

**Los errores que se pueden cometer.**— Un administrador en la toma de decisiones comete errores en algunas ocasiones; lo importante no es la cantidad de ellos sino el efecto que produce cada uno de éstos. Un director de escuela puede cometer un mínimo de errores, pero si éstos son decisivos en la escuela afectarán más que si otro director comete muchos errores pero acierta en los más importantes.

**Las evaluaciones.**— Las evaluaciones periódicas permiten evitar desviaciones y tener estándares de medición en todo momento.

**Ventajas del control preventivo.**— Cuando se evalúa constantemente el trabajo realizado por una persona se sabe de la capacidad o de la ineficiencia, esto permite determinar si es necesario capacitar a la persona o definitivamente eliminarla. Cuando una persona sabe que el tipo de control que se aplica es el preventivo, emplea medidas de autocontrol que le permiten evitar errores.

Prevenir es preferible que tener que corregir, por lo que una vez que son detectadas las desviaciones, se debe proceder a su corrección.

#### 6.9. EL RECURSO HUMANO EN EL CONTROL

El recurso más importante que toda organización emplea es el humano, que debe satisfacer las necesidades laborales de acuerdo a la estructura establecida. Los empleados deben tener la capacidad física e intelectual para cumplir con las actividades que se les asigne.

El control del desempeño es algo que entusiasma a las personas porque los motiva a superarse en su trabajo y a obtener el reconocimiento de sus compañeros. No obstante hay quienes rechazan el control, principalmente aquellos que realizan trabajos insatisfactorios.

Cuando los controles son llevados con buena intención pero el procedimiento no es el adecuado, el empleado se da cuenta y el estímulo para el trabajo se pierde.

Si la persona que realiza el trabajo conoce los objetivos que se pretenden alcanzar, estará dispuesta a colaborar para evitar fallas y aceptará el control que se implante.

~~Las medidas de control que pretende aplicar un director deben ser conocidas, analizadas y discutidas por el personal docente que participa en el proceso.~~

El control debe tener en cuenta que en las actividades hay cambios que se deben realizar automáticamente sin necesidad de estar informado. Esta flexibilidad no implica que un maestro pueda cambiar todas las acciones sin previa información a su director, porque se corre el riesgo de perder el control.

## CONCLUSIONES.

### LA PLANEACION EN EL SECTOR EDUCATIVO.

La planeación en este sector está orientada al corto plazo, debido a que los objetivos generales se limitan a periodos presidenciales de seis años.

Durante los últimos años el elemento de planeación se ha visto afectado por los constantes cambios de Secretarios de Educación, que han motivado la renovación de personal directivo en todos los niveles. Un ejemplo es la Dirección de Educación Primaria N° 4 en el D.F., que en el último año ha tenido tres diferentes directores con su respectivo personal de confianza en los niveles de mando.

Desde una perspectiva administrativa estos movimientos provocan incertidumbre, confusión y desorden en el personal que tiene a su cargo la aplicación de los objetivos, metas, planes y programas.

La planeación se modifica según el nuevo titular de la Dependencia y esto afecta a todos los niveles educativos que no pueden determinar quién toma la decisión y si fue acertada o no, debido a los cortos periodos de sus funciones.

En las escuelas primarias oficiales con estilo de administración tradicional se aplica la planeación sólo en situaciones de emergencia o como resultado de órdenes superiores. El director de la escuela elabora su plan anual de actividades sin tomar en cuenta al personal, sin análisis previo de las necesidades del plantel educativo, debido a que considera este documento como un formalismo con las autoridades superiores.

En las escuelas primarias oficiales con enfoque participativo, director y maestros elaboran en forma conjunta planes a largo, mediano y corto plazo, formulan alternativas para situaciones de emergencia. Al elaborar sus planes están conscientes de los cambios gubernamentales y hay un compromiso de cada uno de ellos porque saben que son responsables en la obtención de los objetivos.

El director y los profesores anualmente revisan el plan elaborado y redactan un informe de actividades.

## LA ORGANIZACION EN EL SECTOR EDUCATIVO.

En relación a las jerarquías, en las Direcciones de Educación Primaria en el D.F., se da mayor importancia a los nombres de las personas que ocupan los niveles altos que a las funciones inherentes a los puestos.

En estas Dependencias de la S.E.P. se observa que personas pertenecientes a grupos de organización informal, ponen en riesgo la estabilidad funcional debido a que gracias a su parentesco, amistad o recomendación, adquieren un poder equivalente a aquéllos que tienen un puesto formal.

En las áreas administrativas de las Direcciones de Educación Primaria la organización se ve afectada por causas como las siguientes:

Se asignan puestos de importancia sin tomar en cuenta los conocimientos que se tengan de las funciones que ahí se realizan, porque lo importante es pertenecer al equipo. Los objetivos generales son conocidos por los altos mandos, sin embargo los niveles inferiores los desconocen, lo que provoca resultados insatisfactorios.

En las supervisiones generales de sector, supervisiones de zona y direcciones de escuela se tiene un especial concepto de las jerarquías. Salvar conductos es algo que motiva una de las más serias amonestaciones, aun cuando se haga con el único fin de agilizar algún trámite.

Escuelas primarias con un estilo de administración inadecuado.

En este tipo de escuelas se observan situaciones como las siguientes:

La unidad de mando no existe debido a que no hay responsables de las funciones. Se nombran comisiones de aseo, orden puntualidad todos los años, sin embargo nunca se cumple con las funciones.

Es costumbre en este tipo de escuelas que el director sea el responsable de todas las actividades, porque es enemigo de delegar funciones a los maestros. Sin embargo cuando hay errores siempre busca una persona a quien culpar.

Las escuelas primarias oficiales con un enfoque moderno participativo reúnen características como las siguientes:

Para dar un servicio eficiente, establecen una comunicación entre los

diversos niveles, escuchando el director todas las opiniones sin importar la jerarquía. La confianza que existe con el personal le permite delegar funciones, lo que asegura compartir responsabilidades. En este tipo de organización la dirección deja de ser la fortaleza inaccesible al abrir sus puertas a todas las ideas innovadoras.

#### **LA INTEGRACION EN EL SECTOR EDUCATIVO.**

En las Direcciones de Educación, la integración de personal se realiza a través de mecanismos como la recomendación, la pertenencia al mismo grupo político o bien que sea una persona conocida. No obstante también hay quienes para seleccionar al personal toman en cuenta aspectos como la preparación y la capacidad.

Es común que la permanencia de una persona en un puesto de alto nivel este sujeto al mismo tiempo que su jefe ocupe el cargo.

No obstante las recomendaciones de la S.E.P. para que las Direcciones de Educación cuenten con expedientes de los candidatos a ser contratados y que éstos reúnan las condiciones para el puesto, se sigue observando que el único criterio en la selección de personal es el de cumplir con el compromiso de contratar a la persona recomendada.

La rotación de personal que ocupa puestos de directores de escuela, de supervisores de zona o de sector es algo que muy excepcionalmente se lleva a cabo. La permanencia prolongada del personal mencionado en la misma descripción, en algunas ocasiones provoca situaciones de cacicazgo, nepotismo y compromisos que afectan la administración.

En relación a los mecanismos de ascenso éstos sólo se siguen dando a través de la Comisión Nacional Mixta de Escalafón. Tener acceso a una plaza vacante de supervisor en propiedad es difícil, debido a que el número de personas de éstos niveles que se separan del servicio es muy reducido. Un supervisor de zona obtiene la titularidad de la plaza después de los 50 años y un supervisor general de sector después de los 60 años. Uno de los motivos para que los supervisores permanezcan en el servicio hasta edades muy avanzadas

es el bajo sueldo que reciben como jubilados. Las medidas para evitar que maestros cuya capacidad física y psicológica afecten el buen desarrollo de la supervisión es fijar límites de permanencia o edad pero principalmente otorgar un sueldo a los jubilados que garantice una vejez económicamente tranquila.

¶ Los cursos de capacitación que anualmente organizan las Direcciones de Educación Primaria deben atender a las necesidades específicas del puesto. Es necesario que se organicen cursos de administración con alto nivel de calidad y con tiempo suficiente para abarcar todo lo planeado a directores y supervisores. Desafortunadamente lo único que se sabe del puesto en todos los niveles es lo que se ha aprendido del compañero y esto generalmente se hace en forma oral, siendo poco común que la información se encuentre en manuales y diagramas.¶

En cuanto a la dotación de bienes materiales que se hace a las escuelas oficiales éste varía en cuanto a cantidad y calidad; si se tienen buenas relaciones con los responsables en las Direcciones de Educación el material que se reciba será el suficiente y de la mejor calidad existente.

#### **LA DIRECCION EN EL SECTOR EDUCATIVO**

En las Direcciones de Educación Primaria en el D.F. es común observar el tipo de dirección autocrática donde se obedece sin oponer resistencia, porque se sabe que las sugerencias pueden interpretarse como actos de desobediencia. En los niveles intermedios de estas dependencias se sigue la misma política, llegando a extremos de pensar que se contrata a las personas sólo para que atiendan las órdenes superiores y no para buscar alternativas de trabajo.

En relación a la comunicación en estas Unidades Administrativas se da casi siempre en forma descendente y en forma oral sin importar que haya falta de capacidad del que comunica o que el receptor pueda olvidar partes importantes del mensaje.

El personal de los niveles bajos de estas dependencias está poco motivado porque se da cuenta que no hay equidad en los incentivos. por ejemplo:

que el ser considerada una persona como el empleado del mes en una Dirección de Educación Primaria no se debe al esfuerzo desarrollado en el trabajo sino a las relaciones de él o de su jefe con las autoridades que determinan quien se hace acreedor al mencionado reconocimiento que consiste en vales por N\$200.00 .

Escuelas primarias oficiales con estilo de administración inadecuado:

Son direcciones que tienen el estilo autocrático ya mencionado y el anárquico donde no hay orden y la indisciplina es el factor común, donde el supervisor asume funciones que el director no es capaz de realizar y en el que los líderes informales son las únicas personas respetadas en el plantel. En este tipo de escuelas el interés personal está por encima del objetivo educacional.

Escuelas primarias oficiales modernas con enfoque participativo.

Hay participación porque tanto el director como los maestros forman parte del grupo, con un objetivo común que es dar un servicio educativo de calidad. La comunicación es bidireccional (descendente y ascendente) porque permite la información en ambas direcciones. No hay miedo a manifestar quejas o sugerencias.

La autoridad y la responsabilidad se comparten sin temer la ineptitud o la deslealtad.

#### **EL CONTROL EN EL SECTOR EDUCATIVO.**

El control en las Unidades Administrativas de la S.E.P. generalmente se limita a revisar los procesos cuando las personas realizan el trabajo.

Hay preocupación por el control que realizan los jefes, por temor a que se pierda la confianza y/o se ponga en duda la capacidad.

Las auditorías a las operaciones que se realizan en las Direcciones de Educación Primaria en el D.F., causan efectos preocupantes debido a que generalmente no se llevan acabo controles preventivos.

El control en las escuelas primarias oficiales con un enfoque de administración inadecuado:

Se aplica el control sólo cuando hay problemas que afectan la estabilidad del plantel escolar.

En relación al control escolar preventivo, el personal directivo y docente se niegan a la elaboración de estándares, presupuestos y evaluaciones, aduciendo que con estas acciones se les agrede y hay falta de confianza.

Cuando el director de la escuela lleva acabo algún tipo de control, éste lo centra sobre una persona determinada y la crítica al trabajo generalmente es negativa.

Se teme a las auditorías porque no hay control de ningún tipo en esta clase de escuelas.

El control en las escuelas primarias oficiales modernas con un enfoque de administración participativo:

En las escuelas con estas características la situación es totalmente diferente, debido a que se llevan controles a través de informes semanales o mensuales de las actividades que se realizan. Los maestros están acostumbrados a este tipo de controles y su única preocupación es la aplicación de autocontroles.

En reuniones de Consejo Técnico Consultivo analizan en equipo los problemas. La función de estos consejos es encontrar soluciones y no culpables.

## BIBLIOGRAFIA.

- AGUILAR, José Antonio y Alberto Block. Planeación Escolar y Formulación de Proyectos. 2ed. México, Ed. Trillas, 1994 (c 1977) 304 p.
- BALSEIRO ALMAIRO, Lasty. Principios de Administración. México, Ed. Librería Acuario 1989. 191 p.
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio. Principios Administrativos. 2ed. México, Ed. Diana, 1992 (c 1983) 239 p.
- KOONTZ, Harold y Heinz Weihrich. Administración Una perspectiva global. Tr. Julio Coro Pando. 10ed. México, Ed. Mc. Graw-Hill/Interamericana de México, 1994. 745 p.
- LARIS CASILLAS, Francisco Javier. Administración integral. México, Ed. Continental, 1993 (c 1977) 329 p.
- LEMUS, Luis Arturo. Administración, dirección y supervisión de escuelas Argentina, Ed. Kapelusz, 1982 (c 1975) 382 p.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de empresas. Teoría y práctica. México, Ed. Limusa, 1983 392 p.
- S.A.H.O.P. Inventario y Catálogo General de los Bienes Inmuebles de la Administración Pública Federal. México, 1982 18 p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Carpeta Unica de Información. México, 1993 50 p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Guía básica de procedimientos administrativos contables para escuelas primarias federales. México, 1975 109 p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Guía didáctica del curso "Administración escolar". México, 1984. 363 p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA Lineamientos Generales que regulan el Sistema de Administración del Personal. México, 1994 139 p.
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual del director del plantel de Educación Primaria. México, 1986. p.123
- SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Manual de organización de la Dirección de Educación Primaria en el D.F. México, 1982. 167 p.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Normas para la Administración de Bienes Muebles al Servicio de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal. México. 22 p.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Reglamento de las condiciones generales de trabajo del personal de la S.E.P. México, 1946. 18 p.

S.E.P.-S.N.T.E. Carrera Magisterial. Prontuario para el Director de Educación Primaria, 2a vertiente. México, 1994. 32 p.

TERRY, George R. Principios de Administración. Tr. de Alfonso Vasseur Walls Ed. Continental, 1972 (c 1971) 879 p.

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL Bienvenida a la universidad. México 1991.

WILLES, Kimball. Técnicas de supervisión para mejores escuelas. Tr. de Supervisión for better schools. 2ed. México, Ed. Trillas, 1992 (c 1965) 333 p