



**SEP**  
SECRETARÍA DE  
EDUCACIÓN PÚBLICA



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096, NORTE CDMX**

**CONTROL ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS DE LA  
ESCUELA PRIMARIA “MANUEL C. TELLO”**

**T E S I S**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA PRESENTA

**KARLA DANIELA PANTOJA ROMERO**

ASESORA: DRA. OLGA ROCÍO DÍAZ CANCINO

CIUDAD DE MÉXICO

AGOSTO DE 2021

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096, NORTE CDMX

MAESTRÍA EN EDUCACIÓN BÁSICA EN LA ESPECIALIDAD DE  
GESTIÓN EDUCATIVA Y PROCESOS ORGANIZACIONALES EN  
EDUCACIÓN BÁSICA.

**T E S I S**

**CONTROL ORGANIZACIONAL MEDIANTE LA PLANEACIÓN  
ESTRATÉGICA PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS DE LA  
ESCUELA PRIMARIA “MANUEL C. TELLO”**

PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN EDUCACIÓN BÁSICA  
PRESENTA

**KARLA DANIELA PANTOJA ROMERO**

ASESORA: DRA. OLGA ROCÍO DÍAZ CANCINO

LECTORES:

DRA. MARIANA HERNÁNDEZ OLMOS

DRA. ANABELA LÓPEZ BRABILLA

CIUDAD DE MÉXICO

AGOSTO DE 2021

## Dedicatorias

### **A mis padres.**

Por el apoyo incondicional que siempre me brindaron desde el inicio de esta aventura y en toda mi vida, por haber hecho de mí una persona responsable, con valores y capaz de cumplir sus sueños por muy complicados que a veces puedan resultar.

Por nunca soltar mi mano y brindarme toda la confianza en el momento de orientarme para tomar decisiones, por su amor incondicional, su guía y ejemplo. Gracias.

### **A mis maestros.**

Por la guía y paciencia que tuvieron conmigo en este periodo de conocimiento, por sus observaciones que permitieron que este trabajo quedara concluido y estructurado de la mejor manera. Gracias

### **A mi Asesora y Lectoras**

Por su profesionalismo, paciencia y guía en esta etapa de mi vida profesional. Agradezco hayan compartido conmigo sus conocimientos y experiencia.

También les estoy muy agradecida por ser tan humanas, amables y comprensivas cuando se presentaban dificultades en el proceso de este trabajo, ya que, con su apoyo y observaciones me permitieron seguir adelante y no abandonar este sueño, Dra. Olga Rocío Díaz Cancino, Dra. Mariana Hernández Olmos y Dra. Anabela López Brabilla, ¡Muchas Gracias!

### **A mi compañera de aventura.**

Que, sin su amistad y motivación, este proceso no hubiera sido el mismo, sin esas desveladas y todo lo vivido, muchas gracias Aidee Grissel Villegas Martínez, por siempre apoyarme y darme ánimos para culminar con esta aventura.

### **A mi amiga y al Director de la Escuela Primaria “Manuel C. Tello”**

Por brindarme todo su apoyo para la recolección de información de la escuela ya que, sin su amable atención no habría sido posible la culminación de la propuesta que aquí se presenta, Profra. Sandra Carrillo Garduño y Profr. Arturo Luis Gonthier Gomez, muchas gracias por todas las facilidades que me brindaron para que pudiera culminar con mi trabajo.

## ÍNDICE

Introducción.....	5
Justificación.....	9
<b>CAPÍTULO I MARCO CONTEXTUAL</b>	
1.1 Organismos Internacionales y el Control Organizacional. ....	14
1.2 La Planeación educativa en México: estudios y recomendaciones de la OCDE.....	28
<b>CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL</b>	
2.1 La escuela como organización.....	44
2.2 Definición y tipos de Control Organizacional.....	48
2.3 Planeación Estratégica y sus elementos.....	59
2.4 Definición y funciones del Liderazgo .....	65
2.5 Poder y Control Organizacional.....	74
<b>CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Nivel y diseño de la investigación.....	83
3.2 Población y muestra.....	84
3.3 Problema y pregunta de investigación.....	86
3.4 Objetivo General y Objetivos Específicos.....	86
3.5 Supuestos o hipótesis.....	87
3.6 Variables e indicadores.....	87
3.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	88
3.8 Técnicas de procesamiento y análisis de datos.....	89
3.9 Cronograma de actividades .....	90
3.10 Resultados y análisis de los instrumentos empleados en la investigación.....	92
3.11 Propuesta de Control Organizacional.....	113
Conclusiones.....	123
Anexos.....	133
Bibliografía.....	139

## **Introducción**

El presente trabajo es el resultado del proyecto que llevé a cabo dentro de la escuela primaria “Manuel C. Tello” que es la escuela en la que laboro, ya que, con base a las observaciones, instrumentos y su análisis, aplicados a los docentes de la escuela, identifiqué que muchos de los problemas que existen se deben a la falta de control de los miembros de la organización y del seguimiento a las actividades que se realizan dentro de la misma.

Para dar un panorama más claro acerca del contenido de este trabajo, es necesario describir brevemente cada uno de los capítulos que lo conforman.

Este documento está compuesto por tres capítulos, cada uno corresponde a una temática específica, en la que se aborda información propia del mismo.

En el primer capítulo que corresponde al Marco Contextual, encontraremos información acerca de cómo se concibe el Control Organizacional y los elementos que lo complementan en un ámbito Internacional y Nacional.

Por su parte, en el ámbito Internacional, se hace una breve descripción de la influencia de los Organismos Internacionales en el ámbito educativo, así como también la relación que tienen sus recomendaciones con el Control Organizacional y los elementos que lo acompañan.

En el ámbito Nacional, se retoma el Organismo Internacional que mayor influencia tiene en nuestro país de acuerdo a lo que investigué, que es la OCDE, los estudios que ha realizado en el mismo, sus conclusiones, la relación y la influencia que la OCDE tiene con el Control Organizacional y sus elementos.

En el capítulo que corresponde al Marco Teórico esta la fundamentación de este trabajo, en él, describo los hallazgos teóricos que varios autores ya habían puesto a prueba con respecto a: qué es, cuáles son los tipos y usos del control dentro de las organizaciones, e identifiqué que es una herramienta que se complementa de otros elementos como: la Planeación Estratégica, el Liderazgo y además hay

autores que también hacen referencia del Poder como medio para ejercer el Control en las organizaciones.

Estos autores coinciden con que la aplicación del Control Organizacional, sirve para que las organizaciones puedan cumplir sus objetivos, permiten dar seguimiento a las actividades y hacer la corrección a aquellas acciones que distan a las organizaciones para que se cumpla con los objetivos establecidos.

Entonces, en este capítulo, se definirá, por medio de varios autores qué es el Control Organizacional, por qué es importante implementarlo en las organizaciones escolares y en específico en la que trabajo, así como también su relación con la Planeación Estratégica y la manera en que las Relaciones de Poder y el Liderazgo pueden ser de ayuda para la implementación de mecanismos de control eficaces para llevar a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos.

Además, se explica el concepto y aplicación de los elementos que acompañan al Control Organizacional, que son: Planeación Estratégica, Poder y Liderazgo. Todos los anteriores en función de la relación que tienen con el Control Organizacional.

En el capítulo tres se presenta la metodología que rige a este proyecto, dadas las condiciones específicas de mi centro de trabajo, se tuvo que elegir cierto diseño, nivel y técnicas de recolección y análisis de datos.

La población a la que fueron aplicados mis instrumentos son los docentes de la escuela, puesto que de su labor depende parte del cumplimiento de los objetivos de la misma, y al observar acciones disfuncionales en este ámbito, conocer qué es lo que pasaba en la cotidianidad de su actuar y los resultados del mismo, fue de mi interés y ante todo ello debía dar una respuesta fundamentada y justificar de esa manera, por qué el Control Organizacional podía ayudar a mi escuela a cumplir con sus objetivos.

Es por ello que, en este capítulo, se establece: el problema y la pregunta de investigación, el Objetivo General, los objetivos específicos, la hipótesis, y como lo había mencionado anteriormente, cuáles serán los instrumentos que me servirían para comprobar la importancia de la aplicación del Control Organizacional en mi centro de trabajo para cambiar los resultados que obtiene mi organización.

Además, en este capítulo encontramos los resultados y el análisis de los instrumentos aplicados a los docentes, que me sirvieron para ver la realidad de mi centro de trabajo con otros ojos, puesto que, aquello que durante años había percibido dentro de la escuela, y no sabía o no tenía la fundamentación teórica para comprobarlo, lo pude confirmar con el análisis de los 3 instrumentos que apliqué: dos Encuestas y un Diario de Campo.

Lo señalado anteriormente, va acompañado con una breve visión del pensamiento estratégico, puesto que éste, como proceso, me permite identificar como los elementos que acompañan al control organizacional permiten que la escuela cumpla con sus objetivos o no, pues es importante reconocer como la Planeación Estratégica se convierte en un elemento esencial y polémico (por llamarlo de alguna manera) en la lucha de poder y control dentro de la organización.

A partir de los resultados de la información anterior, realicé una propuesta que retoma aquellos elementos como: Control Organizacional (Simple y Burocrático), los Objetivos estipulados en mi escuela para este ciclo escolar 2017-2018, Aspectos de la Normatividad Vigente, y los factores humanos que pueden enriquecer la labor docente, ya que a veces no son tomados en cuenta dentro de las organizaciones. Con todos estos elementos se pretende que, al ser aplicada la propuesta, el papel del director como líder se reafirme, las relaciones de poder serán más estables, y la organización cumpla con sus objetivos.

También se presentan como anexos, las matrices de acción metodológica que llevé a cabo para realizar este trabajo, así como también el diseño de las encuestas, una fue enfocada a conocer cuál es el Tipo de Control Organizacional imperante en mi centro de trabajo y la otra se basó específicamente a conocer

cuál es el factor humano que interfiere en el cumplimiento de los objetivos de la escuela, también contiene los elementos que retomé para llevar a cabo mi diario de campo, importante para el registro de las observaciones que cotidianamente hice a mi realidad escolar.



## Justificación

El estudio del Control Organizacional, resulta de suma importancia porque puede ser posible el logro de los objetivos de las organizaciones, pues, de acuerdo a lo mencionado por Ruíz y Hernández (2007) citado por Edgar Chirinos (2008, pág.31): “El control organizacional es un proceso, que, basándose en la capacidad de influencia sobre las personas, trata de asegurar que el desempeño de los individuos se oriente a los objetivos fijados por la organización, aplicando las medidas correctoras necesarias en cada caso.”

Retomando a Ruíz y Hernández (2007), un mecanismo de control de actividades y de influencia en la conducta de las personas, nos puede garantizar el cumplimiento de los objetivos, además, el Control Organizacional, calcula y prevé, al igual que la Planeación Estratégica, las fallas que se estén llevando a cabo dentro de las organizaciones y que evitan el logro de los objetivos que se había fijado la misma.

Los mecanismos de Control Organizacional mediante la Planeación Estratégica, servirán como rectores de actividades cotidianas, de evaluación y de corrección de aquello que no esté funcionando dentro de la organización para corregirlos y cumplir con los objetivos establecidos por la misma.

Recordemos que, de acuerdo a Gather y Maulini (2010) citados por José Luis San Fabián (2011, p. 50):

La finalidad de los proyectos de equipo y de centro –planteamientos institucionales– no es solo permitir e impulsar la confluencia de objetivos, recursos y estrategias de un grupo de personas, ya en sí relevante; la elaboración y la utilización de estos proyectos tienen la virtud de que en el seno de la organización se instauren ciclos largos de enseñanza y seguimiento.

Como lo menciona Gather, elaborar proyectos de trabajo como la Ruta de Mejora Escolar; no solo depende de los objetivos o materiales que en ella se plantee que se utilizarán, también es importante el trabajo en equipo de los docentes.

Entendiendo a la Ruta de Mejora Escolar que es: “El sistema de gestión que permite a la escuela ordenar y sistematizar sus procesos tendientes a la mejora de las prácticas educativas y de los aprendizajes de los alumnos” (SEP, 2015, p. 12)

Siendo la Ruta de Mejora Escolar el instrumento que permite a las escuelas hacer válida su “autonomía de gestión” ubicando las prioridades de la escuela y las estrategias que utilizará para resolverlas, es importante conocer hasta qué punto se lleva a cabo dentro de mi centro de trabajo, pues en la escuela en la que laboro simplemente no se ven avances significativos en el logro de los objetivos que en cada junta de Consejo Técnico se van planteando, pues no se implementa un mecanismo de seguimiento y control de las actividades que se deben realizar, por lo que los objetivos de la Ruta de Mejora Escolar, se quedan solo plasmados en un papel en el que simulan ser la respuesta de las prioridades que tiene nuestra escuela.

Estar simulando el cumplimiento de objetivos o los acuerdos del Consejo Técnico Escolar, no sirven para el mejoramiento de la escuela o el cumplimiento de los objetivos de la misma, pues no existe un mecanismo de control que sea de referencia para el actuar de los docentes que trabajan en ella, y que marquen las rutas específicas para el cumplimiento de los objetivos de la organización escolar.

Además en mi centro de trabajo, como lo menciona José Luis San Fabián Maroto, (2011, pág. 49) “En las instituciones educativas, se encuentran aquellos docentes que muestran un desinterés permanente hacia las solicitudes más o menos explícitas que llegan de la institución”

En la escuela en la que trabajo, los docentes muestran desinterés a las actividades que ellos mismos proponen que se llevarán a cabo durante un mes, evitan dar seguimiento a las mismas, demuestran haber implementado con su grupo las estrategias propuestas para cada mes y en las evidencias del logro de los objetivos no se ve reflejado en los resultados de desempeño que se propone mes con mes la organización.

Es por ello que, de acuerdo a Luz Esperanza Bohórquez (2011, p. 309) menciona que: “El control ha sido históricamente considerado parte fundamental de los procesos estratégicos y organizacionales”.

Retomando a la autora anterior, entonces, el Control Organizacional, es una herramienta que permite a las organizaciones cumplir los objetivos que se plantean, pues es así, que se puede tener el seguimiento de dichas actividades que serán orientadas para mejorar el cumplimiento de objetivos de la organización.

Entonces, el estudio del control en las organizaciones es de vital importancia, pues nos sirve como mecanismo de influencia, evaluación y corrección de las acciones que se estén llevando a cabo dentro de las organizaciones y que, pueden ayudar o no, al logro de objetivos.

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO**

## **CONTEXTUAL**

Mencionar cómo se configura el contexto, es el acceso a conocer cuáles son las condiciones a enfrentar en mi práctica educativa, y que obstaculizan el proceder de la organización.

Al ser una institución educativa, se puede considerar la importancia de la misma a nivel mundial, siendo la educación un derecho fundamental de los seres humanos, pues este, nos permite tener acceso a la información y a no quedarnos en un aislamiento de los cambios de la actualidad, en donde existe todo un mar de información que repercute en el diario actuar de la sociedad.

Además, como lo menciona Schettino Piña en su documento El Derecho a la Educación (p.246): “Se considera que la educación es un Derecho Fundamental, ya que, en términos generales, es el proceso permanente que desarrolla capacidades físicas, intelectuales y éticas del ser humano, que le permiten integrarse positivamente a un medio social determinado”

Es decir, la educación nos permite integrarnos a la sociedad, conocer la cultura y adquirir conocimientos científicos que quizá en nuestro empirismo no llegamos a entender, además nos prepara para enfrentarnos a un mundo en el que económicamente hablando, o somos dueños de algún negocio o somos la mano de obra de otros.

En nuestro país, la Constitución Política, nos refiere a este derecho fundamental en su artículo tercero, el cual ha tenido algunos cambios desde que lo estipularon en 1917 hasta nuestros días.

Por mencionar los más recientes señalamos que actualmente se adhirió la educación media superior a la educación obligatoria y la creación del INEE para garantizar la confiabilidad de la evaluación docente.

Pero, ¿De dónde provienen esos cambios? Para dar respuesta a la pregunta anterior es necesario revisar la intervención de los Organismos Internacionales en sus países miembros.

### **1.1 Organismos Internacionales y el Control Organizacional**

En la actualidad, la globalidad ha permitido la creación de organismos internacionales que se encargan de participar en las políticas públicas de los países que son miembros de ellos, estos organismos son: “Aquellas agencias que son creadas y sostenidas por diversos países, como respuesta a objetivos similares en un ámbito regional o mundial” (Alma Maldonado, 2000, p. 2). Algunos de estos organismos actúan en varios ámbitos como político, económico, social, educativo, etc.

Es por ello, que los países que logran acceder a ser miembros de ellos, les conceden su apoyo en los ámbitos antes mencionados.

Los Organismos Internacionales relacionados con el ámbito educativo son: El Banco Mundial, la UNESCO y la OCDE.

Con respecto al Banco Mundial que tiene una visión más económica de la educación podemos mencionar que: “El Grupo Banco Mundial, una de las fuentes más importantes de financiamiento y conocimiento para los países en desarrollo, está integrado por cinco instituciones que se han comprometido a reducir la pobreza, aumentar la prosperidad compartida y promover el desarrollo sostenible.” (B.M, 2017)

Además, la visión que tiene hacia la educación es como sigue: “La educación entrega beneficios considerables y sistemáticos en materia de ingresos, y además contrarresta el aumento de la desigualdad, pero este potencial a menudo no se aprovecha debido a niveles de aprendizaje alarmantemente bajos.”(B.M, 2015)

Desde la perspectiva del Banco Mundial: “Los modelos de educación tradicionales no están proporcionando a estos alumnos el acceso a educación de alta calidad que necesitan para poder ingresar mejor preparados a la fuerza laboral.” (B.M, 2014)

Es por lo anterior, que ha recomendado que: “La tecnología puede mejorar la educación primaria, y se debe vincular la educación con el empleo.” (B.M, 2014). Es decir, la educación se relaciona con el mercado laboral, pues se busca desarrollar las competencias requeridas para ser un elemento que produzca, pero también debe conocer aspectos tecnológicos, pues la modernidad y globalización cada día exigen más de este tipo de conocimientos.

Es por ello que establece las siguientes recomendaciones para la Educación Básica: “Flexibilidad, Autonomía escolar, Rendición de cuentas y Establecer sistemas de evaluación” (Alaníz, 2008, pág. 10). El BM busca la flexibilidad del currículo, pues con el enfoque de competencias, se pretende estar al día en cuanto a las demandas del mercado laboral, se buscan personas capaces de responder positivamente a estas exigencias contando con habilidades y conocimientos específicos.

Por otra parte, la autonomía escolar, permite a las escuelas decidir sobre sus recursos, en qué los va a invertir para posteriormente hacer una rendición de cuentas para explicar a la sociedad en qué se emplearon estos bienes.

En cuanto al sistema de evaluación de la educación, se ha establecido una serie de evaluaciones constantes a alumnos y docentes que permiten conocer cómo están los aprendizajes y sus necesidades para fortalecer los sistemas educativos.

Estas evaluaciones retoman los resultados de los actores educativos para conocer así, qué hace falta trabajar para restablecer el sistema educativo.

La UNESCO que tiene una visión más humanista de la educación: “Fue creada en 1945 para responder a la firme idea de las naciones, forjada por dos guerras mundiales en menos de una generación, de que los acuerdos políticos y económicos no son suficientes para construir una paz duradera.” (UNESCO, 2017)

Bajo esta visión humanista para evitar guerras y llevar a cabo la paz entre las naciones, también resulta importante la educación, por ello: “La UNESCO refuerza los vínculos entre naciones y sociedades para: que toda niña y niño tenga acceso a una educación de calidad en tanto que es un derecho humano fundamental y prerequisite para el desarrollo humano” (UNESCO, 2017)

Además hace una serie de recomendaciones para promover el acceso universal a la educación, destacando las siguientes:

- 1.- Instaurar la enseñanza preescolar obligatoria
- 2.- Prevenir el abandono escolar temprano
- 3.- Instaurar el primer ciclo de la enseñanza secundaria universal, gratuita y obligatoria
- 4.- Potenciar el derecho a la educación de los adultos
- 5.- Incentivar la igualdad de acceso a la educación para ambos sexos
- 6.- Mejorar la calidad de la educación
- 7.- Destinar el 5,4% del PIB a la educación
- 8.- Fomentar la igualdad de acceso a la educación
- 9.- Obtener más datos para mejorar el seguimiento del aprendizaje
- 10.- Mejorar la coordinación en las políticas educativas

UNESCO (2015)

A diferencia de la visión del Banco Mundial, la UNESCO se preocupa por mantener la paz y el óptimo desarrollo de las personas, poniendo énfasis en los niños y la educación que reciben los mismos, para construir un futuro sólido.

Cabe mencionar que dentro de las recomendaciones que hace la UNESCO (EPT, 2015) en el ámbito educativo encontramos las siguientes:



- Invertir en la calidad de la educación. Es necesario que los gobiernos realicen las inversiones adecuadas para proporcionar una educación de buena calidad. Debería concederse prioridad a aquellas políticas que redundan en una mejora de la profesionalidad y la motivación de los docentes.

Es necesario tomar en cuenta que, desde el ámbito internacional, se recomienda a los países tener un Sistema Educativo de Calidad, es decir, que invierta recursos para que se pueda reflejar en el aprendizaje de los niños y en sus resultados de las pruebas que se aplican a los países, y es aquí en dónde se relacionan ambas recomendaciones:

- Los países deberían fortalecer su capacidad para llevar a cabo evaluaciones del aprendizaje que reflejen las prioridades nacionales y presten apoyo a los esfuerzos encaminados a lograr una educación de buena calidad, una docencia eficaz y unos resultados del aprendizaje en distintas materias que beneficie a todos por igual.

Para tener en un Sistema Educativo de Calidad, se recomienda tener un organismo de evaluación de aprendizajes y habilidades docentes. Todo ello, para mejorar la calidad de la enseñanza, contando con un sistema de evaluación que permita conocer cuáles son las necesidades del país y así, poder actuar de manera estratégica e invertir en aquellos “focos rojos” encontrados y tener mejores resultados.

Es por ello que la UNESCO forma parte fundamental de éstos Organismos Internacionales que tienen importante participación en el ámbito educativo de los países, pues sus recomendaciones están estipuladas para el mejoramiento de los mismos.

La OCDE, presenta una visión más eficientista pues:

Su misión es promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo. La OCDE ofrece un foro donde los gobiernos puedan trabajar conjuntamente para compartir experiencias y buscar soluciones a los problemas comunes. Trabajamos para entender que es lo que conduce al cambio económico, social y ambiental. Medimos la productividad y los flujos globales del comercio e inversión. Analizamos y comparamos datos para realizar pronósticos de tendencias. Fijamos estándares internacionales dentro de un amplio rango de temas de políticas públicas. (OCDE, 2015 s/p)

Podemos ver que este organismo estudia el caso concreto de los países que forman parte de él y a partir de ellos propone ciertas recomendaciones para alcanzar los estándares que propone a nivel internacional.

De acuerdo a Alaníz (2008, pág. 11): “Los países miembros se obligan a consultarse continuamente, efectuar estudios y participar en proyectos aceptados de común acuerdo. Como parte de ese compromiso promueve la participación en evaluaciones internacionales”

Al igual que el BM y la UNESCO, este organismo internacional promueve las evaluaciones internacionales para medir la eficacia de los sistemas educativos, para identificar cuáles son las posibles fallas y así llevar a cabo acciones que orienten a una educación de Calidad.

En el mismo documento se menciona que: “Estas evaluaciones internacionales buscan determinar el nivel de desempeño de competencias básicas: comprensión lectora, resolución de problemas (matemáticas) y competencias científicas a través de la prueba PISA, que establece 5 niveles de desempeño que van del insuficiente al dominio” (pág. 11)

Por ello, resulta importante no perder de vista las recomendaciones que los Organismos Internacionales hacen a sus países miembros, a partir de la evaluación de los actores educativos es que está relacionado mi tema de investigación, la manera de controlar el Sistema y los resultados a los que se desea llegar; todo ello para mejorar las competencias de los niños y tener un Sistema Educativo de Calidad.

Una vez mencionados los organismos internacionales que tienen un papel relevante en el ámbito educativo, es importante reconocer que, en la actualidad, en dónde estamos siempre bombardeados de información por distintos medios y la globalización nos obliga a interactuar de manera apresurada, nos encontramos con que el comportamiento de los distintos actores que forman parte de las organizaciones en muchas ocasiones pueden influir en que se cumplan o no los objetivos que la misma se propone.

### **Control Organizacional: la perspectiva de la UNESCO**

Es por ello que el Control Organizacional es de suma relevancia, ya que, desde tiempos de Fayol (1961) y el inicio de: “La Administración Científica, en donde se veía a la organización basada en el control del proceso de trabajo por parte de la gerencia” (De la Rosa, 2013, p. 51).

Es desde entonces que ya se retomaba al Control para dirigir a las organizaciones al cumplimiento de sus objetivos, es inherente al proceso de planificación y por lo tanto el hilo conductor del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a la revisión bibliográfica de los documentos escritos por algunos de los organismos internacionales, el Control Organizacional ha sido poco estudiado, pues se encuentra inmerso dentro de la administración escolar. Algunos de los documentos a nivel internacional en los que se menciona la importancia de mi tema de investigación son los siguientes:

Por su parte el documento Desafíos de la Educación IIPE UNESCO (2000, p. 11), menciona acerca del Control Organizacional en Educación lo siguiente:

La administración escolar institucionaliza rutinas formalistas de desempeño y de control, inespecíficas y, por tanto, difícilmente adaptables a situaciones diferentes y cambiantes. La dirección está restringida a la administración general de recursos, y disociada de las tareas pedagógicas. No proporciona indicadores de desempeño e impide la construcción de una visión global de la organización.

Esto es, que las administraciones escolares, al tener ocupado a los directivos en cuestiones administrativas, les impiden ir a la par con la acción pedagógica, pues no priorizan estos aspectos, dejando de lado los objetivos que se propone la organización para la mejora institucional, ya que tienen que cumplir con todas estas funciones burocráticas, es por ello importante que existan referentes claros, tanto de los objetivos como los mecanismos de control y seguimiento para el cumplimiento de los mismos, y que todos los miembros de la organización escolar los conozcan y se apropien de ellos, y se eviten las ambigüedades que causan el bajo cumplimiento de los objetivos de la escuela.

En el mismo documento se menciona que:

El modelo de organización simplifica las rutinas también en otro sentido fundamental: la potestad de controlar se concentra en la cumbre de la organización. Esta ejerce su autoridad a través de controles formales, generales e impersonales. La regulación a priori de las rutinas de prestación contribuye a su vez a un control externo del funcionamiento técnico. Más claramente, la supervisión es restringida muchas veces a observar la adecuación de las conductas frente a un reglamento general y abstracto que las especifica. (pág. 9)

Entonces, el control de la organización escolar viene desde la cúspide, es decir, desde la dirección, que además ocupa su influencia para implementar los

controles formales correspondientes para el cumplimiento de las actividades específicas que le toca realizar a cada actor de la organización. Por ello es importante conocer qué tipos de mecanismos de control formal se pueden implementar en una organización escolar, ya que una escuela es el escenario principal de mi investigación.

El documento de la UNESCO retoma la importancia del control en las organizaciones, que como ya lo había mencionado antes, lo encontramos desde la perspectiva de la administración educativa, pues éste forma parte de ese proceso y ayudará también a la propuesta de indicadores medibles para que la organización pueda comparar lo que hace y lo que debería hacer para que cumpla con sus objetivos.

Por su parte el documento de Graffe (2002, p. 5), menciona en el apartado de Manejo y control de Procesos que:

Una gestión educativa de excelencia exige del directivo su manejo integral, para lo cual Deming (1989) citado por Graffe, Gilberto José (2002), propone la aplicación del "sistema de conocimiento profundo: el cual establece que ningún gerente podrá mejorar la calidad del servicio educativo, si no percibe a la escuela como un sistema: red compleja de procesos, los cuales presentan variaciones que deben ser controladas, sean éstas de:

- 1) Variación aleatoria, dada por la naturaleza o diseño del proceso mismo, y que su mejoramiento implica un esfuerzo gerencial para cambiarlo
- 2) Variación no aleatoria la cual obedece a un conjunto de causas especiales que pueden ser solucionadas por los estudiantes, docentes y personal administrativo.

Es de esta manera que la gestión educativa tiene presente el control de las variables que pueden ocasionar que la organización no vaya por el camino previsto, por una parte aquellas variables que son producto del diario trabajar en la escuela y por otra parte aquellas variables que se pueden conseguir del control de

comportamiento de los miembros de la organización en aras para cumplir los objetivos de la misma.

Para ello, es necesario, elaborar en conjunto una Planeación Estratégica que manifieste los objetivos organizacionales, que evite ambigüedades, establezca los mecanismos de control de acuerdo a cada estrategia y provoque la apropiación del sentido de la misma para la mejora de la escuela.

### **Planeación Estratégica: la mirada de la CEPAL**

En cuanto a la Planeación Estratégica, en el XIX Seminario Regional de Política Fiscal – CEPAL – ILPES (2006, p. 24) nos menciona lo siguiente:

El proceso de Planificación Estratégica será característico de cada organización en particular y depende mucho de la participación y compromiso de los miembros de la organización para lograr mejores resultados, así como de la conducción o liderazgo de los responsables del proceso mismo. Es importante destacar que son las personas que conforman la organización quienes idean, estructuran y dirigen los procesos de planificación estratégica, intentando responder básicamente a tres preguntas:

- ¿Dónde estamos?
- ¿A dónde queremos llegar? y
- ¿Qué tenemos que hacer para conseguirlo?

Es de esta manera, que los beneficios que trae consigo la Planeación Estratégica dan soporte a las actividades que debe realizar la organización para no entrar en caos, definiendo también en este proceso los mecanismos de Control Organizacional que se llevarán a cabo para el seguimiento de dichas actividades, pues cuando los miembros de la organización conocen a ciencia cierta cuáles son los objetivos que se deben cumplir, su comportamiento se dirige, en el mejor de los casos, a responder positivamente con ellos.

Hasta este punto nos está faltando la pieza clave y fundamental que permite que se establezcan las acciones en la Planeación Estratégica y Mecanismos de Control pertinentes a cada una, el líder, ¿Qué es el liderazgo?

### **Liderazgo: revisión de la Unesco y la OCDE**

En el documento de la UNESCO: Bases del liderazgo en educación (2006, pág.18) señala que: “Se puede establecer que el liderazgo es el arte de la conducción de seres humanos”.

Por medio del liderazgo podemos manejar la conducta de los actores de nuestra organización escolar, y encontrar los mecanismos de control necesarios para que se cumplan los objetivos.

Es por ello que, El estudio Mejorar el liderazgo escolar de la OCDE (2009, pág.11): “Ofrece una fuerte evidencia de que mejorar la política y la práctica del liderazgo escolar puede mejorar los resultados escolares.” Esto es, que si se mejora la práctica del liderazgo se puede influenciar en el comportamiento de los individuos para que la organización camine en aras al cumplimiento de sus objetivos.

En el mismo texto, se mencionan algunas de las funciones que deben cumplir los líderes escolares, como las siguientes:

Los líderes escolares desempeñan una función clave en la mejora de los resultados escolares al influir en la motivación y la capacidad de los maestros y afectar el ambiente y el entorno en el cual trabajan y aprenden. Para aumentar su influencia, los líderes escolares necesitan desempeñar un papel más activo en el liderazgo educativo al:

- Supervisar y evaluar el desempeño de los maestros.
- Realizar y organizar la instrucción y la tutoría.
- Planificar la formación profesional del maestro.
- Organizar el trabajo de equipo y el aprendizaje colaborativo. (p. 12)

Es en este momento en el que, si nos ponemos a analizar, los líderes juegan un papel muy importante en el desempeño de los maestros, deben estar completamente al pendiente de sus acciones, apoyarlos pedagógicamente, etc.

Sin embargo, con la carga administrativa que tienen, muchos de estos rasgos los van dejando para después, y son esos momentos que los docentes aprovechan de su “libre cátedra” y hacen lo que mejor les parece, descuidando el verdadero sentido de su trabajo; que es mantenerse al pendiente de su grupo, conseguir resultados positivos en cuanto a aprendizaje de sus alumnos y cumplir con la normatividad vigente.

La OCDE (2010, pág. 11) en su documento El Liderazgo Educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones, refiere a la importancia de un buen líder en las instituciones educativas, lo dice de la siguiente manera: “La capacidad para mejorar de un centro escolar depende, de manera relevante, de equipos directivos con liderazgo que contribuyan a dinamizar, apoyar y animar que aprenda a desarrollarse, contribuyendo a construir la capacidad interna de mejora.”

Los líderes pueden hacer que las escuelas funcionen como deben hacerlo; sin embargo, en muchas ocasiones, esto se queda solo en la dirección (administrativo) y no pasa al nivel del liderazgo en donde se motiva al equipo de trabajo para cumplir con los objetivos organizacionales, es ahí donde comienzan los problemas y la mala comunicación, dejando que los actores de la escuela, simplemente hagan lo que quieren sin importarles poner en riesgo su trabajo.

En el mismo documento encontramos que: “Si los profesores son clave de la mejora, los directores han de crear el clima adecuado para que los docentes sean mejores, supervisando los resultados y alentando el progreso” (p. 11)



Esta referencia me pareció importante, dado que, se ha mencionado que la carga administrativa de los líderes a veces no les permite estar al pendiente de todo lo que ocurre en el centro educativo, y en la cita anterior, tenemos un claro ejemplo, acerca de que, si los directores supervisaran el trabajo de los docentes y alentándolos a ser cada día mejores, las escuelas obtendrían mejores resultados.

Beatriz Pont, en su documento: Liderazgo y autonomía del centro escolar (2010, pág. 64), la autora pone especial énfasis en la importancia de la función del liderazgo, lo enuncia de la siguiente manera: “La evidencia empírica y los resultados de los estudios realizados en los países de la OCDE demuestran el importante papel que desempeña el liderazgo en la mejora de los resultados escolares.”

Volvemos a encontrar la importancia del líder de las escuelas, pues es por ellos, que las organizaciones van manteniendo un equilibrio en sus procesos de gestión para que la situación cambie y se cumpla con lo requerido.

Líneas más abajo, del mismo documento se menciona que: “A los directores se les piden resultados cada vez con más insistencia (en algunos países los resultados escolares aparecen incluso publicados en Internet o en los periódicos), lo cual ha favorecido el nacimiento de una nueva cultura de evaluación.” (p.65)

Es de vital importancia mencionar lo antes escrito, pues, se ve claramente que los directores deben rendir cuentas de sus acciones y resultados escolares. A nivel internacional estos son expuestos por distintos medios de comunicación, lo que permitiría el inicio de un proceso de cambio direccionado a cumplir con las recomendaciones que hacen los Organismos Internacionales a cada país, y de esta manera se podrán cumplir los estándares propuestos en el caso del ámbito educativo.

Podemos darnos cuenta de que, a partir de esta rendición de cuentas que debemos entregar a la sociedad y a los organismos internacionales, nos van evaluando y catalogando de acuerdo a nuestros resultados de la evaluación, lo que bien podríamos aprovechar para reflexionar acerca de lo que se está haciendo con la educación a nivel mundial.

Por su parte, Gabriel Ramírez (2013, pág. 5) en su artículo Liderazgo organizacional. Un desafío permanente; caracteriza la función operativa y psicológica del líder, como a continuación se menciona: “Su naturaleza psicosocial lo sitúa en el punto de encuentro entre lo propositivo y operacional de la administración, y el poder, la autoridad y el mando en la Dirección de organizaciones.”

Esto quiere decir que, el líder propone y opera las estrategias que serán más pertinentes para la mejora de la organización, para guiarla al cumplimiento de sus objetivos.

El documento de la UNESCO: Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa (2015) menciona la importancia de la figura del líder, de la siguiente manera: “Se han sumado los estudios que destacan que el liderazgo escolar puede ser la solución a muchos de los problemas que surgen en los centros educativos (Bolívar et al., 2013).” (p. 2)

Es entonces que desde la perspectiva del líder se puede conducir a la organización al cumplimiento de sus objetivos, indistintamente el problema que se esté dando, es el encargado de tomar las decisiones que considere más apropiadas.

En el mismo documento se dice que:

Los directores dedican un alto porcentaje de su tiempo a tareas administrativas y a actividades tales como el control y la supervisión de recursos materiales y humanos (OCDE, 2009). El

seguimiento y la evaluación de los progresos de aprendizaje y el desarrollo profesional de los docentes, son menos frecuentes (UNESCO, 2008) (p. 3)

De acuerdo a lo anterior, si los directores no tuvieran tantas cargas administrativas, podrían atender aspectos como: las visitas técnico-pedagógicas, hacer invitaciones orales o por escrito a los docentes que no estén cumpliendo con lo que les corresponde, etc.

En resumen, podrían estar más atentos al buen funcionamiento de la organización, aplicando las medidas correctoras necesarias para evitar que no se cumpla con los objetivos; con medidas correctoras, me refiero a establecer los mecanismos de Control Organizacional adecuados de acuerdo a las actividades estipuladas en la Planeación Estratégica de la escuela.

Dentro del documento de la UNESCO, es también importante resaltar que:

La capacitación y formación de directores y líderes escolares es de suma importancia ya que son ellos quienes trasladan al centro escolar las políticas educativas, de tal modo que, si no están bien formados y apoyados, no habrá política –ni nacional, ni regional, ni local- que sea eficaz. (p. 7)

A nivel internacional, la formación y actualización de los líderes escolares es importante ya que, ellos son los que se encargan de implementar las reformas que vienen de los organismos que a su vez, tienen que hacer frente para estar dentro del mundo globalizado y no estar en un “autismo social” como lo menciona Francisco Antonio Murillo (2007) y entrar en el juego económico y político y responder positivamente por las escuelas que tienen a su cargo.

Además, que hagan la interpretación correcta de estas reformas y las apliquen en las escuelas, hará que los docentes tengan de manera más clara ¿En dónde están? ¿Adónde van? y ¿Cómo pueden lograr sus objetivos?

Lo anterior nos hace una breve mención acerca de cómo es visto el liderazgo por algunos organismos internacionales; es decir, su visión acerca de las cualidades que debe tener el líder en las organizaciones, ayudando a todos los actores a cumplir con lo que tienen que hacer, así como mencionar que su presencia es clave para el éxito de la organización.

Hasta aquí, conocimos de qué manera se configuran las tres variables en el ámbito internacional, como han sido estudiadas y entendidas en distintos países y por aquellos organismos internacionales que mucha influencia tienen en sus países miembros. A continuación, revisaremos brevemente, cómo son vistas estas variables, pero en un ámbito nacional.

## **1.2 La Planeación Educativa en México: estudios y recomendaciones de la OCDE**

Para el ámbito nacional, es importante mencionar que el Organismo Internacional que tiene mayor relación tanto en el ámbito educativo y con mi tema de investigación es la OCDE, es por ello que retomaré el dato en el que se especifica cuando inició su relación con México: “El 18 de mayo de 1994, México se convirtió en el miembro número 25 de la OCDE” (OCDE, s.f., párr. 2)

Además, en el artículo: México Mejores Políticas para un Desarrollo Incluyente (2012, pág. 32) Este Organismo Internacional hace las siguientes recomendaciones en el ámbito educativo:

- a) Seguir ampliando la cobertura educativa y el cuidado de la primera infancia, y al mismo tiempo elevar su calidad mediante la formación de capacidad del personal y el mejoramiento pedagógico.

Esta recomendación resulta interesante, pues al hacer obligatoria la educación preescolar, nuestro país comienza a tener cobertura que sigue a la educación primaria, además, se ayuda al desarrollo integral de los niños, recordemos que la UNESCO se preocupa por la mejora en las condiciones de vida de los mismos.

- b) Fortalecer la inversión en la eficacia de los docentes, especialmente por medio de la capacitación inicial y la formación continua, de revisar los procesos para asignar los docentes a las escuelas y crear conciencia de que su actividad es una profesión. Esto debe acompañarse de un sistema bien diseñado e implementado de evaluación de los docentes.

Especificado esta, que si se quiere tener una educación de calidad, se tiene que implementar y diseñar un sistema de evaluación, que deberá contener algunos mecanismos de control que permitan al sistema educativo del país elegir y concientizar a los docentes ya en servicio, de la importancia de su labor, para así contar con los mejores profesores y que asegurarán la pertinencia y eficacia de ese sistema de evaluación.

En este proceso de evaluación, se fijan los parámetros y el perfil que todo docente debe cumplir.

- c) Aprovechar mejor la información sobre el desempeño de los estudiantes, y también la información disponible sobre los estándares curriculares, de desempeño docente y de gestión escolar, no sólo para evaluar las escuelas, sino para garantizar que se mejoren las áreas que lo necesitan.

Reflexionar sobre los resultados de los exámenes que se hacen a los alumnos y a los docentes, es un buen inicio para reconocer en qué se está fallando, que áreas se deben de mantener y cuáles son de oportunidad para trabajar en ellas, y así, mejorar los resultados a nivel nacional e internacional.

- d) Fortalecer el sistema de educación y formación profesional (EFP), estableciendo una colaboración más estrecha entre empleadores y sindicatos, capacitación integral en el empleo, mejor calidad de la enseñanza y mayor información. También se debe explorar la posibilidad de crear un marco nacional de certificación de habilidades.

Al implementar mecanismos de control y fortalecimiento de la evaluación tanto docente como de los alumnos, podemos generar que el sistema educativo se oriente a las recomendaciones en política educativa que hace la OCDE al país, pues no sólo se enriquecerán esas áreas, sino, también, al mejorarse la calidad educativa, la respuesta económica lo hará, con esto me refiero a que, con educación de calidad, los alumnos podrán establecerse en empleos más remunerados.

Después de revisar las recomendaciones que la OCDE le da a nuestro país, explicaré su relación con mi tema de investigación.

Retomé a este organismo internacional, en el sentido de que tiene mucha influencia en las políticas públicas, su papel dentro del sector educativo ha sido relevante, pues a raíz de que México se hace miembro de dicho organismo y con el antecedente del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica en 1992, el país, en el sector educativo, comienza a verse inmerso en una serie de “cambios” estructurales, que apostaban a la mejora de la calidad de la educación.

En este sentido, y porque México debe cumplir con este requisito (calidad educativa) impuesto por la OCDE, se crea el programa de Escuelas de Calidad que está respaldado por préstamos que hace el Banco Mundial en 2001, el cual consiste en que las escuelas proponen proyectos para mejorar sus condiciones en todos los sentidos, infraestructura y gestión, para tener una escuela digna y, al mejorar la calidad, se combate al mismo tiempo la pobreza, pero esto nos lleva a concientizarnos sobre los resultados que debemos entregar a este organismo, pues a raíz de estos acuerdos, nuestro país se ve obligado a estar constantemente envuelto en evaluaciones.

No solamente se tiene como antecedente el programa de Escuelas de Calidad en donde la OCDE juega un papel muy importante, también están los siguientes

estudios al caso Mexicano de acuerdo al documento: OCDE, Compendio de estudios y reportes 2006-2012, México (pp.12-16)

- Lecciones de PISA para México (2007), en dónde: La prioridad del presidente Calderón fue elevar substancialmente el aprovechamiento de los alumnos para alcanzar un promedio nacional combinado de 435 puntos en el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos (PISA, por sus siglas en inglés), en lectura y matemáticas, para el año 2012. (p.12)

En este sentido, podemos ver cómo los presidentes en turno se preocupan porque los alumnos alcancen cierto nivel de resultados, y así cumplir con los estándares que este organismo propone, pues, recordemos que con anticipación las condiciones de los países han sido estudiadas y por ello se establecen ciertos estándares basados en los resultados de dichos estudios.

- Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México (2010), donde: comparados sobre reformas en política docente y gestión y liderazgo escolar en el contexto de un país miembro de la OCDE: México. Los resultados educativos en México pueden mejorar si se refuerza la eficacia de sus escuelas. Este reporte analiza las áreas fundamentales y los retos a los que se enfrenta el sistema educativo mexicano, y provee recomendaciones de políticas públicas en las áreas de gestión, liderazgo escolar y política docente. Estas recomendaciones han sido desarrolladas considerando los resultados, la calidad, los estándares educativos y de las escuelas en México en términos de lo que se sabe a nivel internacional sobre las escuelas eficaces. (p. 13)

Todas las recomendaciones están adaptadas al contexto mexicano, recordemos que previamente las condiciones de los países son estudiadas y se proponen estándares de acuerdo a lo que pueden lograr las escuelas eficaces.

La OCDE también está involucrada en:

- Establecimiento de un marco para la evaluación e incentivos docentes (2011): esta publicación presenta recomendaciones para el diseño, planeación, ejecución y monitoreo de políticas educativas en torno a la medición del aprendizaje, los estándares educativos y la evaluación docente, con base en las mejores prácticas internacionales; esta publicación subraya la importancia de la evaluación y el reconocimiento de los docentes. Menciona también que los gobiernos deberán determinar el “cómo” para el diseño y puesta en marcha de políticas educativas. (p. 14)

Y comienzan a vislumbrarse la Reforma Educativa para responder por la Calidad de la Educación, y en este sentido se demanda que las escuelas cumplan con lo que les toca, y cómo lo pueden lograr, controlando al personal docente para que cumpla al cien por ciento con sus responsabilidades.

Es interesante destacar que, aunque la visión de la OCDE hacia la educación es eficientista, la propuesta de la evaluación docente y los mecanismos de control que resultan de la misma pueden parecer fuera de contexto, sin embargo, servirán para que el sistema educativo funcione, dando oportunidad a todos los profesores de superarse y así, enriquecer su práctica profesional y encaminarla hacia la calidad educativa.

Dentro del mismo estudio también encontramos:

- La Medición del Aprendizaje de los Alumnos. Mejores Prácticas para Evaluar el Valor Agregado de las Escuelas (2011): En esta publicación se identifican tres objetivos amplios de políticas que impulsan el desarrollo de modelos de valor agregado en un sistema educativo: iniciativas de mejoras escolares, la rendición de cuentas de las escuelas y de los sistemas educativos y la elección de escuela. Las mediciones de valor agregado son



un avance significativo, al dar una medida más precisa del desempeño escolar en la cual basar decisiones que fomenten objetivos de políticas y eleven el desempeño escolar. (p. 15)

Al considerar a las escuelas con un “valor agregado” al personal docente se le debe controlar para que su conducta se oriente a realizar sus responsabilidades en la escuela y la organización logre cumplir con sus objetivos y para tener una buena imagen para “venderse” y ser más reconocida.

- Evaluación y reconocimiento de la calidad de los docentes. Prácticas internacionales (2010) Este documento busca ofrecer orientaciones generales a las autoridades y a los responsables de las políticas educativas, en cuanto al diseño y la instrumentación de las reformas necesarias en las políticas de evaluación e incentivos a docentes. (p. 16)

Al buscar los mecanismos de evaluación para incentivar a los docentes para que mejoren sus prácticas educativas, implícita y explícitamente se les controla para cumplir con requerimientos internacionales para la mejora de la educación en el país, evalúan a los docentes pues se debe establecer un estándar promedio que ayude a la mejora del trabajo de los maestros. Es de esta manera, que controlados los profesores, se puede llevar a cabo la Calidad de la Educación que tanto se busca a nivel mundial.

De acuerdo a Alaníz (2008, pág. 11) nos hace mención de la creación del organismo de evaluación a nivel nacional de la siguiente manera: “La creación del INEE ha sido pieza fundamental para la conformación de un sistema de evaluación. Sin embargo, no se observa su incidencia en la redefinición de la Política Educativa porque no evalúa a los programas, solo a los estudiantes bajo una supuesta <neutralidad técnica>”

Y entonces todo el Sistema Educativo se ve controlado a entregar resultados, y éste a su vez, impone un control a los docentes, pues se crea la Ley General de Servicio Profesional Docente en el 2013 (DOF, 2013), esta ley, establece los criterios, términos y condiciones para el ingreso, promoción, reconocimiento y permanencia en el servicio; además, se proporciona el perfil que debe cubrir un profesor de educación básica, así como sus funciones específicas, para no ser retirados del servicio.

Es en este sentido que mi tema de investigación tiene relación directa con la evaluación de los docentes en el país y que permiten establecer un sistema educativo de calidad. Es por ello, que el INEE, publicó cuál es el perfil que debe cubrir un docente.

En cuanto al perfil docente requerido en educación primaria, de acuerdo al Documento Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes (2016-2017) es como se muestra en la tabla siguiente:

### **PERFIL DOCENTE DE EDUCACIÓN PRIMARIA**

<b>DIMENSIÓN DEL PERFIL</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<p><b>DIMENSIÓN 1</b> Un docente que conoce a sus alumnos, sabe cómo aprenden y lo que deben aprender.</p>	<p>En esta dimensión, el docente:</p> <p>1.1 Describe las características y los procesos de desarrollo y de aprendizaje de los alumnos para su práctica docente.</p> <p>1.2 Analiza los propósitos educativos y enfoques didácticos de la Educación Primaria para su práctica docente.</p> <p>1.3 Analiza los contenidos de aprendizaje del currículo vigente para su práctica docente.</p>
<p><b>DIMENSIÓN 2</b> Un docente que organiza y evalúa el trabajo educativo, y realiza una intervención didáctica pertinente</p>	<p>En esta dimensión, el docente:</p> <p>2.1 Organiza su intervención docente para el aprendizaje de sus alumnos.</p> <p>2.2 Desarrolla estrategias didácticas para que sus alumnos aprendan.</p> <p>2.3 Utiliza la evaluación de los aprendizajes con fines de mejora.</p> <p>2.4 Construye ambientes favorables para el aprendizaje.</p>
<p><b>DIMENSIÓN 3</b> Un docente que se reconoce como profesional que mejora continuamente para apoyar a los alumnos en su</p>	<p>En esta dimensión, el docente:</p> <p>3.1 Reflexiona sistemáticamente sobre su práctica docente como medio para mejorarla.</p>

DIMENSIÓN DEL PERFIL	DESCRIPCIÓN
aprendizaje	3.2 Selecciona estrategias de estudio y aprendizaje para su desarrollo profesional. 3.3 Utiliza diferentes medios para enriquecer su desarrollo profesional.
<b>DIMENSIÓN 4</b> Un docente que asume las responsabilidades legales y éticas inherentes a su profesión para el bienestar de los alumnos	En esta dimensión, el docente: 4.1 Considera los principios filosóficos, los fundamentos legales y las finalidades de la educación pública mexicana en el ejercicio de su función docente. 4.2 Establece un ambiente favorable para la sana convivencia y la inclusión educativa en su práctica docente. 4.3 Considera la integridad y seguridad de los alumnos en el aula y en la escuela en su práctica docente. 4.4 Demuestra altas expectativas sobre el aprendizaje de todos sus alumnos.
<b>DIEMENSIÓN 5</b> Un docente que participa en el funcionamiento eficaz de la escuela y fomenta su vínculo con la comunidad para asegurar que todos los alumnos concluyan con éxito su escolaridad	En esta dimensión, el docente: 5.1 Realiza acciones en la gestión escolar para contribuir a la calidad de los resultados educativos. 5.2 Propicia la colaboración de los padres de familia y distintas instituciones para apoyar la tarea educativa de la escuela. 5.3 Considera las características culturales y lingüísticas de la comunidad en el trabajo del aula y de la escuela.

SEP / INEE (2014)

El INEE requiere mantener este perfil docente como medio para controlar el trabajo de los maestros del país; pues al hacer las evaluaciones para ingresar al sistema, si cumple con el perfil, la educación ofrecerá un servicio de calidad, y se alcanzarán los indicadores y parámetros que internacionalmente se están pidiendo.

Por ello, resulta importante caracterizar el contexto que rodea a la Educación en México, refiriendo al documento: Revisiones de la OCDE sobre la Evaluación en Educación México (2012) que nos proporciona una breve descripción:

Las principales características del sistema educativo mexicano son: el predominio de la jornada escolar de medio tiempo, los difíciles contextos sociales que enfrentan las escuelas, una infraestructura escolar deficiente, los numerosos retos a los que se enfrenta la profesión docente; la limitada autonomía escolar y las considerables desigualdades de financiamiento.

En los últimos años se pusieron en marcha importantes reformas, que incluyeron la Reforma Integral de la Educación Básica (RIEB), la

Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) y una serie de programas educativos federales con objetivos específicos. (Pág. 16)

Dada la breve descripción anterior de las condiciones de las escuelas en México, y la influencia de la OCDE, es necesario retomar mi tema de investigación, pues en el contexto nacional encontramos algunos documentos que nos mencionan la importancia del control organizacional en el ámbito educativo.

### **Control Organizacional: estudios de la OCDE en México**

En el documento: *Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México* (2010, pág.9), se menciona:

Los directores de escuela en México realizan sus tareas dentro de una estructura improvisada que no les proporciona la preparación, las oportunidades de desarrollo y el apoyo que necesitan para sus escuelas. Es por ello que deben estar enfocados en el apoyo, la evaluación y en el trabajo con los docentes ayudándolos en sus labores y buscando combatir el bajo desempeño de la organización.

Al mantener ocupada a la figura directiva en procesos administrativos, existe poco apoyo a los docentes y el aspecto pedagógico (recordemos que anteriormente se habló de los directivos y su demanda en lo administrativo), entonces, al sentirse “libres” los docentes pierden el sentido de los objetivos organizacionales, realizando actividades que pueden conducir o no, al cumplimiento de los mismos. Es por ello que un Mecanismo de Control aplicado mediante la Planeación Estratégica escolar conducirá la organización a cumplir sus objetivos.

El Modelo Educativo (2016, p. 23) menciona que: “Al enfatizar el seguimiento de indicadores formales como vías para ejercer la autoridad y el control, el enfoque administrativo reduce la función de la supervisión escolar a vigilar que las escuelas observen reglas y tareas que les han sido definidas externamente.”

Es decir, el supervisor escolar es el encargado de controlar las organizaciones escolares y vigilar también que los indicadores que cada una de las escuelas tienen, se cumplan para la mejora de la escuela.

Por su parte en el documento: Revisiones de la OCDE sobre la Evaluación en Educación. MÉXICO (2012, p. 25) se menciona que:

En México, el director escolar es el responsable del funcionamiento, la organización y la gestión de la escuela. Sus principales tareas son: definir los objetivos, estrategias y políticas de operación escolares; analizar y resolver los problemas pedagógicos que surjan; y revisar y aprobar los planes de trabajo elaborados por los docentes.

Al conocer cuáles son las funciones del director, claramente podemos ver que de la misma manera, el control de la organización “está en sus manos”, así como también la propuesta de formulación de los objetivos, y la elaboración de la Planeación Estratégica, y revisar que las planificaciones docentes, vayan en el sentido de los fines planteados en la organización escolar para garantizar así, su cumplimiento.

### **Planeación Estratégica: visión del MGEE**

En cuanto a la Planeación Estratégica, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009, p. 66) menciona que: “La planeación estratégica es definida como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direcciona las acciones del colectivo escolar hacia escenarios deseados a mediano plazo.”

En este sentido la Planeación Estratégica es la que guía las actividades del colectivo docente, y estipula los objetivos para la mejora de la organización interviniendo así en la gestión de la misma, que junto con el Control

Organizacional y la adecuada implementación de mecanismos de control en las actividades planeadas por el colectivo docente, permitirán evaluar el logro de objetivos de la escuela.

Ya revisadas ambas variables y como se había mencionado anteriormente, la persona encargada y quizá la pieza clave del éxito de la organización es el líder, pues éste, tiene la facultad de tomar decisiones, propone acciones encaminadas al logro de los objetivos, así como también los mecanismos de control adecuados para que la organización funcione con base a éstos, es por ello importante revisar su papel a nivel nacional.

### **Liderazgo y los problemas que enfrentan los directores en el país**

El Liderazgo a nivel nacional, lo encontramos inmerso en el documento Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009, pág. 61) en donde se mencionan características atribuidas al director de la escuela, como sigue:

En el caso de las escuelas, si se considera que el director escolar es el administrador de la organización llamada "escuela" (Owens, 1976) y entre las funciones que le competen está una esencial: ejercer liderazgo, entonces "independientemente del estilo de dirección que se desarrolle en una institución educativa, la dirección tiene una influencia significativa, ya que su actuación incide en todos los procesos del centro educativo; en el comportamiento del personal, de los alumnos, de coordinación, en la definición del trabajo, la planificación, supervisión de la tarea y personal, y otros (Rosales, 1997).

Por lo anterior, podemos darnos cuenta de esta visión que se tenía en México hace algunos años, en donde el director era la persona que toma las decisiones que determinan que ocurre en la estructura de la escuela, coordina y controla al personal humano y los asuntos administrativos; desde su punto de vista se puede deducir que puede incidir en la conducta de las personas orientándolas a cumplir los objetivos de la escuela.

Por su parte José García (2010, párr.10) en su documento El director escolar novel de primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año, nos mencionan los retos a los que se enfrentan los directores en el momento de ejercer sus funciones:

Los dilemas que enfrentan los directores para resolver estos conflictos son: ¿A qué me dedico? La tensión entre gestionar y administrar la escuela: ¿Intervengo o dejo pasar? Este dilema cuestiona los límites de la solidaridad del director con sus compañeros docentes cuando no cumplen con sus deberes profesionales: ¿A quién protejo? Se trata de un asunto de lealtad a los docentes o lealtad a los alumnos; el director debe decidir por proteger las faltas del maestro o buscar el bienestar y aprendizaje de los alumnos. (párr.10)

La tarea de los directores no es nada fácil, pues tienen que lidiar con los aspectos administrativos, sociales, con docentes y padres de familia, para tomar las decisiones adecuadas y para que la escuela logre sus objetivos, aunque también en esta toma de decisiones puede intervenir el lado subjetivo del mismo, dejando pasar algunas situaciones que a la larga pueden resultar perjudiciales para la organización; ya que, si se es muy objetivo, en muchas ocasiones los miembros de la organización suelen quejarse de ello y hasta podría existir una anarquía por parte de los mismos.

En el documento de José María Fernández Batanero, Liderazgo directivo e inclusión educativa. Estudio de casos (2013) menciona cómo es importante la función del director dentro de las escuelas, con las siguientes palabras: “Hoy día, nadie pone en duda que el ejercicio de la dirección en un centro escolar es uno de los pilares básicos sobre el que se asienta toda la dinámica organizativa del centro, desde el desarrollo curricular hasta la innovación y la evaluación” (Lorenzo Delgado, 2004, párr. 14)

Alcanzar la participación activa de los directivos en las escuelas, es de suma importancia, ya que, cuando se libere de tanta carga administrativa, podrá aplicar

los mecanismos de control necesarios para que la organización se encamine para lograr los objetivos.

El artículo de Julieta Guzmán (2014) Líderes Escolares, pieza clave para implementar la Reforma Educativa; hace mención acerca de las responsabilidades del director como sigue: “Dentro de la escuela, el director es quien tiene la responsabilidad del funcionamiento general de la institución y de cada uno de los aspectos inherentes al servicio que se ofrece en la misma.” (pár. 2)

Por lo tanto, la visión que se tiene en nuestro país, es que el director es el responsable total de la escuela, y quizá si lo sea pero hay más actores educativos trabajando en ellas que bien podrían contribuir a la mejora de la misma, si bien, el directivo coordina, son los demás docentes quienes deben hacer lo que les corresponde, pero quizá no lo hacen por falta de mecanismos de control (supervisión) que guíen nuestra labor diaria al mejoramiento de nuestra escuela.

También, el mismo artículo nos menciona que:

Es necesario que los directores dediquen más de su tiempo a conocer orientaciones prácticas de docencia y a observar a sus maestros dar clase, participen en redes profesionales, mentorías o actividades de investigación, incrementen y mejoren las interacciones tanto con los estudiantes como con los padres y madres de familia, e instalen en la cultura escolar la evaluación como una actividad permanente, de carácter formativo y tendiente al mejoramiento de la práctica profesional de los docentes y al avance continuo de la escuela. (Párr. 3)

Es necesario que el director observe la práctica docente, y mencione las recomendaciones al profesor a manera de enriquecer su trabajo, también es importante que esté pendiente de lo que ocurre con los estudiantes y los padres de familia, formar vínculos que le ayuden a legitimar su poder en el sentido de no perder de vista los objetivos organizacionales establecidos en la Planeación



Estratégica y que por medio de ésta, pueda implementar mecanismos de control y así ir corrigiendo lo que no vaya funcionando dentro de la escuela en miras a mejorar como organización.

Por su parte el documento de Laurencia Barraza Gestión Y Liderazgo Escolar (2014, pág.12) menciona la importancia del liderazgo para alcanzar los objetivos organizacionales, pues:

El liderazgo es considerado uno de los ejes fundamentales para el desarrollo de las instituciones. En el campo de la educación forma parte de los factores incluidos para alcanzar mejores niveles educativos, debido a que se asume que el ejercicio de liderazgo contribuye a canalizar los esfuerzos individuales hacia metas comunes, logrando transitar del individualismo al trabajo en equipo y a la colegialidad.

Podemos leer que aparte de tener la responsabilidad de todos los procesos que se llevan a cabo en las escuelas, los líderes también son encargados de encaminar a todos los miembros de la organización a metas comunes, y cuando estos ya las hayan interiorizado, entonces, se podrán cumplir los objetivos. Lo importante en este sentido también es, que los miembros de la escuela legitimen el poder y órdenes del líder, ya que, si no les hacen sentido, será difícil que todos entiendan que deben trabajar juntos buscando metas en común.

Por todo lo anterior, es importante reconocer que el papel del líder escolar es de suma importancia para el desarrollo de la organización, este puede echar mano de la Planeación Estratégica y de acuerdo a cada acción, establecer un mecanismo de Control Organizacional para la mejora de los resultados y cumplimiento de los objetivos de la escuela.

De acuerdo a la literatura que tanto nacional como internacionalmente nos habla acerca de mi tema de estudio, el uso de Mecanismos de Control Organizacional permite, en el caso del INEE, establecer pautas de comportamiento y

responsabilidades a los docentes para cumplir con ciertos objetivos como la Calidad de la Educación, es por ello, que me resulta importante, retomar Mecanismos de Control Organizacional, para encaminar, por medio de la Planeación Estratégica y la influencia del Liderazgo a mi escuela a cumplir con sus objetivos.

Por ello, es necesario profundizar la información acerca de estas variables, para ver de qué manera se pueden configurar, esta información está en el siguiente capítulo.

# **CAPÍTULO II**

**MARCO**

**TEÓRICO**

El estudio del Control Organizacional es de suma importancia, pues es el eje rector que permite a las organizaciones cumplir sus objetivos, del mismo modo, en este capítulo se explicará la importancia y relación del Control Organizacional, la Planeación Estratégica, el Poder y el Liderazgo, siendo este último, pieza clave para que los procesos de Planeación y control puedan ser llevados a cabo y así aumentar el logro de los objetivos de la escuela en la que laboro.

## **2.1 La escuela como organización**

Al ser una escuela y como ya lo venía mencionando líneas antes, es una organización, ya que, de acuerdo a Hall (1983, pág. 33)

Una organización es una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membresías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por la general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad.

La escuela es considerada una organización por que cumple con los requisitos de la definición anterior, pues en ella trabaja una colectividad de personas (director, subdirector, docentes, intendentes, alumnos y padres de familia), la frontera identificable en este caso sería la infraestructura de la escuela en sí, se basa en un orden normativo que proviene de la SEP (en el caso del personal de la escuela) y los alumnos y padres de familia se rigen por la normativa de la escuela, además todos nos comunicamos y coordinamos para elaborar actividades que nos lleven al cumplimiento de metas y objetivos que la escuela se propone, ya que, se deben dar resultados a los miembros de la comunidad, y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Acabo de mencionar, por qué razón la escuela es una organización, pero en si ¿Qué es una organización escolar?

Ma. Teresa González (2003, pág. 25) menciona que:

El centro escolar considerado como una organización constituye un contexto. Tal contexto está configurado por múltiples dimensiones y elementos que, en su conjunto generan las condiciones organizativas en las que se van a llevar a cabo los procesos curriculares y de enseñanza y que, por tanto, influirán en la actividad docente de los profesores, y en el aprendizaje de los alumnos.

Entonces, para Ma. Teresa González, la escuela es una organización porque semejará un contexto; al igual que Hall, que para él, la organización presenta una frontera identificable, a los actores educativos (colectividad para Hall), además está compuesta por normativas que van a influir en la enseñanza de los maestros, pues en ella, se llevan a cabo procesos estipulados en el currículo que representan la tecnología de esa organización. Y ¿Cuáles son esos procesos?

Para dar respuesta a la pregunta anterior, se debe empezar por conocer cuáles son las dimensiones constitutivas de la organización escolar, ya que, los procesos son parte de estas dimensiones, es importante mencionar que todos estos elementos de la escuela están entrelazados, es decir, no se puede ver uno, sin ver a los demás. Y son los que vuelven a nuestra organización compleja por su interacción constante.

De acuerdo a Ma. Teresa González (2003, págs. 26-32) las dimensiones constitutivas de la organización escolar son:

- Estructura: Esta dimensión hace referencia a cómo está organizado el centro escolar, es decir, cómo están articulados formalmente sus elementos, constituye el “esqueleto” de la organización.

En esta dimensión se hace la división del trabajo, lo que le toca hacer a cada miembro de la organización escolar, cómo funciona la organización y cuáles son sus fines.

- Relaciones: La organización escolar es un entramado de relaciones o redes de interacción y flujo de comunicación entre las personas que la constituyen.

En esta dimensión se toman en cuenta las relaciones de los individuos, recordemos que hay relaciones de tipo formal, por el puesto que se ocupe, e informal, por la empatía que se da entre los miembros de la organización.

- Procesos: Sirven para que la organización vaya funcionando día con día y mejorando su actuación. Por ejemplo: elaboración de planes de actuación, desarrollo en la práctica de esos planes, evaluación de su actividad, mejora e innovación, dirección, liderazgo, coordinación, etc.

Esta dimensión es la encargada de toda la planeación que la organización tiene para su funcionamiento, la planeación de actividades, cómo, cuándo, quiénes y por qué lo van a hacer. Esta dimensión está relacionada con mi tema de investigación, pues el Control como proceso y evaluación de esas actividades que son estipuladas en la Planeación Estratégica bien forman parte de esta dimensión de la organización escolar.

- Cultura: Hace referencia a la red de valores, razones, creencias, supuestos que subyacen a lo que ocurre, a cómo funcione y sea un centro escolar.

Desde que nacemos y vamos creciendo, se nos “inculcan” ciertos valores que a la larga, aunque no racionalizamos siempre, conducen nuestro comportamiento, y estos valores los llevamos a las organizaciones en las que trabajamos, en donde, previamente, ya existe un sistema de valores y creencias compartidos en cuanto al

trabajo, recordemos que las organizaciones pueden ser malas o buenas (Hall, 1983), y de acuerdo a la cultura que hay en las escuelas, es el impacto que producen en los “nuevos” miembros o en la dinámica organizacional.

- Entorno: Hablar de esta dimensión significa subrayar que las escuelas no solo son complejos sociales y organizativos, sino que forman parte de una red mucho más compleja de relaciones sociales, económicas, culturales de un momento histórico dado.

Es decir, en esta dimensión se hace referencia al contexto global de la realidad educativa, todas esas políticas públicas que influyen en las organizaciones, como lo menciona Ayuzabet de la Rosa Alburquerque (2013, pág. 32): “Las políticas públicas afectan al comportamiento organizacional en un sentido institucional y, en términos específicos, las afectan según su situación en campos organizacionales combinados con sectores de políticas”

Es en este sentido que esta dimensión organizacional del entorno, afecta directamente a la organización y viceversa, es una complementariedad entre ambas; lo que en algunas ocasiones demuestra parte del comportamiento de la organización al tener que hacer frente y dar los resultados esperados por la política pública.

Reitero que estas dimensiones de la organización escolar, deben ser estudiadas en su conjunto, no se pueden separar, ya que, si nos enfocamos en solo una de las dimensiones, no podremos entender la complejidad de la organización que estamos estudiando.

Una vez que he definido y sustentado por qué la escuela es una organización y sus dimensiones como elementos constitutivos, pasaré a definir conceptualmente mi tema de estudio.

## 2.2 Definición y tipos de Control Organizacional

Para iniciar con la fundamentación teórica, me resulta importante definir qué es el Control Organizacional, para posteriormente partir con los estudios realizados sobre el tema e ir explicando lo necesario.

Zacarías Torres (2014, pág. 240) menciona que: “El término control se encuentra incorporado en todos los actos que participa el ser humano. Implica medida, prudencia, regulación, normas, leyes, dependencia, se podría decir que el control es el árbitro del equilibrio de la armonía y, desde luego, de los buenos resultados”

El control está relacionado con el quehacer humano, y éste, al vivir en sociedad, tiene que regular de alguna manera sus comportamientos para el cumplimiento de los objetivos de la organización y así, mantener a ésta en equilibrio.

El autor propone el siguiente esquema del proceso de control:



Zacarías Torres (2014)

1.- Establecer objetivos: expresan lo que la organización quiere alcanzar y son el objeto de control.

2.- Observar el comportamiento: Vigilar las acciones emprendidas desde su inicio hasta el final para evitar desviaciones.



3.- Medir el desempeño: Se revisan los resultados numéricos y su correspondencia en tiempo y forma con el resultado final.

4.- Comparar el desempeño vs. Objetivos: Incluyen estimaciones tanto subjetivas como objetivas, la comparación implica sólo números de criterio subjetivo.

5.- Dar a conocer resultados: Se informa a los actores sujetos del control, del desempeño de su trabajo con respecto al avance del cumplimiento de objetivos.

6.- Emprender acciones: Este procedimiento se lleva a cabo una vez que han sido comparados el desempeño con los objetivos y tomar en cuenta acciones para redirigir la organización.

Y es así como se lleva a cabo un proceso de control de acuerdo con el autor.

De acuerdo a Juan Carlos Revilla Castro, (2011, pág. 47): “La forma de ejercer el control organizacional sigue siendo central para las ciencias sociales del trabajo. El acercamiento desde el poder disciplinario podría resultar útil, aunque Foucault no diferenció apenas diferentes modalidades de control disciplinario en las organizaciones”

Retomando lo anterior, el autor nos menciona que el control organizacional se puede ver desde la perspectiva del poder disciplinario propuesto por Foucault, quien menciona que este es la obediencia a través del adiestramiento y el castigo correctivo y de esta manera los individuos controlan su conducta tomando decisiones que sean congruentes con los objetivos de la organización.

Además, se menciona que cada mecanismo de control se relaciona con la lógica disciplinaria en la que se basa.

De inicio, nos menciona cuáles son los mecanismos clásicos de Control Organizacional, son los siguientes:

EDWARDS (1979)	WEBER (1922)	FOUCAULT (1975)
*Simple o Jerárquico: basado en la supervisión directa de los trabajadores *Tecnológico: Se consigue con el flujo continuo de producción, es decir, es más Tayloriano *Burocrático: Que se basa en la imposición impersonal de un sistema normativo	Menciona que el control organizacional se ejerce por medio de la regulación normativa del trabajo a través de la legitimidad y racionalidad de la norma organizacional.	El control se ejerce por medio del predominio del poder disciplinario, la obediencia a través del adiestramiento y el castigo correctivo.

Elaboración propia.

Cabe mencionar que cada mecanismo y lógica de Control Organizacional que mencionaré más adelante, surge a partir de los tipos de control de los autores descritos en la tabla anterior.

Pues como el mismo autor menciona, los mecanismos de control, perduran a través del tiempo, lo único que hacen con ellos las organizaciones es adaptarlo a las demandas del contexto y época histórica en la que se vive.



Elaboración propia.

Cada lógica de Control Organizacional, da sentido a mecanismos de control específicos. En la tabla siguiente, se describe brevemente en qué consiste cada lógica así como también los mecanismos de control que le corresponden.

LÓGICA	MECANISMO DE CONTROL
<b>PANÓPTICA:</b> Consiste en la vigilancia de los sujetos mediada o directa a través de mecanismos especiales o tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Control simple de Edwards:</u> depende de la presencia física o cercana de un supervisor que vigile directamente a los trabajadores.</li> <li>• <u>Control Benthamiano:</u> Bentham, considerado el padre de la vigilancia social moderna, con su modelo que se implantó en una cárcel para vigilar a todos los presos, con ello propuso el aumento de la eficiencia de la vigilancia.</li> <li>• <u>Control Tecnopanóptico:</u> Es el control exhaustivo a través de las TIC'S (Ej. asesores telefónicos, su supervisor escucha, graba e interviene cuando ellos realizan las llamadas a los clientes.)</li> </ul>
<b>FORMALIZADORA:</b> Se basa en la existencia de una serie de normas formales y racionales que sirven tanto para organizar el trabajo como para establecer relaciones sociales jerarquizadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Control tecnológico de Edwards:</u> El tipo de control en el que la tecnología regula y dirige el trabajo</li> <li>• <u>Control Burocrático:</u> Que consiste en los procesos administrativos, pautados, rutinarios, jerarquizados e individualizados que implican una recompensa en función de los méritos alcanzados por los sujetos.</li> </ul>
<b>BENEVOLENTE:</b> Consiste en la negociación colectiva con	Aumenta la motivación, rendimiento del trabajador y la productividad de la organización, es de carácter colectivo (Likert, 1967)

LÓGICA	MECANISMO DE CONTROL
solución humanista y condiciones laborables beneficiosas.	
<b>PRODUCTIVISTA:</b> Se basa en la autorregulación del comportamiento del trabajador para conseguir unos determinados resultados productivos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Control por resultados:</u> Consiste en el disciplinamiento del trabajador a través de la fijación de unos objetivos de producción, en calidad o cantidad y si se alcanzan hay recompensa.</li> <li>• <u>Control clientelar:</u> Se basa en la dependencia del trabajador respecto del cliente-autodisciplinamiento ante las demandas del cliente.</li> <li>• <u>Control mercantil:</u> Depende de las demandas de las situaciones laborales cambiantes que regulan la conducta de los trabajadores. El trabajador debe adaptarse constantemente.</li> </ul>
<b>RELACIONAL:</b> Consiste en la adaptación del trabajador a las demandas de los iguales	Se manejan las relaciones interpersonales para formar vínculos con los equipos de trabajo.
<b>FLUIDA:</b> Consiste en la flexibilidad, ausencia de los principios de la organización y recompensas estables y el disciplinamiento a través de la incertidumbre que se genera. El trabajador debe dar siempre lo mejor..	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Control en la flexibilidad funcional:</u> Es referido a las transformaciones organizacionales legitimadas que se erigen en inapelables e incuestionables por el bien de la supervivencia de la organización.</li> <li>• <u>Control de flexibilidad numérica:</u> Se da cuando existe la posibilidad de ser expulsado de la organización por criterios organizacionales.</li> </ul>

Juan Carlos Revilla Castro (2011)

De acuerdo a lo anterior es que podemos entender que cada uno de los mecanismos de Control Organizacional, responde a una lógica disciplinaria, que si bien, podemos aplicar solo uno de estos mecanismos dentro de nuestra organización, también Juan Carlos Revilla Castro (2011), nos menciona que podemos aplicar varios mecanismos de control en las organizaciones, y que ello dependerá de las demandas de nuestro contexto y de la misma manera, el control tendrá modificaciones a través del tiempo.

Así mismo, el mismo autor, propone 3 tipos de metodologías para trabajar con el Control Organizacional:

- 1.- Ocuparse de una o dos organizaciones: esto es, mediante un estudio de caso (observación participante, entrevistas, etc.).
- 2.- Comparación de diversas organizaciones: mediante el acopio de información cuantitativizable y operacionable.
- 3.- Análisis de discurso: Que se da a partir de entrevistas en profundidad y grupos de discusión, esta metodología fue la que aplicó en su trabajo.

Luz Esperanza Bohórquez (2011, pág. 309), menciona que el control tiene que ver con el comportamiento de las personas, de la siguiente manera: “El control organizacional busca la consistencia y predictibilidad en el comportamiento de los individuos para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización”

Al igual que el autor anterior, el uso del Control Organizacional va a influir en el comportamiento de los individuos para el cumplimiento de los objetivos de la organización, además, osará predecir el comportamiento de los miembros para así elaborar las correcciones necesarias para que sus conductas no se desvíen de los objetivos previstos en un proceso de Planeación Estratégica.

Para Perrow (1986) en Luz Esperanza Bohórquez (2011), el control incluye: supervisión, reglas, estructuras burocráticas, estandarización y división del trabajo.

Para la autora, el estudio del Control Organizacional puede ser revisado desde: la Teoría de la Organización, y la Teoría del Control.

Menciona también que los tipos de control que hay son:

- Óptimo: Dirigido a la optimización de ciertas medidas de desempeño
- Robusto: Enfocado en la creación de sistemas de feed-back de menos incertidumbre.
- Estocástico: Que estudia los recursos e incertidumbre de la organización por procesos aleatorios.
- Adaptativo: Busca la estabilidad del sistema a partir del ajuste de las variables externas
- Inteligente: Decide qué variables deben ser controladas y las estrategias aplicadas
- Estratégico: Busca alcanzar el cumplimiento de objetivos a través de mecanismos de optimización, menos incertidumbre, etc.

De acuerdo a Rafael Franco Ruíz (2011, pág. 34) existe relación entre poder y control, lo menciona de la siguiente manera: “El control organizacional se fundamenta en la jerarquización, como representación del ejercicio del poder que es determinante en las estructuras”.

Esto es, el uso y aplicación de los mecanismos de control se llevan a cabo, por medio del ejercicio del poder, de la misma jerarquización de la organización.

Para este autor, el control se clasifica de la siguiente manera:

- Control administrativo: Basado en normas y abarca aspectos como estructura, división del trabajo.
- Control operacional: Actúa sobre los procesos de trabajo, se conforma de reglas, procedimientos, actitudes y actuaciones.
- Control normativo: Se integra por normas, procedimientos, actuaciones y actitudes que constituyen un plan para que las acciones de una entidad se adecúen al ordenamiento regulativo establecido.
- Control de información: Su objetivo es lograr que los diferentes sistemas informativos sean compatibles y comparables entre sí, contribuyendo a la construcción de la confianza.

Se puede controlar

- Talento humano, recursos físicos (bienes materiales) y recursos financieros (económicos).

Los elementos de control son:

- Documentos, bienes, actividades, responsables, informes y objetivos.

Por su parte, Robert N. Anthony (2008, pág. 104) menciona acerca del control y su relación con la planeación estratégica, que: “El control formal esta basado en las metas y estrategias de la organización que se implantan en un plan estratégico”

Aquí podemos apreciar claramente la relación del Control Organizacional con la Planeación Estratégica, pues los mecanismos de control formal, dependerán de las estrategias utilizadas para cumplir con los objetivos de la organización.

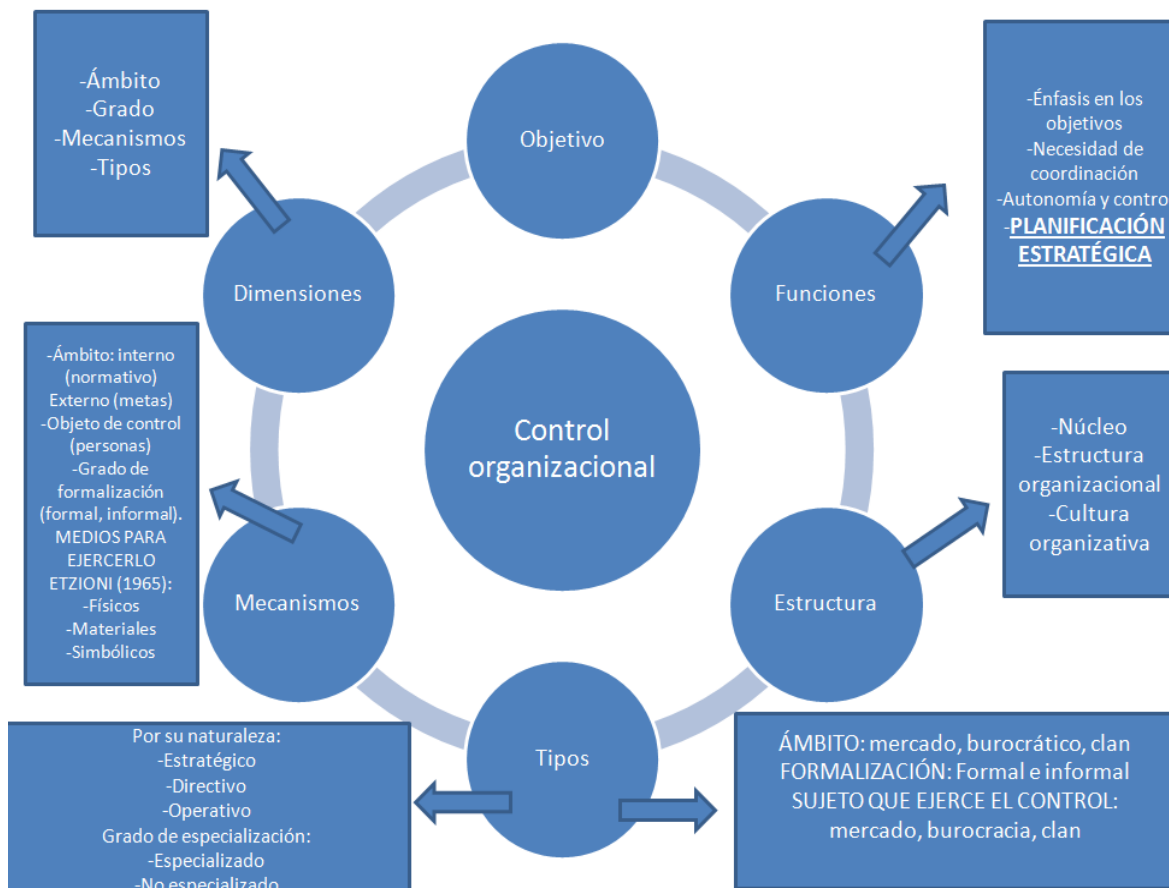
Por su parte, Ma. Carmen Ruíz (2007, pág. 3366), menciona la importancia del Control Organizacional como un proceso de poder en la organización de la siguiente manera: “El control es una herramienta de especial importancia en la vida de una organización y especialmente en los procesos de gobierno”

Los autores hasta ahora mencionados en el presente trabajo, coinciden en que el Control Organizacional es parte fundamental de los procesos en las organizaciones, pues sin él, las organizaciones en muchas ocasiones no logran cumplir sus objetivos.

De acuerdo a Speklé (2001) en Ma. Carmen Ruíz (2007, pág. 3368), menciona que: “Un sistema de control puede ser descrito simplemente como aquellas medidas o acciones organizacionales diseñadas para facilitar que sus miembros alcancen un alto cumplimiento con las mínimas consecuencias indeseadas”

En este sentido, el Control Organizacional busca que los individuos cumplan con los objetivos de la organización a la que pertenecen, tomando decisiones coherentes y de acuerdo con los objetivos de la organización.

Ma. Carmen Ruíz (2007) propone que el estudio del Control Organizacional puede ser agrupado desde las siguientes tres perspectivas: sociológica, administrativa y psicológica. La autora propone que el control organizacional tiene:



Ma. Carmen Ruíz (2007)

Menciona que el objetivo del Control Organizacional es influir en las personas para que sus acciones sean coherentes a los objetivos de la organización en condiciones óptimas de eficacia y eficiencia.

El Control Organizacional, dentro de sus funciones, debe hacer énfasis en los objetivos, ya que de acuerdo a ellos, se llevará a cabo la Planeación Estratégica y los mecanismos de control con la finalidad de lograrlos. Tiene una necesidad de coordinación, porque se deben unir todos los esfuerzos de la organización para lograr el cometido, además el Control Organizacional va de la mano con la Planeación Estratégica, como bien lo había mencionado porque desde que se comienza el proceso de planificación, se establecen los mecanismos de control para lograr los objetivos organizacionales.

Dentro de la estructura del Control Organizacional, podemos encontrar un núcleo, que es la conducta de los humanos, esto, para alcanzar los objetivos de la

organización, del núcleo surgen subsistemas, como el de planificación, operativo, medición del desempeño y retroalimentación de los resultados de la evaluación de las actividades y desempeño que se va desarrollando dentro de la organización. La estructura depende de la forma de la organización y la cultura organizativa que según Flamholtz (1996): “se refiere al conjunto de valores, creencias y normas sociales compartidos por todos los miembros de la organización”

Los tipos de Control Organizacional, al igual que los mecanismos y sus dimensiones, guardan estrecha relación, ya que, para estudiar los tipos de control, dependen de una dimensión y cierto mecanismo, que puede ser formal o informal, por el grado, por su naturaleza (estratégico, directivo y operativo), antes o después del proceso de las actividades de la Planificación Estratégica.

En los artículos mencionados hasta ahora, los autores nos dan a entender que cada mecanismo de control responde a una lógica o dimensión por medio de la cual puede ser estudiado el mismo, además, en el artículo de Ma. Carmen Ruíz (2007), es en dónde existe una mayor relación entre el Control Organizacional y la Planeación Estratégica.

María Rocío Arango (2007, pág. 81) describe al control como un sistema que busca un objetivo, lo menciona de la siguiente manera: “El control organizacional es concebido como un sistema, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, en busca de un objetivo determinado. Su propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización”

Hasta este momento, y de acuerdo a los autores anteriormente mencionados, el control organizacional es el elemento, herramienta, por medio del cual, las organizaciones alcanzan sus objetivos.

La autora menciona que el Control Organizacional se ocupa de la interrelación de las habilidades, preceptos, decisiones, estructuras y dispositivos utilizados para: ordenar, ajustar, medir y evaluar el comportamiento de las personas y el



cumplimiento de los objetivos de la organización. A demás menciona que el diseño del proceso (planificación) es una acción de control.

Una vez más nos encontramos con la relación existente entre el Control Organizacional y la Planeación Estratégica.

Por su parte Berry et. al. (2005) en Ma. Carmen Ruíz (2007, pág. 3368), identifican al control como el:

Proceso de conducir a las organizaciones hacia patrones de actividad viables en un entorno cambiante, lo que implica que el control es la acción de influir, sobre el comportamiento de los miembros de la organización de forma que se consigan al menos, algunos de los objetivos organizacionales.

De esta manera el Control Organizacional, va más allá del simple hecho del control de actividades de los miembros de la organización, sino, el cumplimiento de solo algunos objetivos de la organización depende también de la influencia que se ejerce sobre la conducta de los individuos

Retomando lo anterior, en el mismo documento, se menciona que hay varios autores que tratan de ofrecer una visión diferente y consideran apropiado hablar del control como sinónimo de los términos Poder, Autoridad e Influencia.

Como Etzioni (1965) en Ma. Carmen Ruíz (2007, pág. 3368), que reconoce al poder como medio para ejercer el control y expone la relación de ambos conceptos como sigue: “Utiliza indistintamente los términos control y poder. Considera que el poder es el medio utilizado para ejercer el control sobre los miembros de cualquier organización y será distinto según el lugar que se ocupe en la jerarquía organizativa y según la cualificación del personal.”

Flamholtz et. al. (1985) en Ma. Carmen Ruíz (2007, pág. 3368), menciona al Control Organizacional y su relación con el comportamiento de los miembros de la organización, de la siguiente manera: “conjunto de mecanismos diseñados para

aumentar la probabilidad de que los individuos se comporten de forma que se puedan alcanzar los propósitos de una organización”

Esto es, el mecanismo de control que se utilice para llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos organizacionales, va a depender del grado de influencia que haya entre los individuos de la organización, es planear todo, para influir en el comportamiento de las personas.

Para Philippe Lorino (1993, pág. 88) el Control Organizacional es, al igual que para autores anteriores, una herramienta que permite incidir en la conducta de las personas, para él es: “Un asunto de comportamiento: se trata, mediante la elección de los fenómenos medidos, de orientar los comportamientos individuales o colectivos en un sentido que se ha juzgado favorable para la empresa y de conseguir el cumplimiento de su estrategia”

Como lo podemos observar en la definición anterior, mediante el control podemos medir las variables que determinemos desde el inicio de la implementación de los mecanismos de control, además este autor nos aporta que:

<b>Un sistema de control tiene que ser:</b>	<b>Los indicadores de control:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muy sencillo: para que sea fácil modificar y manejar.</li> <li>• Claro: constituido por indicadores concretos y comprensibles por el personal involucrado</li> <li>• Terminado por una estrategia: el indicador debe traducir la estrategia al nivel de la actividad</li> <li>• Evolutivo: Concebido de manera que pueda adaptarse en función de los cambios de circunstancias y estrategias.</li> <li>• Integrado: debe ser constituido por un conjunto de lógicas que traduzcan la estrategia global.</li> </ul>	<p>Deben basarse en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de rendimiento: Encaminado a los principales causas de la eficacia</li> <li>• Parámetros que puedan expresarse fácilmente en cifras de manera no ambigua</li> <li>• Corresponder a un horizonte temporal determinado</li> <li>• Tiene que servir para perseguir un objetivo preciso</li> </ul>

Philippe Lorino (1993)

Por otra parte y de acuerdo a los autores que utilizan indistintamente el concepto de control y poder para que los individuos cumplan con los objetivos de la

organización a la que pertenecen, encontramos que el Control Organizacional no solo guarda estrecha relación con la Planeación Estratégica, sino, también con el Poder de influencia que tienen los jefes con los subordinados para encauzar la conducta de los empleados hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Definido ya el concepto de Control Organizacional, sus elementos, tipos, mecanismos y lógicas, es importante mencionar qué es y cuáles son los elementos de la Planeación Estratégica, como elemento principal de ayuda mutua del Control Organizacional, pues es mediante ésta, que se implementa la propuesta de Control Organizacional que pretendo proponer para beneficio de la escuela en la que trabajo.

### **2.3 Planeación Estratégica y sus elementos**

Ernesto Sánchez Hernández (2016, pág. 303) nos hace mención de lo que es la planeación estratégica y cómo es que varios autores más la visualizan, él lo expone de la siguiente manera:

La Planificación Estratégica (PE) es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Varios autores la conciben como una estructura teórica para la reflexión sobre las grandes opciones de la organización, fundamentada en una nueva cultura para la ordenación y una nueva actitud de la administración; es también un intento para mejorar la dirección y la gestión de la organización.

El autor anterior, nos menciona además, que la planeación es un elemento que permite la reflexión en las acciones que lleva a cabo la organización, para implementar las acciones necesarias y así encaminarlas al logro de las metas, además de que mejora la organización y gestión permitiendo así, tener un mayor control de los resultados de la misma.

Por su parte, Castelán (1985) en María Elvira López Parra (2013, pág. 13) nos indica cuáles son los elementos que toma en cuenta la planeación estratégica, él

lo enuncia de la siguiente manera: “La Planeación Estratégica es un proceso continuo, el cual involucra una secuencia definida de pasos donde se hace uso de la información propia de la empresa y ajena a ella y de la cual es necesario hacer una elección”

Entonces, la Planeación Estratégica va a responder a: qué se va a hacer, cuándo, cómo y de la misma manera, la distribución de actividades entre los miembros de la organización.

Por su parte Martínez (2002) en María Elvira López Parra (2013, pág. 12) visualiza a la Planeación Estratégica como la respuesta a situaciones futuras, para evitarlas o llegar a esas consecuencias, lo menciona de la siguiente manera: “La planeación estratégica es la respuesta lógica a las necesidades de escudriñar un futuro incierto complejo y cambiante”

La Planeación Estratégica “mira” hacia el futuro, prevee las acciones necesarias que se llevarán a cabo y se complementa con el Control Organizacional porque, como ya lo vimos anteriormente, sus mecanismos influirán en la conducta de las personas miembros de la organización para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Para Sielinski (2007) en María Elvira López Parra (2013), los elementos de Planeación Estratégica son: Misión, Vision, Metas, Objetivos, Estrategias, Plan de Acción y Seguimiento y actualización del plan. En dónde:

- Misión: enunciado que refleja el objetivo fundamental de la empresa
- Visión: cómo se ve la empresa a futuro, a dónde quiere llegar
- Metas u objetivos: establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados

- Estrategia: patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.
- Plan de acción: establece cómo, con qué y de cuando a cuando se llevarán a cabo las actividades preestablecidas en el plan.
- Seguimiento y actualización del plan: con ayuda de la evaluación de las estrategias, darle cierto seguimiento y de ser necesario, actualizar los planes para la mejora de la organización.

De acuerdo a Adriana E. Barreiros (2012, pág.13) menciona la importancia que tiene la planeación estratégica para que las organizaciones hagan frente a las adversidades del ambiente, lo menciona así:

La Planeación Estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentarse a las situaciones del futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los procesos que intervienen en el proceso de planeación

De acuerdo a la definición de esta autora, tanto el Control Organizacional como la Planeación Estratégica están estrechamente ligados, pues ambos, buscan que las organizaciones cumplan con sus objetivos, mediante procesos que bien pueden parecer a simple vista distintos, pero al momento de ser aplicados están estrechamente relacionados.

José de Jesús López (2012, pág. 48) hace mención de los elementos que se tienen que tomar en cuenta en la Planeación Estratégica, de la siguiente manera:

La planeación estratégica incluye una revisión de la misión y metas de la organización, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. La planeación estratégica está enfocada al logro de los objetivos institucionales y tiene como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma

De manera implícita, el autor anterior nos menciona que la Planeación Estratégica permite plantear acciones y cómo se deben llevar a cabo, en este sentido el Control y sus mecanismos irían de la mano con la misma para que ésta lleve a cabo su finalidad, que es cumplir con los objetivos de la organización.

Es importante tener en cuenta que la Planeación Estratégica no se inventa, se tienen que tomar en cuenta varios factores que la organización tiene como el análisis FODA y sus objetivos y misión, sin esta información quedaría sin sentido, y los actores de la misma, no encaminarían sus acciones al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por su parte en el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2009, pág. 66) menciona que: “La Planeación Estratégica es definida como el proceso sistémico y sistemático para la mejora continua de la gestión, derivado de la autoevaluación y basado en consensos, que direcciona las acciones del colectivo escolar hacia escenarios deseados a mediano plazo”

Si bien el control ayuda a la organización con el control de las conductas de los individuos, la Planeación Estratégica por su parte, marca tiempos determinados para la acción de las actividades planeadas, además marca las pautas para la acción que, junto con el Control Organizacional, llevan a la organización al logro de los objetivos.

Pablo Torres Lima (2008, pág. 2-3) nos hace mención de lo que es la Planeación y la Planeación Estratégica dejando en claro su diferencia como se muestra a continuación:

La planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción. Así la planeación se anticipa a la toma de decisiones, con lo cual, consiste en un proceso de decidir antes de que se requiera la acción (pág. 2)

Es así, que la planeación implementa las rutas de acción, y se complementa con el control pues de acuerdo a cada acción se pueden establecer mecanismos que permitan dar continuidad a la mejora de los resultados de la organización.

En cuanto a la planeación estratégica, el mismo autor menciona lo siguiente:

La planeación estratégica es sistemática en el sentido que es organizada y conducida con base a una realidad entendida. Es una actividad de integración, que reúne toda la información producida en toda la organización, y que, en su mejor forma, ayuda a crear una visión cohesiva de hacia dónde se dirige y se debe dirigir la organización. (Pág. 3)

De acuerdo a estas dos definiciones entre Planeación y Planeación Estratégica, nos podemos dar cuenta de que ambas buscan un objetivo, que es cumplir con las metas organizacionales, sin embargo, la Planeación Estratégica es más sistemática, es decir, nos permite fijar acciones en determinados tiempos en aras del cumplimiento de los objetivos de la misma.

En párrafos más arriba, el autor nos comenta la relación existente entre la planeación y quien la ejecuta, él lo enuncia de la siguiente manera:

La planeación es un elemento inseparable de la función de dirección organizacional, toda vez que permite conducir a la institución hacia el cumplimiento de su misión, objetivos y metas. La planeación va más allá de la simple espera de la ocurrencia de los eventos futuros, a luz de diseño o visualización de escenarios, esperados, esto implica la forma de modificar y mejorar estos escenarios y exponer los beneficios para el mayor provecho posible. (pág. 2)

Sin duda, la planeación es una pieza clave de las acciones que se llevan a cabo dentro de las organizaciones para que éstas puedan cumplir sus objetivos, pero también, su creación depende de la dirección de la organización, lo que nos remite al líder de la misma, es el que propone acciones estratégicas y vigila su implementación en la organización.

Juan Silvestre Aranda (2005, pág. 28), nos menciona la importancia de la Planeación Estratégica, qué es y su principal objetivo, lo hace de la siguiente manera:

En términos generales la planeación estratégica, es el proceso estructurado por el cual una organización social –tal como una institución educativa- define su razón de ser en el entorno donde realiza sus actividades, vislumbra su estado deseado en el futuro, desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el mencionado estado deseado. El propósito global de la planeación estratégica es tener una visión clara de hacia dónde dirigir los recursos y las acciones, al tiempo que mantienen la flexibilidad necesaria para incorporar factores inciertos del entorno...

Esto es, que la planeación estratégica, permite crear acciones que conduzcan a la organización al logro de los objetivos, pues en ella se vislumbran los resultados futuros, y se implementan las acciones que se llevarán a cabo para lidiar con el contexto que rodea a la organización.

Y estas acciones, que se llevarán a cabo para cumplir los objetivos estarán estrechamente relacionadas con mecanismos de Control Organizacional, pues como ya lo revisamos en el apartado de tal concepto, éste conduce las conductas de los miembros de la organización al logro de los objetivos que se tengan.

Pero, ¿Quién implementa estos mecanismos de Control Organizacional acordes con las actividades planteadas en la Planeación Estratégica?

De acuerdo a la revisión de la literatura, podemos tener la certeza de que la pieza clave del éxito de las organizaciones, mucho tiene que ver con el director y su liderazgo, algunos autores han estudiado este tema y brindan información importante que nos puede guiar y dar pautas para conocer en qué sentido y medida el liderazgo implementa acciones para la mejora organizacional, a continuación explicaré como es entendido el liderazgo, sus funciones y relación con el Control Organizacional.



## 2.4 Definición y funciones del Liderazgo

Dentro de la revisión de la literatura, que se relaciona con el Control Organizacional, cómo ha sido explicado y los ámbitos en los que se ha aplicado, aparte de la Planeación Estratégica que va de la mano del mismo, el papel del liderazgo es parte fundamental para poner en marcha mecanismos de control organizacional con la idea clara de que van a ir enfocados al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Es por ello, importante conocer ¿Qué es el liderazgo? y en qué medida su influencia puede orientar al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Ante la pregunta anterior, Carlos Alberto Gómez (s.f., pág. 64) nos menciona que:

Fiedler (1961) citado por Kreitner y Kinicki (1997), considera que el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización.

Claramente, se puede leer que el liderazgo permite influir en la conducta de las personas, y este puede ser de manera directa por el solo hecho de ser el director, encaminando a la organización al logro de los objetivos que se plantean en la Planeación Estratégica, puede hacer uso de los mecanismos de control organizacional que utilizará como herramientas para cumplir su cometido.

Líneas más abajo del mismo documento en el que se pretende definir qué es el liderazgo, el autor rescata a French & Bell, (1996, pág. 64)

El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas.

Esto es, el liderazgo no necesariamente recae en una sola persona, no es estático, siempre es dinámico pues propone estrategias para motivar a los demás y así todas sus acciones se puedan encaminar al bien común.

Pero también es clara la existencia del líder informal, que bien pueden manejar a las personas en contra de los líderes formales, entorpeciendo las acciones que ya se habían establecido en la Planeación Estratégica. Siendo como sea ese liderazgo, realizan las mismas actividades, esto, para conseguir un beneficio ya sea en pro o en contra de la organización.

Líneas más abajo, se nos menciona que:

El liderazgo es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. Es el factor humano el que une a un grupo y motiva hacia los objetivos. Las actividades de la dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones no son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación en las personas y las dirige hacia los objetivos. (pág. 65)

Liderar permite influir en la conducta de las personas, conocerlas para saber de qué manera estimular su motivación y que hagan lo que uno desea, pues si no representamos ser líderes ante nuestros compañeros de trabajo, cualquier mecanismo de control, la planeación misma puede convertirse en un objeto de conflicto, ya que los demás lo sentirán como imposición y no lo harán porque realmente les nazca hacerlo.

Ya que definimos al liderazgo de acuerdo al autor en cuestión, es esencial conocer cuáles son las teorías de liderazgo que nos permiten conocer esas características que podemos encontrar en los líderes que tienen a su cargo organizaciones y personas.

Encontramos varias teorías que nos explican el deber ser de un líder, es importante mencionar que cada teoría incluye tipos de líderes (págs. 66-71) como se menciona en la siguiente tabla:

TEORÍA	CARACTERÍSTICAS
<b>Teoría de los rasgos</b>	<p><b>Liderazgo carismático:</b> Esta es una teoría que plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales.</p> <p><b>Liderazgo motivacional:</b> Desde esta perspectiva se destaca la presencia de tres motivadores fundamentales: poder, logro y afiliación. Estos motivadores activan y dirigen la conducta de las personas.</p>
<b>Teorías conductuales:</b>	<p>Desde estas teorías se busca establecer una correspondencia entre qué hace el líder y la forma de cómo se desempeña el grupo. Entre las funciones del líder encontramos:</p> <p>a) La estructura inicial: La cual supone que la conducta del líder se caracteriza por definir los roles, tareas y la forma cómo éstos deben ser llevados a cabo por los miembros del grupo.</p> <p>b) El liderazgo basado en relaciones mutuas de confianza, respeto y entendimiento entre los líderes y los trabajadores.</p>
<b>Liderazgo transaccional/ transformacional</b>	<p>De acuerdo con ello, habría dos formas en que el líder interactúa con sus subordinados, configurando dos tipos de líder: el líder transaccional y el líder transformacional.</p> <p>a) Transaccional Identifica los deseos y preferencias de sus seguidores y les ayuda a alcanzar el nivel de rendimiento que les permitirá alcanzar las recompensas que ellos desean.</p> <p>b) Transformacional Se caracteriza por tener la habilidad de inspirar a los subordinados a conseguir objetivos mayores a los planeados.</p>
<b>Liderazgo Racional Burocrático</b>	<p>Este tipo de liderazgo se fundamenta en la democracia, aunque el poder proviene de Dios, quien tiene como mediador al pueblo, el cual por mayoría decide su destino al elegir a sus gobernantes. Este modelo hace énfasis más en el papel que en quien ocupa. La ley está por encima de los funcionarios independientemente de sus rasgos y la obediencia se tributa a esta y no a arbitrio del gobernante.</p>
<b>Liderazgo Situacional</b>	<p>Este enfoque agrupa un conjunto de teorías que parten de la idea que el comportamiento del líder estaría afectado por una serie de factores del contexto en el que se ejerce dicho liderazgo y ello determinaría su efectividad (Kreitner y Kinicki, 1997); igualmente, Adair (1990) considera que el liderazgo depende de la situación y, por lo tanto, esta resulta relevante</p>
<b>Teoría atribucional</b>	<p>Esta teoría plantea que el líder funciona como un procesador de información que observa el comportamiento de sus subordinados, lanza explicaciones (atribuciones) sobre el comportamiento de estos y luego se comporta en consecuencia. Dichas atribuciones pueden ser internas o externas, dependiendo de la combinación de tres factores denominados distinción, consenso y consistencia.</p> <p>La teoría sugiere que en la medida que se juzgue la conducta como causada por alguna característica del seguidor (interna), más posibilidades existen para que el líder tome una acción sobre el seguidor.</p>

Carlos A. Gómez (s/f)

De acuerdo al tipo de teoría que se ocupe, es el tipo de líderes que encontramos, parece que el líder debe tener ciertas características específicas para triunfar ante la organización o el conjunto de individuos que lo siguen y parecen ser bastantes, desde conocerse a sí mismo y ser asertivo, hasta conocer al otro y encontrar la

manera de poder influir en su motivación para que nos dé un resultado positivo con el manejo de su conducta.

Por su parte Teresa Bardisa Ruiz (1997, pág. 30) acerca del liderazgo nos menciona que:

El director escolar tiene la autoridad en el interior del centro, que le viene dada por el cargo. Debe velar por el buen funcionamiento de la institución, sobre todo por la ejecución de las disposiciones normativas, y le corresponde ejercer el poder y el control de la organización de modo unipersonal.

De acuerdo a la autora, el líder o director es el encargado de toda la escuela, quien toma decisiones, y tiene el poder de controlar a los miembros de la organización para cumplir con los objetivos que previamente se establecen, es por ello que mi tema de investigación tiene que ver con lo que hace el líder, o lo que debería hacer, ejercer su poder y carisma para orientar las conductas de los actores educativos al logro de los objetivos.

Sin embargo, ¿Qué hay entre la relación del director y los docentes? ¿Es posible que a éstos se les pueda controlar? Ante la evidente pregunta y como parte del análisis del texto de la autora, menciona que:

Por otra parte, entre director y profesores se establece un pacto tácito o «perverso» de no control. Los profesores se refugian en el trabajo del aula sin inmiscuirse en la actividad directiva, para que, a su vez, los directores dirijan la institución evitando el control de los docentes. Ambas posiciones legitiman espacios de poder claramente diferenciados en aras de una autonomía «concedida» por los directores, que puede ser retirada ante la aparición de intereses en conflicto. Este modo de actuar produce una sensación de autonomía en el profesorado cuando en realidad se le está hurtando la participación en los asuntos generales del centro, mientras que al director se le está «impidiendo» colaborar en la mejora institucional, que pasa por el conocimiento de cómo trabaja el currículo del centro (pág. 32)

Parece que es una práctica que no solo se da en la escuela en la que trabajo, los docentes tienen muy presente ese no control por parte del líder, su libre cátedra, y por ello hacen lo que quieren dentro de la escuela, también se limitan a hacer trabajo en su salón y no se inmiscuyen en los asuntos de la dirección, y lo mismo

sucede con los actores que se encuentran en la dirección, no supervisan el trabajo de los docentes, dejando que exista cierto rango de libertad que si no es bien dirigida, puede entorpecer a las actividades planteadas y evitar así que la implementación de las estrategias y mecanismos de control organizacional no surtan el efecto deseado.

Por otra parte, existe una visión del director, que como bien lo enuncia la autora:

El director, como símbolo colaborativo, es uno de los elementos clave para formar y reformar; el peligro estriba en la manipulación y en la pasividad de los profesores aceptando la propia visión del director. Expresiones como «mis profesores», «mi escuela», indican una concepción patrimonialista que es personal más que colectiva, impuesta más que ganada, y jerárquica más que democrática, en la que la colaboración llega a convertirse en cooptación. (pág. 33)

Es decir, el sentido paternalista que puede tener el director hacia sus colaboradores puede ser pieza clave para manipular a los mismos, simplemente por el orden jerárquico al que pertenece su cargo, y estos al sentirse comprometidos con él, no les queda de otra más que acatar sin tener mucho beneficio personal al hacerlo.

Además, encontramos que: “Los directores al compartir el control se sienten vulnerables, buscan modos de implicar a quienes manifiestan resistencias u oposición para lograr la *integración* de todos los miembros de la organización.” (pág. 34)

El director puede conferir su poder de modo que, no queda en la cúspide de la organización, pero eso lo hace sentirse inseguro en algunas ocasiones y mejor retoma las riendas y controla a la organización para que exista una integración en la misma y todos sepan quién manda, pero ¿Qué beneficios o qué consecuencias, podría traer el compartir el control de la organización?

Ante el cuestionamiento anterior, tenemos que tomar en cuenta qué tan difícil sería que un director se desprenda por un momento de su cargo y más que los

miembros de la organización no lo reconozcan como tal, es por ello importante que su trabajo no solo se enfoca en dirigir, sino que también, sería importante ganar la confianza de las personas que deben seguirlo y apoyarlo, para que cuando éste confiera parte del poder y control de la organización, no pierda totalmente su lugar.

Para que lo anterior suceda, es importante tener en cuenta, como lo menciona la autora Kenneth Leithwood (2009):

El liderazgo escolar, especialmente las prácticas de los directores, es uno de los elementos más importantes relacionados, directa o indirectamente, con las condiciones laborales que influyen sobre las emociones de los profesores; y las prácticas de liderazgo que claramente generan emociones positivas en los profesores son parte de varios modelos más generales de liderazgo. (pág. 176)

Es decir, el director debe conocer de qué manera puede motivar a su equipo de trabajo, crear ambientes favorables para que los docentes se sientan a gusto, ganarse su confianza, ser considerado un líder y lograr encaminar a la organización al cumplimiento de sus objetivos, conociendo al personal puede decidir qué mecanismos de control implementar para que todo marche para bien. Líneas más abajo la autora nos menciona en qué medida el papel del líder influye en el desempeño del trabajo docente, lo enuncia de la siguiente manera:

Un cuerpo de evidencia elocuente muestra que el liderazgo de los directores tiene una gran influencia (a través de las condiciones que ayudan a crear en sus organizaciones escolares) en cómo los profesores se sienten en relación a su trabajo y el impacto de esos sentimientos sobre los procesos de enseñanza-aprendizaje. (pág. 192)

Es decir, los directores tienen gran influencia en el sentir docente, por ello es importante como lo mencionaba anteriormente, que él mismo junto a los demás creen un ambiente favorable en la organización que permita el desenvolvimiento positivo-afectivo de los docentes y de esta manera hagan lo que les corresponde y así encaminarlos, con ayuda del control organizacional al cumplimiento de los objetivos.

Esta autora no es la única que piensa que el crear ambientes adecuados puede hacer que los docentes confíen en el director, también Stephen Anderson (2010,

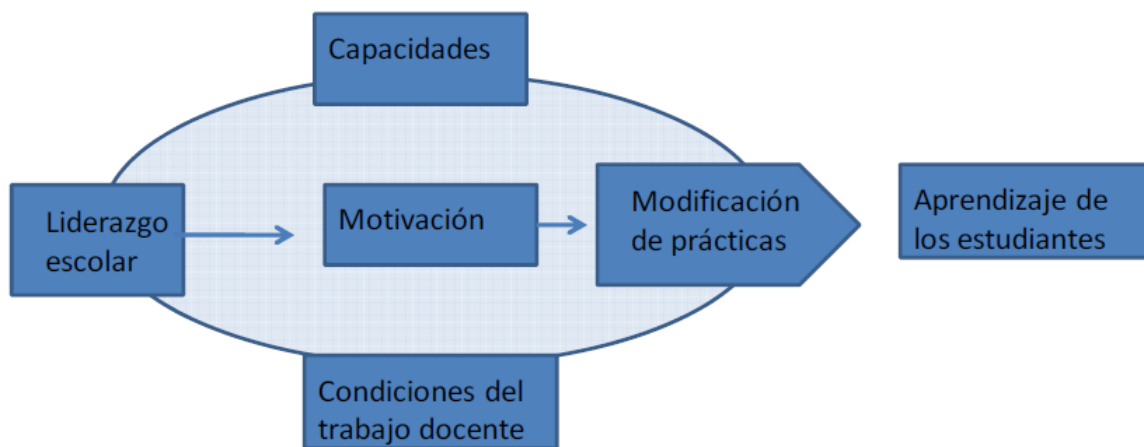
pág. 35) nos comenta que: “El liderazgo directivo a nivel de escuelas juega un rol altamente significativo en el desarrollo de cambios en las prácticas docentes, en la calidad de estas prácticas, y en el impacto que presentan sobre la calidad de aprendizaje de los alumnos en las escuelas.”

El papel que juega el director dentro de la organización es de suma importancia, porque no solo impacta en el quehacer docente, sino, también en los resultados que pueden llegar a dar los alumnos, pues los docentes al sentirse bien con la confianza que el mismo les proporciona, se entusiasman y su trabajo lo hacen correspondiendo a los objetivos organizacionales.

Además, este autor hace mención de lo que es el Liderazgo Exitoso (pág. 38) que parte de una serie de estudios realizados a literatura e información empírica, se encontró lo siguiente:

### **LA SENDA INDIRECTA DE EFECTOS DEL LIDERAZGO ESCOLAR**

El Liderazgo Directivo ejerce una influencia indirecta en el aprendizaje de los alumnos, a través de su incidencia en las motivaciones, habilidades y condiciones del trabajo de los profesores, que a su vez afectan los resultados de los estudiantes



Elaboración Stephen Anderson

Como se muestra en el esquema anterior, el papel del liderazgo escolar es de suma importancia, pues tiene el poder de motivar a los docentes, tomando en cuenta el ambiente y las capacidades de cada uno, esta motivación puede

modificar las prácticas y orillar a los maestros a cumplir con lo que les toca hacer, y de no ser así, se pueden implementar mecanismos de Control Organizacional, con el previo conocimiento de las capacidades de los docentes que ya maneja el líder y cumplir con los objetivos.

Pero ¿Qué ocurre cuando ese liderazgo lo encontramos de manera horizontal en la organización?

En cuanto a la pregunta anterior, José Antonio Pareja Fernández de la Reguera (2009, pág. 138) nos menciona que: “En el contexto escolar actual no hay “jefes”, o, cuando menos, la relación entre ellos y los “trabajadores” tiende a la horizontalidad; los “procesos” aglutinan cantidad de variables difíciles de controlar, y el “contexto” no puede abordarse siempre del mismo modo (Bernal, 2008).”

Al percibir el poder o liderazgo de manera horizontal, de manera más fácil las situaciones pueden salirse de control, provocando así, el caos organizacional, pues todos los miembros de la misma creen que pueden realizar las actividades que les parezcan pertinentes, y esto, aunado a las variaciones del contexto (contingencias) hacen que el papel del líder sea aún más complicado pues tiene que lidiar con todas las situaciones que se presenten.

Por ello es importante, que la figura del director este siempre presente, pues es el único que puede hacer que los actores educativos realicen actividades acordes con la Planeación Estratégica y de no ver avances, puede implementar mecanismos de Control Organizacional que le sean de ayuda para mantener el orden y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El mismo autor, nos menciona cuáles son los tipos de líderes que podemos encontrar y sus características resumiéndolas en una tabla como la siguiente:



TIPOS	CARACTERÍSTICAS
<i>El líder como entrenador</i> (Duncan y Oates, 1994)	Que concibe al directivo como un facilitador (entrenador) en lugar de un controlador.
<i>Visionario</i> (Nanus, 1994)	El líder desarrolla su propia visión del centro educativo.
<i>Transcultural/Global</i> (Keitner y Kinicki, 1996)	Es un liderazgo preocupado y preparado para trabajar en organizaciones con varias culturas. En contextos multiculturales, los líderes deben desarrollar habilidades globales.
<i>De liberación</i> (Noer, 1997)	El liderazgo busca la realización continua de transiciones hacia la mejora de cada miembro en sí mismo.
<i>Ético</i> (García y Dolan, 1997)	Una organización, especialmente educativa, implica por naturaleza confrontación de valores (justicia, cooperación...).
<i>Liderazgo lateral</i> (Fisher y Sharp, 1999)	El liderazgo basado en ciertas habilidades personales y en el desarrollo de las mismas en los miembros del grupo.
<i>Liderazgo emocional</i> (Fernández y otros, 2001) <i>Liderazgo resonante</i> (Goleman, 2002)	Es un "director de emociones". Dinamiza con base en la inteligencia emocional.
<i>E-Liderazgo</i> (Quinn Mills, 2002)	Es el liderazgo afín a las ciberorganizaciones y a las comunidades virtuales.
<i>Liderazgo sin límites</i> (Heifetz y Linsky, 2003)	El liderazgo que no le importa que surja el conflicto, el desafío de creencias arraigadas ni el reto de ver las cosas de otra manera.
<i>Liderazgo estratégico</i> (Bou, 2004)	Un liderazgo basado en el mando (acciones directas sobre las personas), la comunicación y la estrategia (reglas de juego que el líder debe dominar).
<i>Liderazgo para la innovación</i> (Villa, A., 2004)	La innovación es el elemento clave de la dirección escolar actual.
<i>El líder narcisista</i> (Maccoby, 2004)	Destaca por su ansia de ser el centro de atención de toda la organización/grupo.
<i>Líder silencioso</i> (Badaracco, 2006)	Liderar sin hacer ruido, sin hacerse notar.
<i>Gerente de sueños</i> (Hooper y Potter, 2006)	Capaz de conocer las aspiraciones del equipo.
<i>Líder de 360°</i> (Maxwell, 2007)	Ejerce su influencia desde cualquier puesto de la organización.
<i>Liderazgo sostenible</i> (Hargreaves y Fink, 2008)	Liderazgo integrador, propio de la globalización actual.

Elaboración José Antonio Pareja

Retomando la información de tabla anterior en donde se nos menciona cuales son los tipos de liderazgo que podemos encontrar y sus características, es indispensable identificar ¿Qué tipo de líder tenemos en nuestro centro de trabajo? Pues a partir de la respuesta a esta pregunta se le puede dar sentido, aunque sea un poco, a la realidad en la que vivimos.

En conclusión, liderazgo nos permite tener una visión amplia de la organización, desde sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que orientan el actuar del director, sin embargo, éste tiene la facultad de implementar

mecanismos de control organizacional si lo cree necesario para encaminar a los actores a cumplir con sus deberes.

Para que las acciones del líder surtan efecto, es necesaria la implementación de mecanismos de Control Organizacional que estarán estrechamente relacionadas con las acciones propuestas en la Planeación Estratégica de la escuela, que todo tenga relación, y se les haga sentido a los docentes y así, su comportamiento se encamine, como lo menciona una de las definiciones de control organizacional, al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Hasta este momento, se han mencionado los elementos que marcan estrecha relación con el Control Organizacional, pero como en algunas de las definiciones de control se nombró, también tiene relación con el Poder, a continuación, brindaré una breve descripción del concepto de poder en las organizaciones, y la relación directa que guarda con el Control Organizacional.

Esto, para explicar que en la dinámica organizacional existe una lucha de poder, resistencias y coaliciones que siempre van a estar en constante enfrentamiento, que si bien, deberían no afectar a los resultados de las organizaciones, resulta ser un factor a considerarse (así como también los grupos informales) para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

## **2.5 Poder y Control Organizacional**

Para ello, me gustaría retomar una de las definiciones que lo contienen para que éste no quede fuera de contexto.

Etzioni (1965) en Ma. Carmen Ruíz (2007, pág. 3368), se hace mención de cómo este autor relaciona el control con el poder, se encuncia de la siguiente manera:

Utiliza indistintamente los términos control y poder. Considera que el poder es el medio utilizado para ejercer el control sobre los miembros de cualquier organización y será distinto según el lugar que se ocupe en la jerarquía organizativa y según la cualificación del personal.

Para este autor, el poder es fundamental, pues depende de éste que los actores de la organización encaminen sus conductas al cumplimiento de los objetivos, pero, ¿Qué tipo de poder es el más adecuado?

Para Michel Foucault (1991) en Yolanda Álvarez Sánchez (2010, pág. 148), se nos hace mención de la magnitud que tiene el poder dentro de las organizaciones y si es bien usado dentro de las conductas de los individuos, así lo enuncia:

El ejercicio del poder no es simplemente una relación entre parejas, individual o colectiva, es la manera en que ciertas acciones modifican otras. El poder, en consecuencia, podría definirse como un juego de acciones sobre otras acciones dado que los sujetos son actuantes y cuyas acciones incitan, inducen y seducen a otros sujetos.

Es decir, el Poder y el Control Organizacional se relacionan porque de esta manera, utilizando el Poder, se pueden poner en marcha los mecanismos de control que se hayan decidido para el cumplimiento de los objetivos de la organización. El Poder de influencia en la conducta de los miembros de la organización permitirán que tanto el Control Organizacional como la Planeación Estratégica cumplan con los objetivos planeados.

Por su parte Max Weber (2007) en Yolanda Álvarez Sánchez (2010, pág. 157), este autor, da importancia a los conceptos como dominación y legitimidad, sin los cuales el poder no surtiría los efectos deseados, nos dice lo siguiente:

El ejercicio de dominar no puede ser posible si no hay legitimidad. El fin de toda dominación es la obediencia, desde la perspectiva de Weber significa que la acción de quien obedece se desarrolla básicamente como si esa persona hubiera convertido en máxima de su comportamiento el contenido de la orden por sí mismo, es decir, solamente por la relación formal de obediencia sin tomar en consideración su propia opinión sobre el valor de la ausencia de valor de la orden como tal.

Sin Control Organizacional, no hay actividades de Planeación Estratégica que seguir y cumplir, y sin Poder, es complicado influir en el comportamiento de las personas para que todas sus acciones se dirijan hacia el cumplimiento de los objetivos.

Por su parte Javier Uriz (1994, pág. 37:40) para él, el poder es: “El proceso a través del cual se establece la relación vital entre el sujeto y su entrono, de tal foma, resulta evidente que su origen se sitúa en la intimidad del sujeto, en su más radical imagen de sí mismo como ser vivo”

Es entonces que para este autor el poder surge de la interioridad de los sujetos, que los obliga a convivir con cierto ambiente y este, a su vez, influye en su conducta, pero ¿En las organizaciones el poder lo tiene uno mismo? ¿Entonces por que los altos mandos influyen sobre nuestra conducta? ¿De qué manera como subalterno puedo ejercer mi poder dentro de la organización? En este sentido el autor anterior me hace pensar que yo puedo otorgarle poder a cualquier sujeto que me rodee, por que así lo decido yo y no por influencia externa.

Eduardo Infante (2009, pág. 2) menciona el papel que juega el poder dentro de las relaciones que se dan en las organizaciones de la siguiente manera: “El poder juega un papel fundamental en las relaciones interpersonales inherentes en las organizaciones” además añade que: “El poder provee los medios necesarios para afectar la conducta de los demás y el éxito de la otra parte”

Entonces el poder forma parte fundamental de las organizaciones y sus relaciones, recordemos que la parte relacional es una dimensión de la organización en la que se ponen en juego las relaciones (valga la redundancia) de los miembros de las organizaciones, el poder influencia al comportamiento de los demás, para que los que tienen el poder puedan tener éxito en las actividades que les habían estipulado anteriormente a los subalternos, también recordemos que el Control Organizacional va a influir en los miembros de la organización para cumplir con los objetivos de la misma, he aquí, la relación que tiene el Poder y el Control Organizacional.

Por su parte Hall (1983, pág. 120) menciona que:

El poder tiene que ver con las relaciones entre dos o más actores, donde el comportamiento de uno se ve afectado por el de otro” y comenta también que “Las relaciones de poder entrañan dependencia mutua. Esto significa que ambas partes necesitan una de la otra.

Para este autor y como para los otros que he mencionado, el poder es esa dependencia que tenemos nosotros como empleados con nuestros jefes o supervisores por medio del cual se ve controlada nuestra conducta, para cumplir con nuestra labor diaria dentro de las organizaciones, y si no cumplimos con ello, entonces podemos vernos involucrados en problemas ya que, afectamos el desarrollo armónico de la organización.

Las definiciones y puntos de vista en cuanto el poder y su uso dentro de las organizaciones me parece a quedado un poco claro, pero ¿Cómo es que funciona en las escuelas?

Para dar respuesta a la pregunta anterior, retomaré a Ma. Teresa González (2003, pág. 139) en donde menciona que: “El poder en la organización puede provenir de diversas fuentes, que utilizarán unos u otros individuos o grupos, de modo que en los centros escolares se desarrolla de muchas formas”

De acuerdo a la cita anterior, el poder dentro de las escuelas puede ser tomado por un grupo de individuos, y que, no como en las empresas, este poder será desarrollado de diversas maneras, recordando que las relaciones interpersonales dentro de la organización escolar tiene un papel fundamental dentro de la escuela, pues este poder puede ser formal o informal, y de acuerdo a la experiencia adquirida en mi centro de trabajo, esto es realmente cierto, en muchas ocasiones parece que el poder no lo tiene en su totalidad el director, sino, esos pequeños grupos de personas que se forman por empatía dentro de la escuela.

La misma autora también nos menciona que:

El control de la organización informal es otra fuente de poder. A través de las relaciones informales que se desarrollan dentro de un centro, señala Santos Guerra (1994), se puede ejercer influencia interpersonal, adquirir información básica para el desarrollo de los propios intereses, así como fraguar alianzas y coaliciones, controlar ciertas situaciones conflictivas y, en definitiva, hacer política de pasillo. (pág. 141)

Con esta cita me queda claro que el Control Organizacional y el Poder tienen una muy estrecha relación, hay que ser bastante inteligentes para detectar esos grupos de “poder” que mueven a la organización o detienen a la misma para que no cumpla con sus objetivos.

Ya expuesto mi tema de investigación junto con los elementos que lo acompañan, y como al inicio de este apartado lo había mencionado, la escuela al ser una organización se puede estudiar desde las siguientes perspectivas teóricas; retomo hasta este momento estas perspectivas, ya que darán continuidad y lógica a la metodología que utilizaré para la implementación de este proyecto de investigación.

De acuerdo a José M. Nieto en Ma. Teresa González (2003, pág. 1) “Los centros escolares constituyen un objeto de estudio multidimensional”. Esto es, las escuelas pueden ser estudiadas desde distintas disciplinas y como se había mencionado anteriormente, también se estudian por medio de las dimensiones (estructura, relacional, cultura y procesos)

Retomando al mismo autor una:

Perspectiva teórica de la organización escolar actuaría como un marco cognitivo previo del que partimos para definir lo que queremos estudiar en el centro escolar (el todo o algunas de sus partes), así como para describir, explicar e interpretar lo que observamos. (pág. 2)

Entonces las perspectivas teóricas me van a ayudar a poder explicar lo que observo en la realidad de la escuela en la que trabajo, por ello es importante retomarlas para hacer una interpretación más específica de esa realidad.

De acuerdo al autor existen estas tres perspectivas:

PERSPECTIVA	CARACTERÍSTICAS
Técnica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ha sido y es la dominante en organización escolar.</li> <li>• Los centros escolares se conciben como si fueran entidades físicas, constituidas por una serie de elementos particulares que pueden ser identificados y aislados</li> <li>• Las relaciones entre los elementos son fuertes y definidas, lo cual se puede registrar, observar y cuantificar.</li> <li>• El comportamiento obedece a ciertas relaciones causales, que una vez conocidas, nos permiten predecirlo y controlarlo.</li> </ul> <p>Se fundamenta con: Teoría de la gestión, Modelos de ambigüedad y La investigación positivista.</p>
Cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspira construir un conocimiento iluminativo que permita acceder y comprender el sentido, razón de ser y esencia de los fenómenos o acontecimientos, ampliando nuestro entendimiento de la naturaleza y cualidades de una realidad organizativa determinada.</li> <li>• Las organizaciones escolares se conciben como artefactos simbólicos, que aunque se expresan externamente, se construyen desde la experiencia subjetiva.</li> <li>• Constituyen un todo que no puede ser fragmentado o descompuesto si no es a expensas de su plena comprensión</li> <li>• Su comportamiento en cierta medida es impredecible e inestable</li> </ul> <p>Se fundamenta con: Teoría subjetiva, Teoría institucional y la investigación etnográfica</p>
Política	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Busca obtener un conocimiento que permita sacar a la luz y someter a reflexión crítica los supuestos ideológicos que promueven, sostienen y legitiman las condiciones y prácticas en los centros escolares.</li> <li>• Las organizaciones escolares se conciben como construcciones orientadas ideológicamente, mediatizadas por determinantes históricos, económicos, políticos que responden a intereses y metas particulares.</li> <li>• Su configuración (y comportamiento) no son transparentes, es deliberadamente controlada por individuos y grupos con un poder que ejercen en beneficio propio y, en ocasiones, a expensas del dominio sobre otros.</li> </ul> <p>Se fundamenta con: Teoría social, Teoría micropolítica y la investigación crítica</p>

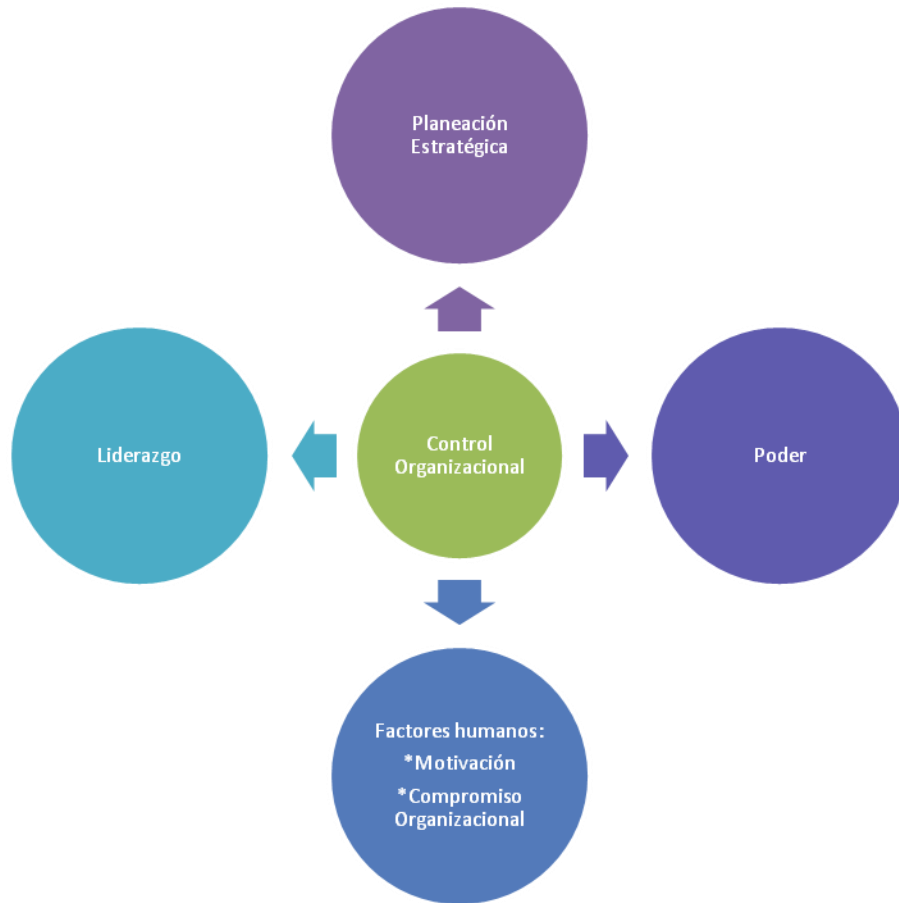
Ma. Teresa González (2003)

Siguiendo la información de la tabla anterior, en donde se especifican cuáles son las perspectivas de estudios en organizaciones escolares y las características de cada una, puedo insertar mi tema en alguna de ellas para darle explicación a ese fenómeno que he observado desde mi ingreso a la escuela primaria “Manuel C. Tello”, y que, con el paso del tiempo esta latente la misma situación.

Después de la revisión de la literatura y a mi objetivo general, me parece que mi tema de investigación tentativamente se encuentra inmerso en la Perspectiva

Técnica, pues el comportamiento de la organización obedece a ciertas relaciones causales, que una vez conocidas, nos permiten predecirlo y controlarlo.

A modo de conclusión, esquemáticamente la relación de mis variables quedaría así:



Elaboración propia

En donde, el Control Organizacional es mi variable principal, pues de él derivan las demás variables de relación, como es la Planeación Estratégica, que como se mencionó en la revisión de la literatura, tienen estrecha relación, pues el control y la planeación, se complementan, por su parte la planeación propone acciones a seguir y el control los mecanismos de seguimiento para que se cumplan los objetivos de la misma, pero esto no sería posible sin la participación del liderazgo, pues es la persona que está facultada para implementar esos mecanismos de control, por el simple hecho de ser visto como líder en la organización, o también por su posición jerárquica.



Retomo un pequeño apartado del poder, ya que, es la herramienta que puede tener el líder para influir en el comportamiento de las personas, lo que aparentemente facilitaría la implementación de la propuesta de Control Organizacional, aunque también resulta importante conocer cuáles son estos pequeños grupos informales, cuanto poder pueden tener ya que, a su vez, pueden influir y sabotear el trabajo del líder.

Y al ser seres humanos, existen factores que pueden modificar nuestra conducta y que quizá en ocasiones nuestro comportamiento no vaya encaminado al cumplimiento de los objetivos de la escuela, estos factores pueden ser: la motivación (intrínseca y extrínseca) el compromiso organizacional (afectivo, de continuidad y normativo) y el conocimiento o desconocimiento de las funciones docentes.

A continuación, expondré la metodología y estrategias de las que me voy a servir para llevar a cabo mi investigación y conocer si el Control Organizacional mediante la Planeación Estratégica es fundamental para que la organización en la que trabajo cumpla con sus objetivos.

# **CAPÍTULO III**

## **DISEÑO**

## **METODOLÓGICO**

### **3.1 Nivel de Investigación**

De acuerdo a Fidias G. Arias (1999, pág. 19): “El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno”, es decir, si el estudio que se realizará será solamente descriptivo, si se harán experimentos o se explicará la causa y efecto del fenómeno observado.”

Por lo expuesto anteriormente, mi tema de investigación quedará en un nivel de investigación explicativa, que, de acuerdo a Carlos I. Muñoz (2015, pág. 178) menciona acerca de este nivel de investigación lo siguiente:

En ella la preocupación se centra fundamentalmente en determinar los orígenes y las causas del fenómeno u objeto sujeto a investigación, es decir, conocer por qué suceden o se presentan determinados hechos, en qué condiciones ocurren y qué los produce o provoca.

Trataré de explicar cuáles son los factores que provocan que mi organización no cumpla con sus objetivos y también registraré sus consecuencias, para dar mayor validez a mi proceso de investigación, y se vea la relación de causa y efecto que existe y obstaculiza el cumplimiento de los objetivos.

### **Diseño de la Investigación**

Para Fidias G. Arias (1999, pág. 20): “El diseño de investigación es la estrategia que adopta el investigador para responder al problema planteado.”. Es decir, se decidirá si la investigación será documental, de campo o experimental.

En el caso específico de mi tema de investigación realizaré una investigación de campo, pues de acuerdo a Carlos I. Muñoz (2015, pág. 185) “La investigación de campo se recomienda cuando tenemos la posibilidad de acudir a fuentes primarias y obtener los datos o la información directamente de la realidad”

Al realizar la investigación en mi centro de trabajo, me permite recabar información directamente de la realidad, haciendo cuestionarios, entrevistas, diario de campo, etc. Por lo que realizar este tipo de investigación, me permite ser un poco más específica con la información porque es algo que yo también estoy viviendo y no algo escrito como en la investigación documental, por ejemplo.

### **3.2 Población y Muestra**

Para Fidias G. Arias (1999, pág. 22): “La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. (Morales, 1994, p. 17).”.

Es decir, las conclusiones a las que llegue después de elaborar mi investigación, serán válidas para el pequeño universo que está constituido por mi centro de trabajo, y no podré generalizar la situación. Por lo tanto es importante conocer cuál es mi escenario y los actores a los que va dirigido mi trabajo.

ESCENARIO: La escuela en la que laboro es la Escuela Primaria “Manuel C. Tello”. Se encuentra ubicada en la calle Trinidad No. 43, en la colonia San Lorenzo Xicoténcatl, en la delegación Iztapalapa en la CDMX.

La Colonia San Lorenzo Xicoténcatl, colinda al norte con el Estado de México, al sur con la Colonia el Paraíso, al este con la Colonia Santa Martha Acatitla Norte y al oeste con la Colonia Juan Escutia. Es una colonia muy pequeña, pues solamente abarca cuatro calles de este a oeste y nueve calles de norte a sur.

ACTORES: En el caso de mi tema de estudio, mi investigación va dirigida hacia los docentes, que, como lo menciona el Acuerdo 96 de la SEP (Pág.9): “Artículo 17.- Para los efectos de este acuerdo se entiende por personal docente al que, cumpliendo con los requisitos que determina la Secretaría de Educación Pública, desempeñe funciones pedagógicas en el plantel.”

Dentro de mi centro de trabajo hay 18 docentes frente a grupo (3 grupos por cada grado), 2 docentes de Educación Física, 1 Promotora de Lectura, 1 Promotora de TIC, 1 Subdirectora de Gestión (SGE), 1 Subdirector de Desarrollo Escolar (SDE) y el director de la escuela.

Los docentes de mi centro de trabajo se encuentran estrechamente relacionados con mi tema, pues de ellos depende el cumplimiento de los objetivos de la escuela, ya que, alrededor de todas las funciones que deben hacer, está el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por ello es importante intervenir en la dinámica que se lleva a cabo en la realidad escolar, entender por qué estos actores actúan como lo hacen, saber si conocen o no cuáles son sus funciones dentro de la escuela para que relacione los mecanismos de Control Organizacional con los objetivos de la Planeación Estratégica de la escuela y así crear un cambio en la manera de actuar de los docentes y director.

Como parte de las observaciones hechas a la escuela en cuestión, se detectó una serie de problemas como son:

- Falta de implementación y seguimiento de las actividades sugeridas en la Ruta de Mejora Escolar
- Falta de evaluación de los alcances a las actividades propuestas en la Ruta de Mejora Escolar, para conocer si cumplimos los objetivos establecidos mes con mes. (falta de aplicación de mecanismos de evaluación de seguimiento organizacional)
- Falta de compromiso de los docentes hacia las actividades que a cada uno le conciernen dentro de la escuela (trabajo constante con el grupo, vigilancia durante el recreo, entrega a des-tiempo de los documentos administrativos pedidos por la dirección escolar, entre otros.)

- Cada docente se maneja dentro de la organización, descuidando el valor de su trabajo y dejando del lado los objetivos planteados en el Consejo Técnico Escolar, registrados en la Ruta de Mejora

### **3.3 Problema y pregunta de Investigación**

Todas estas inconsistencias parecen ser provocadas por un problema mayor como lo es la falta del control en la organización. Es por ello que mi **problema general** es el siguiente:

La ausencia del Control Organizacional provoca el bajo cumplimiento de los objetivos establecidos en la Escuela Primaria “Manuel C. Tello”

A partir de las observaciones anteriores, surge la siguiente **pregunta de investigación**:

¿La aplicación de una propuesta de Control Organizacional permitirá a mi organización cumplir con sus objetivos?

Ya planteada la pregunta de investigación y expuesta la problemática detectada surge lo siguiente:

### **3.4 Objetivo General**

- Diseñar una propuesta de control organizacional que se aplique mediante la planeación estratégica para aumentar el cumplimiento de los objetivos de la Escuela Primaria “Manuel C. Tello”

### **Objetivos Específicos**

- Identificar qué tipo de mecanismo de Control Organizacional es aplicado en mi escuela, y contrastar su aplicación con la fundamentación teórica
- Identificar los factores humanos que interfieren en la labor docente y el cumplimiento de los objetivos.

- Diseñar la propuesta

### **3.5 Supuestos o Hipótesis**

- La aplicación de mecanismos de Control Organizacional por medio de la Planeación Estratégica, permitirá conseguir el cumplimiento de los objetivos establecidos de la escuela primaria “Manuel C. Tello”. Ya que el control organizacional garantiza la mejora en el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones, y la planeación estratégica, permite establecer los mecanismos de control adecuados para cada acción escolar.

### **3.6 Variables e Indicadores**

Variables:

- Control Organizacional
- Planeación Estratégica
- Factores Humanos

Indicadores:

- Control Organizacional: Control simple (Supervisión), Control Burocrático (Normas y reglas) y Control Benevolente (Por conveniencia)
- Planeación Estratégica: Objetivos que tienen que ver con: Normalidad Mínima, Rezago escolar, Lectura-Escritura y Matemáticas, Convivencia escolar.
- Factores humanos: Motivación (intrínseca y extrínseca), Compromiso Organizacional (Afectivo, Normativo y de Continuidad), Poder y liderazgo.

Una vez ubicado mi escenario, los actores a los que va dirigida mi investigación y la problemática detectada, objetivos e hipótesis; es importante mencionar el tipo de muestra que se hará, pues de ello dependerán las conclusiones a las que llegue y que éstas se puedan aplicar a mi centro de trabajo.

Por ello, como lo menciona Carlos I. Muñoz (2015, pág. 220): "La muestra es el segmento de la población que se considera representativa de un universo y se selecciona para obtener información acerca de las variables objeto de estudio"

El tipo de muestreo que retomaré será un Muestreo Intencional, ya que, este tipo de muestreo permite al investigador establecer las pautas de lo que necesita, es decir, conseguir la información específica y de las personas.

### **3.7 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

De acuerdo Carlos I. Muñoz (2015, pág. 239):

Los diferentes instrumentos y técnicas de recolección de datos aplicados en la investigación no son exclusivos de algún tipo de investigación (cualitativa, cuantitativa o mixta); por ello, podemos afirmar que la mayoría de las investigaciones son mixtas; así, encontramos; el cuestionario, la entrevista...

Es decir, este apartado se refiere a los instrumentos que me van a permitir obtener la información que necesito para elaborar la propuesta de Control Organizacional y así, entender a mi organización y hacer algo positivo para ella.

Entre los instrumentos que retomaré, están:

- Encuesta, de acuerdo al documento "La encuesta" (pág. 1): "La encuesta la define el Prof. García Ferrado como:

Una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población.

Es decir, me va a permitir obtener datos más cuantitativos, en el caso de mi tema de estudio, una encuesta estará enfocada a conocer el tipo de Control



Organizacional que más es aplicado en mi escuela, y la segunda encuesta es para conocer qué factores humanos intervienen en el actuar docente y qué impiden que sus acciones vayan de la mano con los objetivos de la organización.

- Diario de campo, de acuerdo a Hammersley (s/f, pág. 98)

Las notas de campo son el sistema tradicional en etnografía para registrar los datos fruto de la observación. Consisten en descripciones más o menos concretas de los procesos sociales y de su contexto.

La intención es capturar esos procesos y ese contexto en su integridad, anotando sus diferentes mecanismos y propiedades, aunque lo que se registre dependa claramente de cierto sentido general de lo que es relevante para la prefigurada investigación de problemas.

### 3.8 Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

INSTRUMENTO	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS
Encuesta	<p>Se pretende obtener la siguiente información:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Control Organizacional Imperante</li> <li>2) Factor humano que incide en el comportamiento de los docentes: motivación, compromiso o desconocimiento de la normatividad.</li> </ol> <p>Para ambos instrumentos se propuso una escala con 3 niveles, dónde: 1= Nunca, 2= Algunas veces y 3= Siempre.</p> <p>De acuerdo al mayor número de números 3 seleccionados, será el control imperante y el factor humano de mayor peso.</p> <p>Todos los datos se contendrán en una hoja del programa Excel que permitirá a su vez, graficar dichos resultados.</p>
Diario de Campo	<p>Se pretende obtener información acerca de la configuración de mis variables, cómo se manifiestan en la cotidianidad de la vida escolar y registrar los factores que puedan estar influyendo en pro o contra la organización.</p>

Es decir, que las notas de campo, y en mi caso específico, el uso del diario de campo, me permitirá obtener registro únicamente de cómo se configuran mis variables dentro de la cotidianidad de mi centro de trabajo, con la intención de detectar la manifestación de las mismas y los factores que podrían estar afectando tanto positiva como negativamente a la organización.

**3.9 Cronograma de Actividades**

# CRONOGRAMA

ALUMNA: KARLA DANIELA PANTOJA ROMERO		TIEMPO											
ACTIVIDAD	15-20 MAYO	22-27 MAYO	29-3 JUNIO	5-10 JUNIO	12-17 JUNIO	19-24 JUNIO	26-1 JULIO	3-8 JULIO	10-15 JULIO	17-22 JULIO	24-29 JULIO	31-5 AGOSTO	7-12 AGOSTO
1.- CORRECCIÓN DE CONTEXTO	█	█		█									
2.- REVISIÓN DE VACÍOS Y TEORÍA	█	█	█	█									
3.- REVISIÓN Y CORRECCIÓN DE MATRIZ Y OBJETIVOS		█	█										
4 ELABORACIÓN DE INSTRUMENTOS ENCUESTA/ DIARIO			█										
5 - VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS				█									
6.- APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE DIARIO Y ENCUESTA 1 Y 2					D	E1	E2	█	█	█	█	█	D
7 · DISEÑO DE LA PROPUESTA						█	█						█
8.- DISEÑO METODOLÓGICO												█	█

D	DIARIO
E1	ENCUESTA1 CONTROL
E2	ENCUESTA 2 DOCENTES

# **APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS INSTRUMENTOS**

### 3.10 Resultados y Análisis de los Instrumentos empleados en la Investigación

De acuerdo a las observaciones en el funcionamiento que tiene que ver con el Control Organizacional en la Escuela Primaria “Manuel C. Tello” elaboré una encuesta para conocer, desde el punto de vista docente, cómo es percibido este control o falta del mismo dentro de la escuela.

Al hacer la revisión de la literatura del Control Organizacional y los elementos con los que se relaciona, la encuesta fue elaborada para conocer lo siguiente:

- Control Simple o supervisión directa
- Control Burocrático
- Control Benevolente

Siendo éstos los más relevantes en una organización escolar, puesto que los demás tipos de Control Organizacional están más enfocados al ámbito administrativo y la producción de manufactura en grandes cantidades.

El sentido de conocer cómo es que los docentes perciben el Control dentro de la organización, es para definir las líneas de acción que seguirá la propuesta de control, para encaminar a la escuela al cumplimiento de sus objetivos, y, dado el resultado de la misma, será el énfasis que se retomará para elaborarla.

La encuesta se aplicó a 18 docentes frente a grupo (una profesora llegó a cubrir un interinato por gravidez), 2 docentes de Educación Física, 1 Promotora de Lectura, 1 Promotora de TIC y posteriormente a la docente que se fue de gravidez.

En la encuesta también se les solicitó a los docentes que proporcionaran su sexo y los años de servicio que tienen en esta escuela.

MUJERES	HOMBRES	AÑOS DE SERVICIO	
		Antigüedad general va de:	
18	5	2 MESES	25 AÑOS

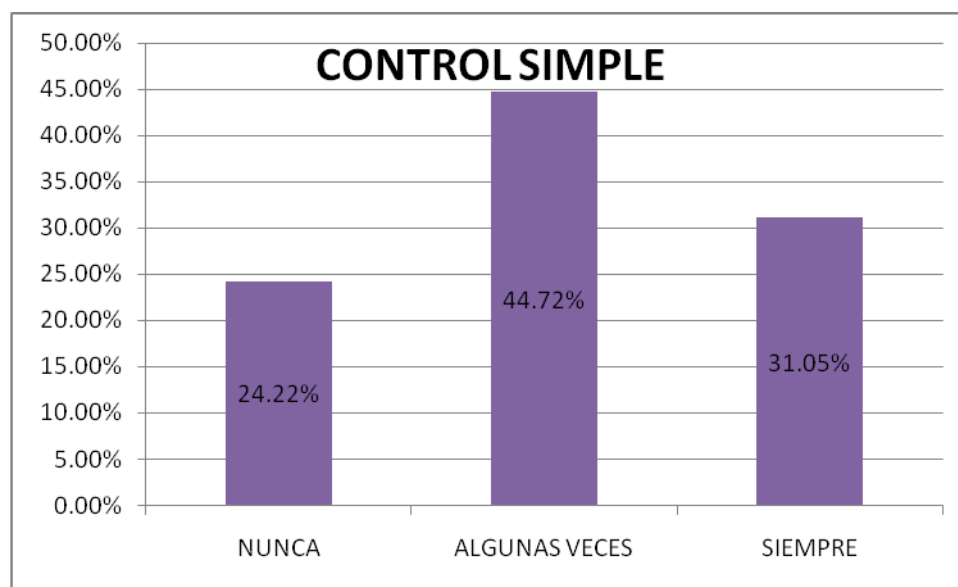
La encuesta se les entregó a los docentes en un periodo del 5 al 21 de julio de 2017, y retoma los tipos de Control Organizacional que se mencionaron anteriormente. Anexo 1.

En otro espacio de la misma encuesta, se les pidió a los docentes que escribieran cuáles son los objetivos de la escuela, para identificar si los conocen o no.

Para sistematizar toda la información proporcionada por los docentes, elaboré en una hoja del programa Excel la tabulación de los mismos.

Se hizo un análisis por pregunta para conocer la frecuencia en tres modalidades (nunca, algunas veces y siempre) en que los docentes perciben el control en la organización, y posteriormente, una gráfica general que suma la frecuencia de las preguntas, para así, conocer la percepción de cada uno de los tipos de Control Organizacional que están en juego dentro de mi organización.

Los resultados fueron los siguientes:



Elaboración propia

Al analizar las preguntas y este resultado, me queda claro que el Control Simple, que proviene de una lógica Panóptica, que de acuerdo a Juan Carlos Revilla

Castro, (2011, pág. 47): “Consiste en la vigilancia de los sujetos mediada o directa a través de mecanismos especiales o tecnológicos.” Específicamente el Control Simple: “Depende de la presencia física o cercana de un supervisor que vigile directamente a los trabajadores”.

Los docentes no perciben que este tipo de Control Organizacional sea el que impera dentro de la organización, sólo algunas veces se sienten vigilados, es decir, vigilar a los docentes no es algo que el director haga con frecuencia y por tal razón, la libre cátedra del docente le permite enfocar sus acciones positiva o negativamente al logro de los objetivos de la escuela.

Debo mencionar en este momento que aparte de las dos encuestas que apliqué a los docentes, también redacté la cotidianidad de mi centro de trabajo en un Diario de Campo, el cual también se enfoca en las variables que se relacionan con el Control Organizacional, éste a su vez, me proporciona información acerca de este tipo de Control, pues los docentes no hacen lo que les corresponde si no son vigilados por el Director.

Cuando en el recreo se hace presente el director y observa cómo se lleva a cabo el mismo, los docentes se sienten vigilados y van a hacer su guardia en el recreo activo, pero de lo contrario, se juntan a platicar, aunque los niños a su alrededor corran riesgos mayores.

De acuerdo a Antonio Barba (2012) Dentro del pensamiento estratégico: “El ejercicio del poder es el que impone las condiciones para realizar las tareas de la organización”, entonces el director de la escuela bien puede hacer uso de su influencia y liderazgo para convencer a los docentes de que no es necesario que él esté presente para que las actividades se lleven a cabo, pues por medio de su poder que viene dado desde la estructura, puede lograr que esto suceda.

Es por ello, que el uso del control simple es importante en la propuesta de Control Organizacional que elabore. Pues los docentes podrán percibir la presencia del Director un poco más de cerca en su quehacer cotidiano, y poco a poco

legitimarán las órdenes y realizarán las actividades que les corresponden con o sin la presencia del mismo, por el simple hecho del reconocimiento del poder que el director tiene dentro de la organización.

Recordemos que como lo menciona María Rocío Arango (2007, pág. 81) El propósito del Control Organizacional es: "...garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización"

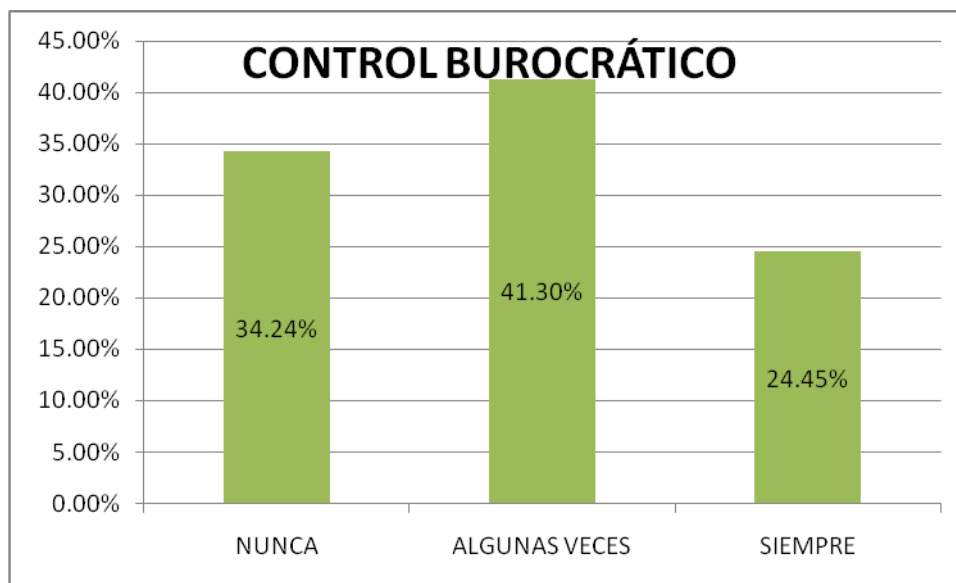
Es por ello, que este tipo de control es de suma importancia, pues bien es relatado en mi Diario de Campo, que los docentes no hacen lo que les corresponde, por lo menos en el patio, si no se sienten vigilados por la autoridad, en este caso por el director de la escuela.

Como lo menciona Juan Carlos Revilla Castro, este tipo de control, permite revisar constantemente qué están haciendo los trabajadores, y así se puede tener mayor control sobre las actividades que éstos realizan, y se pueden manipular las acciones de los mismos, con el sólo hecho de sentirse vigilados.

Por su parte, el Control Burocrático, que, de acuerdo a Juan Carlos Revilla Castro (2011, pág. 47) menciona que proviene de:

La lógica Formalizadora: que se basa en la existencia de una serie de normas formales y racionales que sirven tanto para organizar el trabajo como para establecer relaciones sociales jerarquizadas y específicamente el Control Burocrático: Que consiste en los procesos administrativos, pautados, rutinarios, jerarquizados e individualizados que implican una recompensa en función de los méritos alcanzados por los sujetos.

La encuesta arrojó los siguientes resultados:



Elaboración propia

Al igual que el Control Simple, los docentes perciben solamente algunas veces este tipo de Control dentro de la organización, pues haciendo cierto análisis a las preguntas, si los docentes no entregan su planeación o algún documento requerido por la dirección, no pasa nada, toda esta información, también es retomada por las observaciones que registré en mi diario de campo.

Rafael Franco Ruíz (2011, pág. 34) menciona que: “el Control normativo: Se integra por normas, procedimientos, actuaciones y actitudes que constituyen un plan para que las acciones de una entidad se adecuen al ordenamiento regulativo establecido.”

A pesar de lo señalado anteriormente por Rafael Ruíz, los docentes, al no percibir control en este sentido, actúan sin tomar en cuenta totalmente las normas establecidas dentro y fuera de la escuela. Pues, de acuerdo a las observaciones registradas en mi diario de campo, es indiscutible que aquellos docentes que cometen algunas faltas, administrativamente no tienen llamados de atención como se debería, dejan que se acumulen y entonces sí, hablan con ellos o les hacen sus oficios correspondientes. Aunque está el reloj checador de entrada, siguen llegando tarde y la entrega de sus planeaciones es bastante esporádica.



Además, de acuerdo a la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial, Básica, Especial y para Adultos de Escuelas Públicas en la Ciudad de México. 2017-2018 se menciona en su numeral 22 que:

- Durante el horario escolar el personal frente a grupo bajo ninguna circunstancia dejará sin atención presencial a los alumnos.

Al tener la oportunidad de estar como Promotora de TIC'S en el ciclo escolar 2016-2017 y 2017-2018, me he percatado de que los docentes mandan a sus niños a estas sesiones "extra" pero no permanecen con su grupo, cuando uno menos se lo espera, el docente responsable del grupo se desaparece toda la hora que dura cada sesión faltando a la norma que ya está establecida y que debería acatar por el bien de su trabajo.

Esta situación, no solo se observa en la sesión de TIC'S, lo mismo ocurre con Lectura y Educación Física. Esto lo puedo afirmar, puesto que desde que inició este ciclo escolar 2017-2018, he estado trabajando administrativamente en la dirección y en esta posición, se pueden observar todas estas situaciones "desde afuera".

Por su parte, en el numeral 25 se menciona que:

- Los descansos o recreos escolares en los planteles educativos deberán ser orientados y vigilados por todo el personal docente de la escuela

Como lo mencioné anteriormente, durante el recreo los docentes prefieren juntarse a platicar y comer en el patio, mientras los niños a su alrededor corren peligros, solamente cuando ocurren situaciones graves como el caso de una niña el 6 de Septiembre pasado que por descuido de su maestra y por no acatar lo que el director nos decía por el micrófono (que pasáramos a los salones porque el patio estaba muy mojado) la niña se cae en el patio y se pega gravemente en su cabeza.

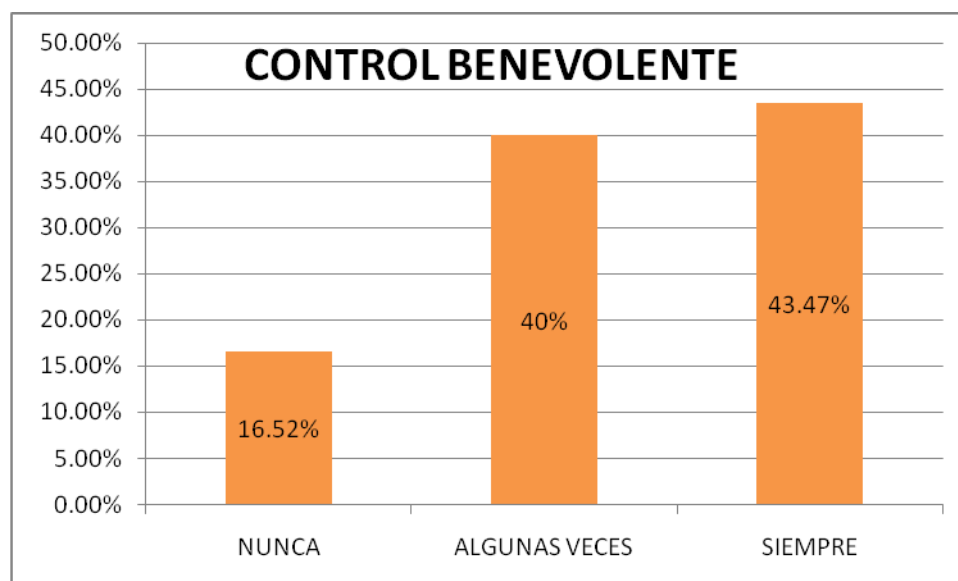
Solamente con situaciones así, se nos exhorta o el grupo de docentes se siente obligado a hacer su guardia.

Otro de los factores que ayuda a que los docentes realicen sus guardias es la vigilancia del director, como ya lo había mencionado.

Es por ello que este tipo de Control permitirá recordarles a los docentes lo que les toca hacer, es decir, no se les pedirá nada que no esté establecido en la normatividad vigente, y esto, probablemente no les causará tanto problema para llevar a cabo.

Ante todo lo anterior, y siguiendo la ruta del Pensamiento Estratégico como proceso, al igual que la Planeación Estratégica, se puede actuar de tal manera que los docentes recuerden cuáles son sus funciones normativas y esto no cree conflictos entre ellos y el director, para que no lo mal interpreten como obligación que ejerce el líder en ellos, sino, que lo interioricen como parte de su quehacer cotidiano.

En cuanto al control benevolente, que de acuerdo a Juan Carlos Revilla Castro (2011, pág. 47): pertenece a la “lógica Benevolente que: Consiste en la negociación colectiva con solución humanista y condiciones laborables beneficiosas. Y específicamente: aumenta la motivación, rendimiento del trabajador y la productividad de la organización, es de carácter colectivo” La encuesta arrojó los siguientes resultados:



Elaboración propia.

Al observar la gráfica anterior, nos podemos dar cuenta de que éste tipo de Control Organizacional es el que impera dentro de mi organización, puesto que los docentes en todo momento están negociando con el Director, y éste les otorga permisos para salir temprano, para no llegar a la escuela, etc.

Siempre que habla con ellos para que se “pongan las pilas”, estos solo dicen que sí, pero sus actitudes siguen siendo las mismas, se aprovechan de la buena voluntad del director, y como no existe documento escrito de por medio, hacen como que no pasó nada.

Todas estas observaciones las he podido confirmar ya que, como lo mencioné anteriormente, me encuentro ayudando al trabajo administrativo de la escuela en la dirección, y es en ese lugar en el que más problemas se tratan, y puedo ser testigo de cómo los docentes negocian con el director para su beneficio y luego olvidan lo que tienen que hacer cuando están en el recreo o sus salones de clases.

Hasta este punto, y de acuerdo a los resultados de las gráficas anteriores, parece que la escuela funciona bajo un Control Benevolente, en el que los docentes mueven las piezas a su conveniencia, dejando ver que las relaciones de poder que se juegan dentro de la escuela en muchas ocasiones las tienen ellos agarradas con las manos y en otras pocas las tiene el director.

Es necesario hacer un equilibrio entre los tipos de control anteriores para poder encaminar a la escuela a cumplir con sus objetivos, pues, de otra manera, dando mayor peso a uno u otro control, podemos modificar las conductas de los docentes, y puede ser perjudicial para la organización en su totalidad, teniendo anarquía organizada y muchas inconformidades; sin el equilibrio adecuado.



Por ello, de acuerdo a Mintzberg (2000, pág.296) “La formación de estrategia es como un abierto proceso de influencia, subrayando el uso del poder y la política para negociar estrategias favorables a intereses particulares”. Es necesario llevar a cabo el manejo del poder como una estrategia que permita manipular el conflicto dentro de las organizaciones, para evitar que la situación se convierta en una batalla campal en la que los docentes se la pasen entre coaliciones creando conflictos que pueden impactar directamente en el cumplimiento o no, de los objetivos de mi organización.

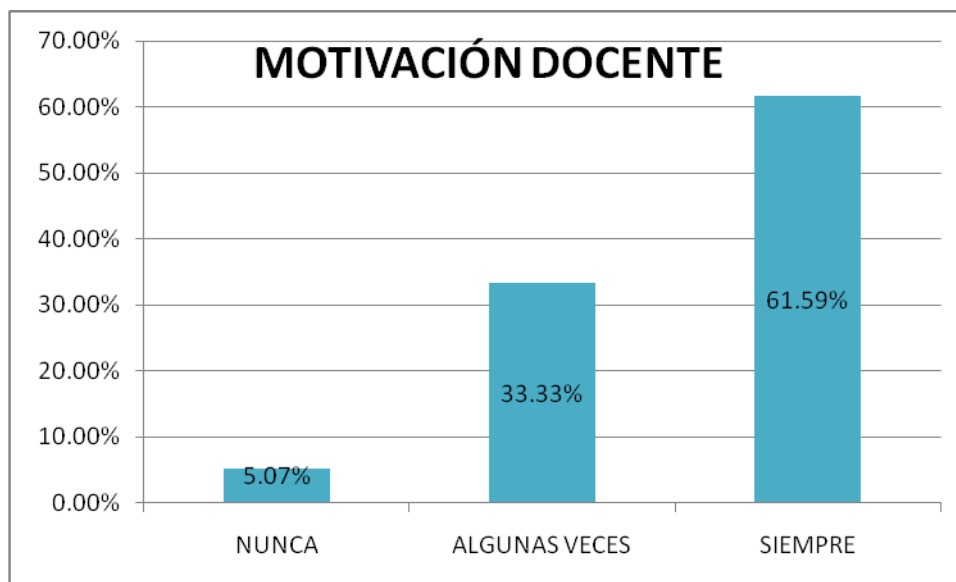
Otro de los aspectos importantes que tomé en cuenta para hacer una encuesta fue el Factor Humano.

Puesto que éste, sin duda tiene muchas implicaciones en la cotidianidad de las personas, no solo de los docentes, también los alumnos, cargamos con distintas situaciones que en ocasiones manejamos correcta o incorrectamente y es lo que nos provoca a actuar como lo hacemos.

En la propuesta que elabore, no solo tengo que retomar los aspectos formales de la Administración Científica, como son los tipos de control y lo que implican, sino, también se retomarán los factores humanos que pueden ser determinantes en ciertas situaciones. La encuesta enfocada en este sentido que apliqué a los docentes en un periodo del 5 al 21 de julio de 2017, se encuentra como Anexo 2.

Como uno de los primeros factores humanos encontramos a la motivación docente, que, de acuerdo con Santrock (2002) en María Luisa Naranjo (2009): La motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de

las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido” (p. 432). Y en cuanto a este aspecto, la encuesta arrojó lo siguiente:



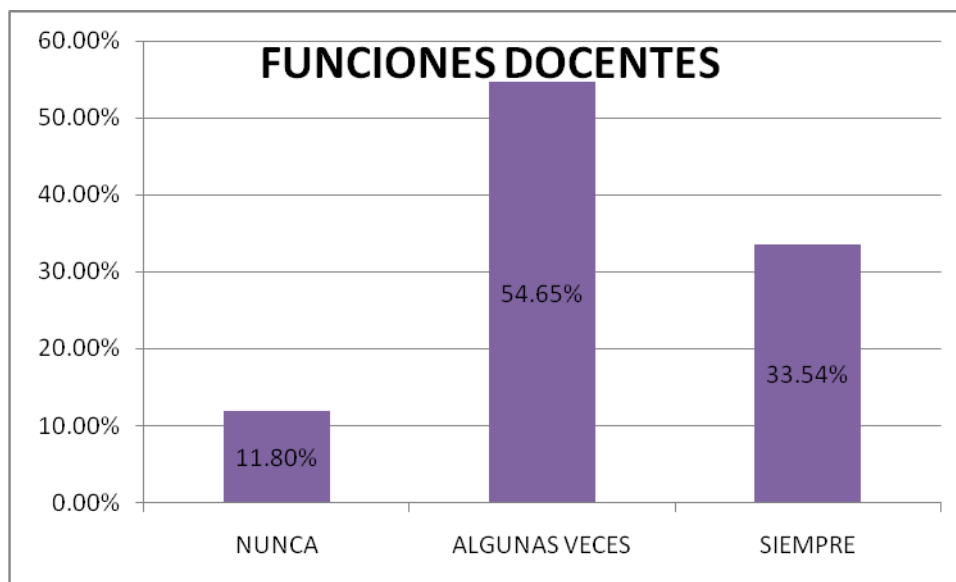
Elaboración propia

Los docentes de la escuela se sienten motivados al hacer su labor, entonces ¿Por qué no existe un cumplimiento de los objetivos? ¿Que los orilla a actuar como lo hacen y no les permite demostrar todo el potencial que tienen?

De acuerdo a las observaciones que hice y registré en mi diario de campo, los docentes proponen, y les emociona pensar que se harán actividades por mes para cumplir con los objetivos (prioridades) de la Ruta de Mejora Escolar, sin embargo, en el camino es cuando desisten de hacer las actividades y hasta de participar en el recreo activo, dicen: -¿Por qué si él/ella, no lo hace, yo si tengo que hacerlo? Y por este tipo de preguntas es que el trabajo en muchas ocasiones no se lleva a cabo.

Parece que hace falta mayor comunicación entre los mismos, para que sepan la importancia de su labor y que su granito de arena en la organización es importante no solo para llevar a la misma al cumplimiento de sus objetivos, sino, también les sirve para proteger su trabajo, ahora que las situaciones se ponen tan difíciles con los padres de familia.

Por su parte, el conocimiento de las funciones docentes, se obtuvo el siguiente resultado:



Elaboración propia

De acuerdo a esta gráfica, los docentes conocen las funciones que tienen que cumplir de acuerdo a la Guía Operativa para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Inicial. Básica, Especial y para Adultos de las Escuelas Públicas en la Ciudad de México (2017-2018), el Reglamento de la SEP y la Normalidad Mínima, sin embargo, como lo mencioné anteriormente, los docentes toman ciertas actitudes negativas hacia el trabajo organizado en las Juntas de Consejo Técnico, o por cuestión de tiempo ya no llevan a cabo las actividades.

Sin embargo, con el establecimiento de estrategias programadas, podemos convencer a los docentes de no seguir en la dinámica que ya tienen, en la que todo lo dejan inconcluso o ni siquiera empiezan a realizar las actividades que ellos proponen. Por ello, estipular las actividades que se deben de llevar a cabo en la Planeación Estratégica es de suma importancia para que cada uno de los docentes sepan qué es lo que tienen que hacer, tomando en cuenta tiempos, lugares y costos de cada una de las actividades.

De acuerdo a lo abordado en las Juntas de Consejo Intensivo, una docente mencionó que sería bueno que se expusiera la normatividad vigente para que todos la conociéramos y no crear ambigüedades al interpretarla, por ello, me parece importante, dentro de mi propuesta, llevar la normatividad a los docentes con exposiciones o trípticos, para que la conozcan y sepan nuevamente la importancia de su participación y cumplimiento de sus funciones dentro de la escuela.

Esto para que los docentes se concienticen de la importancia de su labor dentro de la escuela, poner esta estrategia como un proceso en el que, todos ganan y así los docentes sabrán hasta donde les toca colaborar con la escuela y el cumplimiento de sus objetivos.

Será así que los procesos de la Planeación Estratégica no serán imposición del director, sino, serán procesos y actividades que los docentes llevarán a cabo en su jornada escolar puesto que ya se van a ir interiorizando en la cotidianidad del trabajo escolar, lo que evitará que existan conflictos entre los miembros de la organización.

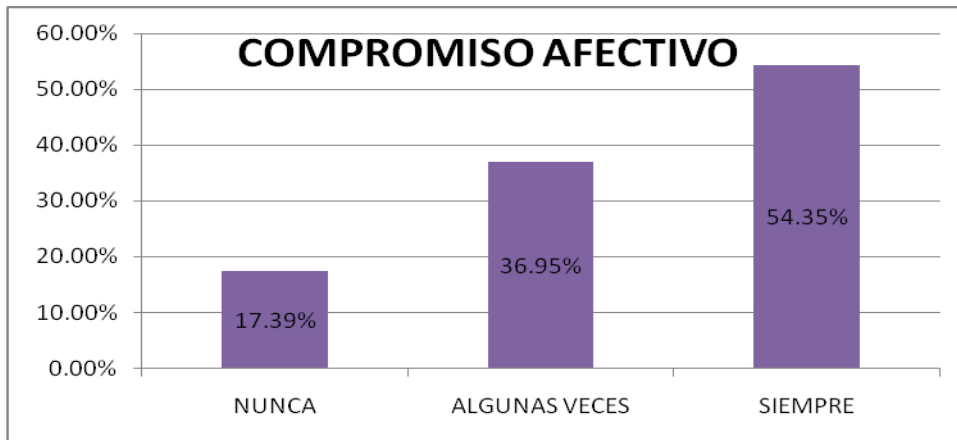
En cuanto al compromiso organizacional, que es otro de los aspectos que retomé para la encuesta; Meyer y Allen (1991) en Alejandro Loli Pineda (2007, pág. 30) lo definen como un "... estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización".

Se retomó este aspecto, dadas las conductas de los docentes, saber qué tanto se comprometen con la organización, en qué sentido y si esto repercute con el desarrollo de sus actividades y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Recordemos que Meyer y Allen (1991) en Alejandro Loli Pineda (2007, pág. 31) hacen una clasificación de los tipos de Compromiso Organizacional, como sigue:

- Compromiso Afectivo: que consiste en los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al satisfacer sus necesidades y expectativas.

Los resultados de la encuesta fueron los siguientes:



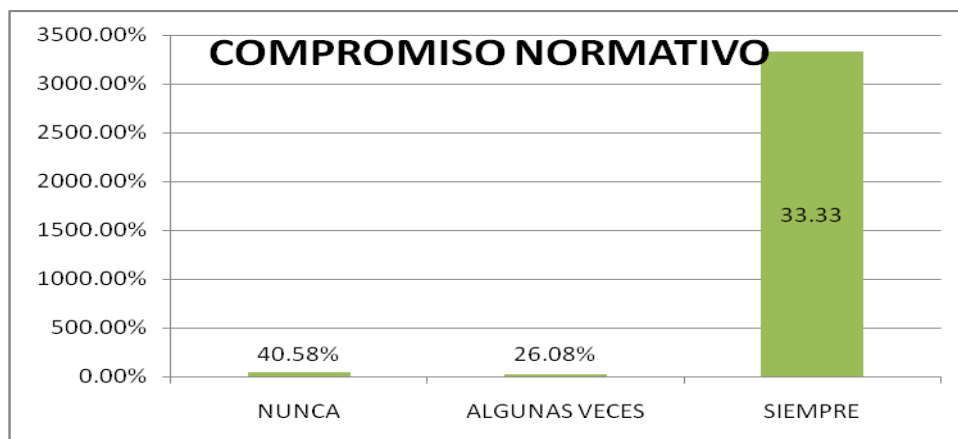
Elaboración propia

Los docentes sienten un profundo compromiso afectivo con la escuela, sin embargo, sus actitudes hacen pensar que no es así, pues no se responsabilizan completamente de lo que les toca hacer, y esto puede ser por el tipo de Control Organizacional que impera dentro de la escuela, y por los otros tipos de control que no están tan visibles para los docentes.

En cuanto al:

- Compromiso normativo: que consiste en la creencia en la lealtad a la organización en correspondencia a ciertas prestaciones.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Elaboración propia

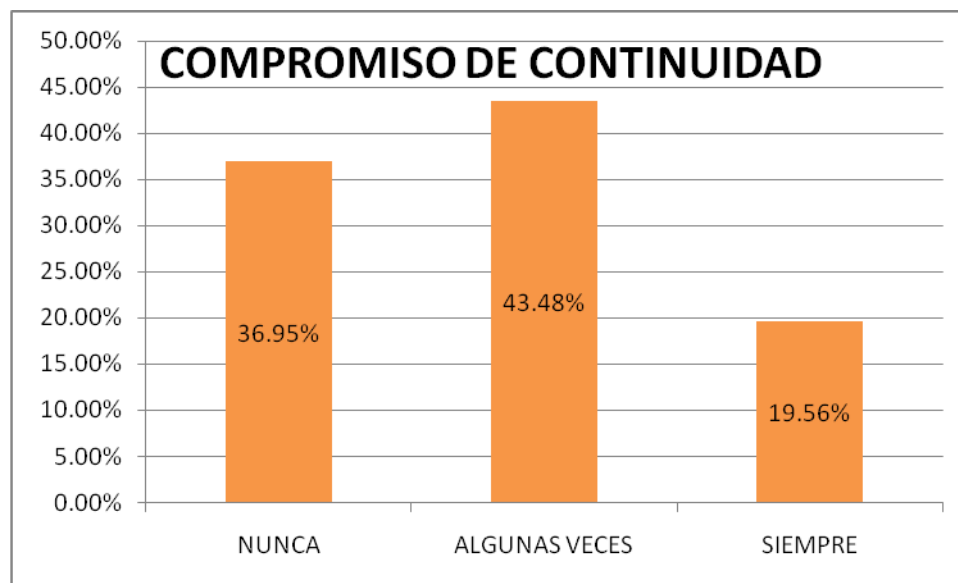


Los docentes sienten el compromiso normativo de permanecer en la organización puesto que ésta les ha otorgado comodidad y economía a sus vidas, es por ello, que no desean abandonar a la misma por los beneficios que esta ofrece.

Sin embargo, a pesar de sentir compromiso afectivo, a la profesión propiamente y no a la organización como tal, los docentes se sienten comprometidos a la organización mientras esta remunere su esfuerzo y no porque quieran seguir en la misma, esto lo comprobaremos más adelante, cuando veamos los resultados del compromiso de continuidad en la organización.

- Compromiso de continuidad o conveniencia: que consiste en la conciencia de la persona respecto a la inversión en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización para encontrar otro empleo.

La encuesta arrojó lo siguiente:



Elaboración propia

Solo en algunas ocasiones los docentes sienten que deben seguir en la organización, tal vez eso explique porque los objetivos no se cumplen y porque parece que en la escuela cada quien hace lo que quiere, al no sentir ese compromiso de seguir en la escuela, se obstaculiza el trabajo en equipo, se ve deficiente la comunicación docente y por lo tanto, la escuela parece un caos.

Antes de seguir con el análisis de las gráficas, me parece necesario mostrar en qué aspectos se enfocó mi diario de campo y de esta manera, dar fundamento, tanto a los resultados de las gráficas como a mis comentarios adicionales.

Éste diario, se comenzó a escribir a partir del 5 de junio de 2017, en él, se retoman aspectos relacionados con el Control Organizacional, como la normatividad vigente y aspectos de control, relaciones de poder y liderazgo que permiten conocer más a fondo las condiciones de la escuela en la que trabajo.

La estructura de mi diario y los aspectos relevantes en los que puse mayor énfasis en el momento de observar la realidad que rodea a mi centro de trabajo es como en el Anexo 3 y 4.

Al obtener los resultados gráficos de las encuestas y comparar los aspectos teóricos como son los tipos de Control Organizacional y los Factores Humanos que intervienen en la cotidianidad de mi centro de trabajo, me percaté de que todos los resultados de la encuesta y las observaciones registradas en mi diario de campo están relacionadas con una realidad que estoy viviendo desde hace 5 años (los que tengo de servicio).

Pues coinciden en muchos aspectos, los resultados de las gráficas de control organizacional y que el imperante es el Control Benevolente y mis observaciones en el sentido de que todo lo negocian con el director, es totalmente cierto, y hace falta trabajar más con el Control Simple y el Control Burocrático, para tener así con qué respaldar las acciones que se llevan a cabo dentro de la escuela.

El compromiso de los docentes hacia la organización es más por conveniencia que por que les nazca permanecer en ella y hacer cosas buenas por sus alumnos.

En este sentido, el Pensamiento Estratégico que de acuerdo a Mintzberg en Anabela López Brabilla (2013) se define como: "...Acto de creatividad y síntesis diferente al acto programático y analítico que implica la Planeación Estratégica..."

Se pueden retomar líneas de acción que permitan que los docentes miren a la Planeación Estratégica como guía de sus actividades diarias y no como una

camisa de fuerza a la que cotidianamente deben seguir para estar bien con el director y no tener conflictos con la organización en general.

Retomando las categorías que tomé en cuenta en mi Diario de Campo, y que por ende, tienen estrecha relación con mi tema principal que es el Control Organizacional, me permitirán fundamentar con mayor peso las afirmaciones que hago en este trabajo, son las siguientes:

En cuanto a la normalidad mínima que deben cumplir las escuelas y que consiste en 8 rasgos, específicamente me enfoqué en los siguientes:

- Todos los maestros inician puntualmente sus clases
- Todo el tiempo escolar se usa fundamentalmente en actividades de aprendizaje

Que tiene que ver con lo que los docentes por normativa tienen que hacer. En el tiempo dedicado a la observación de esta realidad, me di cuenta de que, aunque algunos docentes llegan a tiempo, siempre los mismos son los que llegan tarde, a pesar de que ya tenemos el reloj checador, y en dirección no se ve que se haga algo al respecto, sólo invitaciones orales son de las que he sido testigo, pero la situación sigue igual.

Hay otros puntos importantes en la normalidad mínima que tienen que ver con las prioridades de la escuela (de donde se desprenden los objetivos de la misma) y que aún no hemos podido cumplir, como:

- Todos los alumnos deben consolidar, conforme a su ritmo de aprendizaje, su dominio de la lectura, la escritura y las matemáticas, de acuerdo con su grado educativo.

Y lamentablemente, como parte de las observaciones hechas a la escuela, su dinámica, y los factores humanos que rodean a los docentes, aunque en la encuesta mencionan que si encaminan sus planeaciones a cumplir con estas prioridades, no existe un avance significativo, y esto lo podemos corroborar

cuando se tiene que aplicar el examen de la Olimpiada del Conocimiento para los alumnos de 6° grado, la mayoría de los niños no alcanza ni la mitad de los aciertos.

Por su parte, en el Funcionamiento de los Servicios en la Guía Operativa... (2017-2018) y el artículo 25 del reglamento de la SEP, como lo mencioné anteriormente, los docentes violan algunos de sus numerales, pues las quejas de los padres de familia que llegan a la dirección, siempre son las mismas: que los maestros no trabajan, sólo están al pendiente de sus teléfonos y los recreos no son cuidados por los mismos, y al ser observador de todas estas situaciones, te das cuenta de que tienen razón, porque a donde volteas hay un conjunto de docentes platicando en el patio durante el recreo, o en las clases de Educación Física y TIC'S si el docente no se desaparece de la sesión, está muy al pendiente de su teléfono, es lamentable que por falta de la supervisión directa del líder, las actividades en la escuela no funcionen como deberían.

En cuanto a ¿Quién Controla a la Organización? Es evidente que este control se encuentra como en distintas manos, es decir, parece que en momentos lo tienen los mismos docentes cuando en las Juntas de Consejo Técnico se organizan y opinan acerca de lo que se va a hacer como parte de las actividades encaminadas a cumplir con los objetivos desprendidos de las prioridades de la escuela, y en otro momento parece que ese Control lo tiene el director al imponer lo que debemos hacer.

En este sentido, el Pensamiento Estratégico como un proceso de acción y convencimiento hacia el docente, nos permite estar un paso adelante de los conflictos que se pueden generar cuando el director se impone, es decir, si el director conoce a su personal, ya sabrá, que si se propone alguna manera de trabajar debe contar con la habilidad y uso de su poder para convencer a los docentes de realizar dichas actividades para el beneficio de la escuela y los niños, así mismo, los docentes podrán convencer a la comunidad escolar de que están comprometidos con su trabajo.

Es evidente que las relaciones de poder están constantemente en juego, pues la negociación e imposición en algunas situaciones son las que hacen reaccionar positiva o negativamente a los docentes, ellos siempre buscan lo que más les conviene y por lo tanto nuestro liderazgo se ve comprometido a responder las demandas de todos los profesores que forman parte de la escuela.

Pues el actuar del director no siempre es asertivo, y sólo se hace al cien por ciento lo que él dice cuando se impone o hace lo que normalmente no hace, que es, supervisar el trabajo docente, en el patio y si se requiere documentación para asuntos administrativos en la dirección, visitando a los maestros en sus salones.

Lidia con los padres de familia por las acciones que los docentes hacen o dejan de hacer, pero una vez que los saca de los problemas, los docentes incurren en las mismas actitudes, siempre buscando su beneficio.

Es importante mencionar, que de acuerdo a los resultados de la encuesta de los tipos de Control Organizacional, el imperante en mi organización es el Control Benevolente, es por ello que los docentes, cuando ven que sus intereses son afectados por las decisiones del director, inmediatamente van a negociar con él, y, mientras no consigan lo que quieren se portan molestos y buscan el apoyo de otros que estén en la misma situación que ellos, como para unir fuerzas en contra del líder, pero siempre buscan la manera de salirse con la suya, y lo hacen “negociando” hasta llegar al punto de molestar tanto al director que termina dándoles la razón a ellos y éstos aprovechan la oportunidad de hacer su voluntad a su conveniencia.

Cuando ocurren situaciones que involucran a todos los maestros, como aquel incidente de la niña del 6 de Septiembre que mencioné anteriormente, el director actúa de manera normativa e impone exhortos y llamados de atención para todos, es de esta manera que hace legitimar sus órdenes.

Todos los llamados de atención que nos hace el director son generales, no existen felicitaciones generales y menos individuales, y eso nos hace pensar que estamos

haciendo las cosas mal, también provoca conflictos con nuestra motivación docente y como casi no hay vistas técnico-pedagógicas no existe una retroalimentación de trabajo, para cambiar aquello que se debe y mejorar en nuestras prácticas profesionales.

Por ello, es importante implementar actividades que permitan contar con la presencia del director como acompañamiento de nuestra práctica y esto ayudaría también para tener un Control Simple y hagamos lo que tenemos que hacer como escuela y así, cumplir con los objetivos de la misma.

Hacer uso de la estrategia para convencer a los docentes de la importancia de su labor es punto clave y fundamental para llegar a acuerdos con ellos, para que no se sientan forzados a realizar las actividades porque ni con gusto las harían, pero además, hacerlos sentir parte del proceso de Planeación Estratégica, ayudará a reducir los conflictos que se pueden generar, porque, como lo menciona Mintzberg (2000): “La creación de estrategia es un proceso en el que está presente la negociación, coaliciones y conflictos”

De acuerdo al análisis anterior de las variables presentes en mi investigación, que se fueron complementando con la información recibida por medio de las encuestas que se aplicaron a los docentes y la observación cotidiana registrada en mi Diario de Campo, me parece importante destacar lo siguiente:

**CONTROL ORGANIZACIONAL IMPERANTE EN MI CENTRO DE TRABAJO:  
BENEVOLENTE**



**SE DEBEN DETERMINAR ACTIVIDADES QUE CONTRIBUYAN A LA PERCEPCIÓN DOCENTE DE LOS TIPOS DE CONTROL:**

- SIMPLE
- BUROCRÁTICO

**Para hacer un equilibrio entre el Control Organizacional y la conducta docente, y ésta, no se manifieste negativamente hacia la organización.**



**CONTROL SIMPLE**

De acuerdo a los resultados de la encuesta, los docentes algunas veces se sienten vigilados.

Y de acuerdo al Diario de Campo, los docentes hacen lo que tienen que hacer cuando son supervisados por el director. Ej. Las guardias y los recreos activos mencionados anteriormente.



**CONTROL BUROCRÁTICO**

Al igual que el Control Simple, los docentes perciben que sólo algunas veces son sancionados por sus acciones por medio de la normatividad.

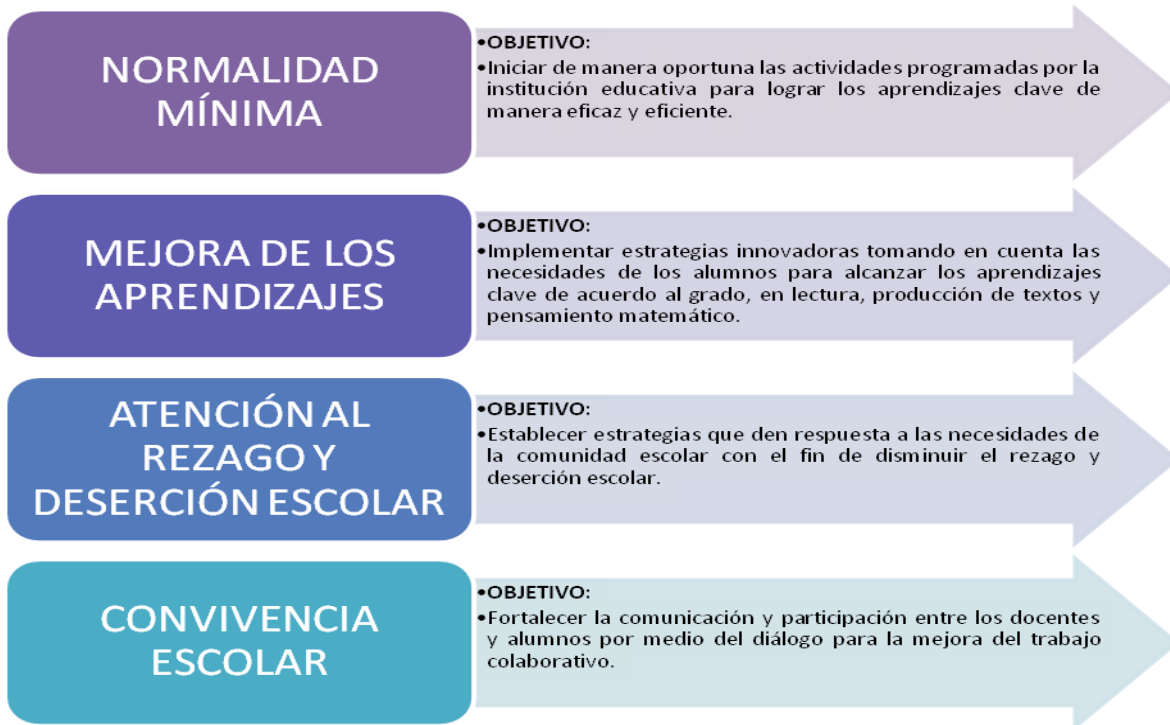
Es importante poner énfasis en este tipo de control puesto que a los docentes no se les pedirá hacer nada que no esté debidamente estipulado en la normatividad que nos rige.

Ambos tipos de Control Organizacional contribuirán a que se dé un equilibrio y se pueda disminuir el abuso al tipo de Control Benevolente.

- **Supervisión directa:** si el docente se siente vigilado hace lo que le corresponde, si éste no lo hace, pedir "favores" les será más complicado, puesto que sabe que el director ya se dio cuenta de que no ha hecho lo que la normatividad marca.
- **Control burocrático:** Al pedir lo que tienen que hacer a los docentes y que está estipulado en la normatividad vigente, sus negativas serán menores y el abuso al Control Benevolente se verá disminuido.

Lo anterior, será implementado mediante la Planeación Estratégica de la escuela, de acuerdo a sus objetivos que se derivan de las prioridades de la misma.

**PRIORIDADES Y OBJETIVOS DE LA ESCUELA PRIMARIA “MANUEL C. TELLO” 2017-2018**



A partir de esta información, se puede iniciar la propuesta de Control Organizacional, que servirá para que mi organización pueda cumplir con los objetivos que se estableció al inicio del ciclo escolar 2017-2018



### **3.11 Propuesta de Control Organizacional**

#### **CONTROL ORGANIZACIONAL PARA CUMPLIR LOS OBJETIVOS DE LA ESCUELA PRIMARIA “MANUEL C. TELLO”**

¿Qué se quiere hacer?

Esta propuesta va enfocada al cumplimiento de los objetivos que se estipularon al inicio del ciclo escolar 2017-2018 en la escuela primaria “Manuel C. Tello” y que por ende son el eje rector de la misma, se pretende establecer mecanismos de Control Organizacional para evitar el incumplimiento de los objetivos.

¿Por qué se hace?

Lo anterior, surge a partir de las experiencias empíricas vividas en ese centro de trabajo para empezar, posteriormente esta información es confirmada mediante instrumentos como la encuesta aplicada a docentes y un diario de campo.

Ambos instrumentos, proporcionaron información relevante acerca de las condiciones reales de la escuela en la que laboro, éstos resultados guían la temática de qué tipo de Mecanismo de Control Organizacional impera en la escuela, cuáles se deben poner en marcha y cuáles son los factores humanos que mayor peso tienen en el actuar docente y que impiden que sus acciones se enfoquen en los objetivos de la institución.

Finalidad ¿Qué se espera lograr?

Con la intervención de esta propuesta, se espera que los docentes actúen en beneficio de la escuela, guiando sus acciones al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Y así, la comunidad escolar tendrá una mejor imagen de la escuela y su equipo de trabajo, evitando la deserción escolar y favoreciendo la comunicación entre los miembros de la organización.

### Objetivo General:

- Establecer actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Escuela Primaria “Manuel C. Tello”, haciendo uso de Mecanismos de Control Simple, Burocrático y factores humanos.

### Destinatarios

Esta propuesta va dirigida hacia los docentes que laboran en la escuela primaria “Manuel C. Tello” en su turno matutino, para que sean conscientes de la importancia de su labor, tanto fuera como dentro de la escuela.

Las tareas a realizar se describen a continuación, recordemos que esta propuesta está diseñada bajo los objetivos establecidos en la escuela el presente ciclo escolar y los mecanismos de control organizacional previamente descritos en el marco teórico del presente trabajo.

## ÁMBITO: NORMALIDAD MÍNIMA

<p><b>Objetivo general:</b> Establecer actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Escuela Primaria “Manuel C. Tello”, haciendo uso de Mecanismos de Control Simple, Burocrático y factores humanos.</p>		
<p><b>Objetivo específico:</b> Iniciar de manera oportuna las actividades programadas por la institución educativa para lograr los aprendizajes clave de manera eficaz y eficiente.</p>		
<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de llegada de los docentes. Supervisión/Burocrático</li> <li>• Registro de la llegada de los docentes después de una invitación escrita</li> <li>• Registro de observación ¿Qué hace el docente al inicio de la jornada escolar?</li> </ul>		
<p><b>Actividades:</b></p>		
<p><u>Control simple (supervisión)</u> 1.- Observación directa de la llegada de los docentes 2.- Registro de la hora de llegada de los docentes 3.- Elaboración de un formato que permita conocer ¿Qué hacen los docentes al inicio de la jornada?</p>	<p><u>Control Burocrático</u> 1.- Señalar a los docentes la normatividad que explica el horario de trabajo del turno 2.- Invitaciones orales o escritas a los docentes que frecuentemente llegan tarde</p>	
<p><u>Factores humanos:</u> 1.- Constantemente recordar a los docentes la importancia de su trabajo para la escuela 2.- Recordar a los docentes el horario de trabajo que estipula la normatividad 3.- Felicitaciones constantes individuales por el trabajo realizado</p>		
<p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad</li> <li>• Información del reloj checador</li> <li>• Formato ¿Qué hacen los docentes?...</li> </ul>	<p><b>Tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el ciclo escolar</li> </ul>	<p><b>Responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director y equipo de apoyo.</li> </ul>
<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gráficos de la hora de llegada docente antes y después de las invitaciones orales y escritas</li> <li>• Conocer qué hacen los docentes al inicio de la jornada escolar</li> </ul>		
<p><b>Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados que generan las invitaciones orales y escritas (Control Burocrático) ¿Sirvió para mejorar la puntualidad?</li> <li>• El conocimiento del registro de qué hace el docente, ¿Sirve para incentivarlo a iniciar oportunamente las actividades previamente programadas en su planeación?</li> </ul>		

## ÁMBITO: MEJORA DE LOS APRENDIZAJES

<p><b>Objetivo general:</b> Establecer actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Escuela Primaria “Manuel C. Tello”, haciendo uso de Mecanismos de Control Simple, Burocrático y factores humanos.</p>		
<p><b>Objetivo específico:</b> Implementar estrategias innovadoras tomando en cuenta las necesidades de los alumnos para alcanzar los aprendizajes clave de acuerdo al grado, en lectura, producción de textos y pensamiento matemático.</p>		
<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrega de planeación semanal con adecuaciones curriculares</li> <li>• Entrega de evidencias mensuales (Actividades permanentes)</li> <li>• Calificaciones por grupo (Español y Matemáticas)</li> </ul>		
<p><b>Actividades:</b></p>		
<p><u>Control simple (supervisión)</u> 1.- Revisión de cuadernos en el CTE de actividades permanentes 2.- Adecuaciones curriculares a la planeación</p>	<p><u>Control Burocrático</u> 1.- Entrega de planeación semanal y registro de quién entrega 2.- Concentrado de calificaciones por grupo de manera bimestral, tomando en cuenta sólo Español y Matemáticas. 3.-Invitaciones orales o escritas a los docentes que no entreguen su planeación.</p>	
<p><u>Factores humanos:</u> 1.- Constantemente recordar a los docentes la importancia de su trabajo para la escuela 2.-Recordar a los docentes la importancia de elaborar su planeación semanal y las adecuaciones curriculares de acuerdo a su grupo. 3.- Felicitaciones constantes individuales por el trabajo realizado</p>		
<p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de entrega de Planeación</li> <li>• Cuadernos de los niños</li> <li>• Calificaciones de los niños (esp. y mat.)</li> </ul>	<p><b>Tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el ciclo escolar</li> </ul>	<p><b>Responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director y equipo de apoyo.</li> </ul>
<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de entrega de planeación semanal</li> <li>• Registro de quién lleva a cabo las actividades permanentes estipuladas en el CTE</li> <li>• Gráficos de resultados de evaluaciones bimestrales de los alumnos</li> </ul>		
<p><b>Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los docentes entregan de manera continua y puntual su planeación?</li> <li>• ¿Todos los docentes llevan a cabo las actividades permanentes?</li> <li>• Los resultados de los alumnos ¿Aumentan o disminuyen? bimestralmente.</li> </ul>		

## ÁMBITO: ATENCIÓN AL REZAGO Y DESERCIÓN ESCOLAR

<p><b>Objetivo general:</b> Establecer actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Escuela Primaria “Manuel C. Tello”, haciendo uso de Mecanismos de Control Simple, Burocrático y factores humanos.</p>		
<p><b>Objetivo específico:</b> Establecer estrategias que den respuesta a las necesidades de la comunidad escolar con el fin de disminuir el rezago y deserción escolar.</p>		
<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrícula de la escuela en 3 momentos: al inicio, en Enero y en Julio</li> <li>• Registro de los niños que presentan rezago</li> </ul>		
<p><b>Actividades:</b></p>		
<p><u>Control simple (supervisión)</u> 1.- Registro de los niños que presentan rezago ¿Cuántos son? y focalizarlos. 2.- Visita Técnico-pedagógica y observación de la relación maestro-alumno con rezago.</p>	<p><u>Control Burocrático</u> 1.- Entrega de planeación con adecuaciones curriculares para los niños que presentan rezago 2.- Retroalimentación de las visitas Técnico-pedagógicas de manera escrita.</p>	
<p><u>Factores humanos:</u> 1.- Constantemente recordar a los docentes la importancia de su trabajo para la escuela 2.- Recordar a los docentes la importancia de elaborar su planeación semanal y las adecuaciones curriculares atendiendo a las necesidades de sus niños con rezago. 3.- Felicitaciones constantes individuales por el trabajo realizado</p>		
<p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matrícula escolar en 3 momentos</li> <li>• Registro de entrega de Planeación</li> <li>• Registro de niños con rezago</li> <li>• Registro de retroalimentación de las visitas técnico-pedagógicas.</li> </ul>	<p><b>Tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el ciclo escolar</li> </ul>	<p><b>Responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director y equipo de apoyo.</li> </ul>
<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo con los niños de rezago escolar</li> <li>• Gráficos de matrícula escolar en sus 3 momentos</li> <li>• Retroalimentación escrita de las visitas Técnico-pedagógicas.</li> </ul>		
<p><b>Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Las estrategias implementadas por los docentes, dan resultados favorables con los alumnos con rezago?</li> <li>• ¿Después de la aplicación de las estrategias docentes hubo deserción? ¿En qué momento?</li> <li>• ¿Cambia la actitud docente después de una retroalimentación acerca de su práctica?</li> </ul>		

## ÁMBITO: CONVIVENCIA ESCOLAR

<p><b>Objetivo general:</b> Establecer actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Escuela Primaria “Manuel C. Tello”, haciendo uso de Mecanismos de Control Simple, Burocrático y factores humanos.</p>		
<p><b>Objetivo específico:</b> Fortalecer la comunicación y participación entre los docentes y alumnos por medio del diálogo para la mejora del trabajo colaborativo.</p>		
<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de actividades por comisiones cumplidas</li> <li>• Participación docente en actividades sociales y cívicas</li> <li>• Registro de trabajo por grado. ¿Quiénes participan?</li> </ul>		
<p><b>Actividades:</b></p>		
<p><u>Control simple (supervisión)</u> 1.- Observar cómo se conduce el docente dentro de la organización 2.- Registro de los docentes que participan en las actividades planeadas</p>	<p><u>Control Burocrático</u> 1.- Elaborar un formato que concentre las comisiones y los encargados de ellas durante el ciclo escolar. 2.-Entrega del formato de la organización inicial de la escuela. 3.- Hacer invitaciones orales o escritas a los docentes que no cumplan con su comisión</p>	
<p><u>Factores humanos:</u> 1.- Constantemente recordar a los docentes la importancia de su trabajo para la escuela 2.-Recordar a los docentes la importancia del trabajo colaborativo en beneficio de la organización y para su práctica profesional. 3.- Felicitaciones constantes individuales por el trabajo realizado</p>		
<p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato de comisiones</li> <li>• Registro del cumplimiento de las actividades</li> <li>• Invitaciones escritas</li> </ul>	<p><b>Tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el ciclo escolar</li> </ul>	<p><b>Responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director y equipo de apoyo.</li> </ul>
<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de los docentes que cumplen con sus comisiones</li> <li>• Registro de la participación docente en los eventos cívicos y sociales.</li> </ul>		
<p><b>Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Los docentes llevan a cabo su comisión?</li> <li>• ¿El formato de comisiones ayuda a la comunicación docente?</li> <li>• ¿Existe mayor participación por parte de los docentes en trabajo colaborativo?</li> </ul>		

## ÁMBITO: CONOCIMIENTO DE LAS FUNCIONES DOCENTES

<p><b>Objetivo general:</b> Establecer actividades que permitan el cumplimiento de los objetivos de la Escuela Primaria “Manuel C. Tello”, haciendo uso de Mecanismos de Control Simple, Burocrático y factores humanos.</p>		
<p><b>Objetivo específico:</b> Recordar la normatividad vigente a los docentes con la finalidad de que todos guíen su comportamiento al cumplimiento de sus funciones dentro de la escuela.</p>		
<p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Puntualidad de los docentes</li> <li>• Grupos que se queden solos por mucho tiempo</li> <li>• Uso del celular en horario de trabajo</li> <li>• Recreos activos y la participación docente</li> <li>• Obediencia de órdenes e instrucciones de sus superiores en asuntos propios del servicio.</li> </ul>		
<p><b>Actividades:</b></p>		
<p><u>Control simple (supervisión)</u> 1.- Registro de la hora de la llegada docente 2.- Establecer horarios de vigilancia por los pasillos y fuera de los salones. 3.- Observación y registro del recreo activo e invitación oral o por escrito para cumplir con su guardia. 4.- Registro de docentes que no se encuentren presentes en las sesiones de E.F. LEC. Y TIC´S.</p>	<p><u>Control Burocrático</u> 1.-Buscar en la normatividad vigente, la información que permita dar a conocer a los docentes las funciones más importantes y que deben cumplir dentro de la organización escolar. 2.-Exponer la normatividad vigente y sus funciones a los docentes en los CTE 3.- Entregar por escrito la normatividad que tiene que ver con sus funciones. 4.-Externar invitaciones orales o escritas a los docentes que no cumplan con alguna de sus funciones principales.</p>	
<p><u>Factores humanos:</u> 1.- Constantemente recordar a los docentes la importancia de su trabajo para la escuela 2.-Recordar a los docentes la importancia de cumplir con sus funciones docentes en beneficio de la organización escolar y para conservar su trabajo. 3.- Felicitaciones constantes individuales por el trabajo realizado</p>		
<p><b>Recursos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Normatividad</li> <li>• Cañón, computadora</li> <li>• Hojas, micrófono.</li> </ul>	<p><b>Tiempo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante el ciclo escolar</li> </ul>	<p><b>Responsable</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Director y equipo de apoyo.</li> </ul>
<p><b>Resultados</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de la puntualidad docente, gráficas.</li> <li>• Registro de los docentes que cumplen con su guardia</li> <li>• Registro de los docentes que no se presentan a E.F. LEC. y TIC´S.</li> </ul>		
<p><b>Evaluación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Recordarles la normatividad cambió la actitud de los docentes hacia el trabajo?</li> <li>• ¿Supervisar lo que hacen ayudó a tener mayor participación de los docentes en las actividades planeadas?</li> </ul>		

A partir de la descripción anterior de la propuesta de Control Organizacional, es importante mencionar cuál es su pertinencia y factibilidad dentro de mi centro de trabajo.

De acuerdo a las condiciones de trabajo en la escuela en la que laboro, descritas en todo este documento, y la información proporcionada por los instrumentos utilizados para confirmar la información anterior, las acciones que se proponen en las tablas anteriores, podrían disminuir el abuso docente hacia el Control Benevolente, puesto que actuando bajo la normatividad y haciendo uso de la supervisión directa, los docentes sabrán que sólo se les pide lo que tienen que hacer, y las relaciones de poder estarán más concentradas en la figura directiva.

Las actividades propuestas, están enfocadas a reducir el abuso al Control Benevolente, que tanto se percibe dentro de la escuela y que los mismos docentes confirmaron al igual que mi diario de campo.

Por ello, propongo actividades que se pueden llevar a cabo durante el ciclo escolar lectivo, puesto que son sencillas, pueden cambiar la cotidianidad vivida y además, van acorde con los objetivos establecidos en la Planeación Estratégica de mi centro de trabajo. Se busca que la negociación ya no sea parte del trabajo diario de la escuela, o por lo menos, que disminuya su intervención, y de la misma manera el conflicto y las coaliciones solo sean a favor de la organización.

Es necesario que se cuente con el apoyo del equipo directivo para aplicar la propuesta, ya que será en beneficio de la escuela, y así, la comunidad escolar cambiará la manera de visualizar al equipo docente que forma parte de la misma.

Ya que, son muchas las quejas constantes con las que llegan los padres de familia a la dirección (lo sé porque actualmente me encuentro apoyando a los trabajos administrativos en la escuela y siempre estoy en la dirección), porque los docentes no hacen lo que les corresponde o llevan a cabo acciones que definitivamente están prohibidas por la normatividad vigente, como: usar por periodos muy largos



su teléfono celular, dejar a los alumnos sin supervisión, llegar tarde a trabajar o no tener una forma específica de evaluar los avances de los niños.

Es por ello, que la aplicación de la propuesta anterior, será beneficiosa para el cumplimiento de los objetivos de la escuela, el poder podrá quedar en manos de la figura directiva, las relaciones sociales y comunicativas de los docentes podrán mejorar al ver que el trabajo colaborativo y el diálogo son pieza clave para realizar las actividades que están estipuladas en la normatividad vigente y también las acciones a llevar a cabo de acuerdo a los objetivos de la escuela establecidos a partir de las prioridades de la misma.

Por otra parte, el seguimiento como tal de una Planeación Estratégica en algunas ocasiones no es bien aceptada por las coaliciones que existen dentro de las organizaciones, sin embargo, en este punto es necesario hacer uso del poder para que los docentes acepten las estrategias planteadas y, con el uso del Control se pueda guiar a la organización al cumplimiento de sus objetivos, además de que se anticipan las conductas de las coaliciones y al conocer cómo convencerlas, la Planeación Estratégica dejará de ser una obligación, una “camisa de fuerza”, para convertirse en el proceso a seguir para llevar a cabo las actividades dentro de la organización.

Entre todos los resultados positivos que se buscan con la propuesta anterior, también se busca que haya un cambio en la manera de actuar docente, que, como muchos autores mencionan, sus acciones estén enfocadas al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Por todos los beneficios que nos brindará la aplicación de la propuesta de Control Organizacional, es que es pertinente su empleo.

Cabe mencionar que esta propuesta es flexible y de no dar los resultados previstos, se pueden incorporar otras actividades sin dejar de lado aquellas que si hayan dejado cambios en la organización.

# CONCLUSIONES

## **Conclusiones**

Las presentes conclusiones son producto de la investigación de campo que llevé a cabo en la Escuela Primaria “Manuel C. Tello”, es por ello, que el análisis de los resultados y la propuesta de Control Organizacional que se presenta en este trabajo, está dirigida específicamente para las condiciones contextuales y organizacionales que existen en ella.

Para dar inicio, me gustaría describir los hallazgos que obtuve en cada uno de los capítulos de este documento para posteriormente, mencionar los resultados a los que llegué después de toda la información recabada por medio de los instrumentos que utilicé para llevar a cabo esta investigación.

Por su parte en el capítulo I, tuve la oportunidad de conocer en condiciones Internacionales y Nacionales cómo se relaciona mi tema de investigación con la realidad que actualmente estamos viviendo. Al principio no pensé que mi tema se ligara a algún Organismo Internacional, sin embargo, al elaborar las investigaciones pertinentes, descubrí que mi tema que es el Control Organizacional, si bien no está explícito en la literatura, se puede percibir en la cotidianidad, pues, los Organismos Internacionales elaboran estudios a sus países miembros, para que después se les brinden recomendaciones y así, se mejore en ámbitos como: política, salud, educación, etc.

Específicamente en el ámbito educativo, el BM, la UNESCO y la OCDE, coinciden en que se debe evaluar la educación para conocer en qué se está fallando, pues se busca que haya una educación de calidad, así mismo, establecen los estándares que cada país, de acuerdo a sus condiciones, debe cumplir.

La OCDE, que, de acuerdo a la investigación que realicé, es el Organismo Internacional que mayor influencia tiene en nuestro país, recomienda que se hagan evaluaciones a nivel nacional para identificar los factores que impiden que se imparta una educación de calidad.

Habíamos tenido como antecedente el examen ENLACE y el PISA, sin embargo, solo se evaluaba a los estudiantes, al no obtener resultados satisfactorios, la OCDE recomienda al país crear el Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, que norma la evaluación docente estableciendo también los parámetros y perfiles que los docentes deben cubrir para ingresar al servicio y mantenerse en él.

Por ello, mi tema de investigación está inmerso en esta recomendación Internacional, pues, el Sistema Educativo Mexicano debe entregar resultados satisfactorios a la OCDE, en donde no solo se testifique educación de calidad, sino, que los docentes que laboran en el mismo, cuentan con el perfil y habilidades necesarias para encarar las demandas que se hacen.

Entonces, el magisterio es controlado por medio de una serie de evaluaciones que permiten a los docentes de nuevo ingreso entrar y trabajar en el sistema educativo y a los que ya se encuentran en servicio, permanecer en el mismo y así, tener al frente de los grupos sólo docentes que cumplan con el perfil y lo necesario para que haya educación de calidad y responder a las demandas de la OCDE.

En el capítulo II, una vez ya aterrizado Internacional y Nacionalmente mi tema de investigación, identifiqué lo siguiente:

En la literatura comprobé que muchos autores mencionan que: el Control Organizacional ayuda a las organizaciones a cumplir con los objetivos que se van planteando, pues las conductas de los individuos que interactúan en ellas, se van modificando en beneficio de la organización si está bien establecido el proceso de Control.

Al ser mi organización una escuela, la literatura me ofreció específicamente tres tipos de Control Organizacional (Simple, Burocrático y Benevolente), puesto que existen otros tipos de Control que tienen que ver con las empresas y están más enfocados a la producción. Es por ello que retomé estos tres tipos de Control para

analizar a mi escuela y así, conocer cómo se va configurando la realidad que se vive en la cotidianidad de la misma.

También encontré variables que se relacionan con el proceso de Control en las organizaciones y que también juegan un papel bastante importante dentro de ellas, pues debía descubrir la manera en la que la propuesta de control se implementaría, fuera viable y además se pudiera obtener un cambio en la escuela en la que laboro.

La manera en la que se puede implementar es por medio de la Planeación Estratégica de la escuela, ya que los mecanismos de control se establecen a partir de los objetivos de la misma y las actividades propuestas por los profesores.

Recordemos que el acompañamiento mutuo entre la Planeación Estratégica y el Control, permitirán establecer las actividades y los caminos a seguir por la organización para que ésta y los miembros que la conforman conozcan las líneas de acción y así encaminar a la organización al cumplimiento de sus objetivos.

Pero la Planeación Estratégica y el Control Organizacional no abarcaban la extensión de lo que quería hacer, pues existen elementos que inciden en el diario actuar de los docentes y que son fundamentales para entender y dar respuesta a todas las dudas que en un principio tenía.

Entre los elementos encontrados, está el liderazgo, ya en la realidad observé que sin la práctica eficaz de este elemento, no hay quien guíe las acciones, motive y encamine el actuar docente en beneficio de la organización.

Es por ello, que también es un complemento del Control Organizacional, pues, es el encargado de implementar los mecanismos de Control por medio de su habilidad de liderazgo y uso del poder que tiene ante los docentes de la escuela.

Entonces, el director tiene en sus manos el poder de convencer a los docentes para que realicen las actividades que le corresponden, y es en este sentido que entra en juego el Pensamiento Estratégico, pues, formular las estrategias

involucra un proceso de lucha de poder entre las coaliciones que existen en las organizaciones, pues se debe manejar el convencimiento y liderazgo del director para que éstas se lleven a cabo.

Por ello, resulta de importancia hacer uso de la estrategia, pues si el director conoce a su personal lo suficiente y sabe cómo van a reaccionar de acuerdo a las situaciones que se presenten, él se puede adelantar y “engañar” o convencer a los docentes acerca de lo que es mejor para la organización en general.

Otro de los elementos encontrados es el Poder, pues algunos autores mencionan que ayuda para la aplicación del Control, y es evidente, ya que, al realizar las observaciones a mi centro de trabajo, identifiqué que el poder es un elemento presente en mi organización, pero que no es estable, pues, en ocasiones parece que el director lo posee totalmente, y en otras parece que los docentes son los que lo tienen.

En mi centro de trabajo la manera en la que se ejerce el poder es por vías de la negociación y la imposición. Negociación por parte de los docentes hacia el director, pues cuando quieren algo siempre van a negociar con él, y no se rinden hasta conseguir lo que más les conviene, pero cuando el director indica a los docentes hacer alguna actividad, la mayoría de éstos no corresponde de la misma manera.

Es por ello que, cuando el director se impone y enérgicamente dice a los docentes lo que se debe hacer, acatan las indicaciones, sin embargo, no les parece que el director tome las decisiones sin antes consultárselas. Y se quejan constantemente por ello, pues su zona de confort se ve afectada considerablemente.

Por lo anterior, se debe ir un paso delante de los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, pues haciendo uso de la estrategia, control, poder y convencimiento, se puede encaminar a la escuela al cumplimiento de sus objetivos.

Y de ello se puede favorecer, pues, en las organizaciones existen coaliciones que juegan un papel importante en las relaciones de poder que se dan dentro de las mismas, del mismo modo se pueden crear acciones favorables para la organización, sin que los miembros de la misma sientan que es afectada su área de confort, y no sientan como imposición lo que se propone.

Por su parte, en el capítulo III, en donde se expone la metodología a seguir para responder a mi objetivo general y objetivos específicos encontré lo siguiente:

Cabe mencionar que fue necesaria la aplicación de dos encuestas y el diario de campo, para conocer por qué los docentes actúan como lo hacen y así, cumplir con los objetivos específicos que detallé anteriormente, para posteriormente cumplir con mi objetivo general, que daría un cambio a la complejidad de la escuela en la que trabajo.

De acuerdo a mi objetivo específico que se refiere a identificar el tipo de Control Organizacional imperante en la escuela, y después de la aplicación de los instrumentos como las encuestas y el diario de campo, se concluyó lo siguiente:

Después del análisis de la información proporcionada por los docentes, éstos reconocieron que el tipo de Control que más se lleva a cabo dentro de la escuela, es el Benevolente, y así mismo también quedó registrado en mi Diario de Campo y es una realidad inapelable que poco a poco se puede ir reduciendo con la aplicación del control simple y burocrático, éste último, para enmarcar dentro de la normatividad el actuar directivo y el docente este consciente de que no hará nada que no deba hacer.

Pues los docentes negocian con el director todo aquello que afecta su área de confort.

Es por ello que al aplicar mecanismos de control como el de supervisión directa, y como ya lo había mencionado en parte de este trabajo, los docentes al sentirse observados, inmediatamente elaboran las actividades que tienen que hacer, pues el supervisar, no es una actividad recurrente que lleve a cabo el director, este

mecanismo de Control Organizacional puede ser de ayuda para que los docentes realicen las actividades que les corresponden, pues sabrán que el director conoce a qué dedican su tiempo en la jornada laboral.

Entonces, el director puede retomar las riendas de la escuela y ser siempre la figura de líder ante todos los docentes, ya que los permisos y las negociaciones que siempre hacen los profesores con él, ya no serían tan frecuentes si están conscientes de que el director sabe que no cumplen con lo que marca la normatividad vigente.

Es entonces que el uso de mecanismos de Control Organizacional es una buena herramienta para que el liderazgo de la escuela en la que laboro ya sea más visible, retome el poder que le corresponde y la Benevolencia se utilice con menos frecuencia.

En cuanto al establecimiento de mecanismos de Control Burocrático, serán de utilidad, para establecer cierto orden dentro de la escuela, insisto, a los docentes no se les pedirá nada que no deban hacer, puesto que este control se establece bajo la normatividad, recordemos cuando se nos exhortó la ocasión del accidente de la niña de primer año que se cayó en pleno recreo porque el patio estaba mojado, al recibir ese exhorto fundamentado con la normatividad vigente, los docentes actuaron de manera más responsable los siguientes recreos, es por ello, que la aplicación de mecanismos de Control de este tipo son factibles para retomar el Control de los miembros de la organización.

En cuanto a mi objetivo específico en el que tengo que identificar el factor humano que mayor relevancia tiene en el actuar docente, retomé múltiples factores como la motivación, el compromiso y el desconocimiento de las funciones docentes.

Los resultados que obtuve es que los docentes se encuentran motivados por su profesión, sin embargo, esto no es suficiente, puesto que, no sienten totalmente el compromiso de continuidad hacia la organización, pues cambiarían de centro de trabajo sin problema porque la motivación que tienen es hacia la profesión, su



compromiso afectivo y normativo también está enfocado hacia lo que les conviene y no hacia la permanencia en esta escuela.

Aunado a lo anterior el conocimiento o desconocimiento de las funciones docentes y la normatividad, es usada por conveniencia, como también el abuso al Control Benevolente del director, como ya lo venía diciendo, los docentes buscan su comodidad y que su área de confort no se vea afectada por decisiones externas a ellos.

Los docentes conocen la normatividad, sin embargo, aplican mayormente sus derechos antes que sus obligaciones, negociando siempre a su favor.

Es por lo anterior, que atendiendo a mi objetivo general que consiste en diseñar una propuesta de Control Organizacional, retomé todos los factores humanos y tipos de Control Organizacional imperante dentro de mi organización, así como también los aspectos que más son usados en ella para contrarrestarlos, y así, el abuso al Control Benevolente sea menor, además, para establecer esta propuesta, fue necesario retomar los objetivos de la escuela para facilitar la implementación de mecanismos de supervisión y burocráticos y así guiar a la organización al cumplimiento de sus objetivos, sin dejar de lado los factores humanos identificados que pueden favorecer positivamente el actuar docente.

A partir del hallazgo de que el tipo de Control Organizacional imperante en mi escuela es el Control Benevolente y, que dentro de los factores humanos que intervienen en el actuar docente son el compromiso de continuidad en la organización y el poco conocimiento de las funciones docentes, que yo lo llamaría, conveniente conocimiento de las funciones docentes, es importante señalar que el abuso al tipo de Control Benevolente es perjudicial no solo para la organización, pues se ve comprometido el liderazgo y el poder no está totalmente presente en una sola persona, haciendo de esto, que los miembros de la organización formen coaliciones en ocasiones en pro, otras veces en contra de la organización y sus objetivos.

Dando lugar a comentarios y especulaciones de los padres de familia en cuanto a la organización y funcionamiento de la escuela.

Por ello, el uso de los tipos de Control Simple y Burocrático, como ya lo había mencionado, son áreas de oportunidad en las que el líder puede empezar a trabajar para retomar las riendas de la organización y así contrarrestar el abuso a su Benevolencia.

Pues es evidente que cuando los docentes se sienten vigilados o se les respaldan normativamente los documentos que se les hacen llegar por alguna falta que cometen, éstos cambian su actitud negativa hacia el trabajo.

El compromiso de continuidad, también es un factor humano importante, pues, los docentes actúan porque les gusta su profesión, pero no se sienten a gusto con la organización como para identificar en qué podría ayudar un cambio en su actitud, trabajar en ello y enfocarse para dirigirse al cumplimiento de los objetivos de la escuela y así cumplir con lo que ellos mismos propusieron en la Ruta de Mejora Escolar.

Es de esta manera que el Control Organizacional nos permitirá hacer que la organización cumpla con los objetivos que se plantea, pero debemos recordar que éste no va sólo, sino, que va acompañado de una serie de variables que hacen que las personas que están bajo algún tipo de control, actúen en pro o en contra de la organización.

Todo lo anterior sin dejar de lado el papel que juega la Planeación Estratégica como el proceso que permitirá a su vez, organizar las actividades que la escuela debe llevar a cabo, así mismo, el uso racional del pensamiento estratégico funcionará como un proceso que permite que los docentes se apropien de las estrategias que se plantean en la propuesta de Control Organizacional, y que no lo vean como una mera obligación y que tampoco afecta directamente su área de confort.

De este modo, las actividades inmersas en la propuesta de control, se podrán llevar a cabo al convencer a los docentes de realizarlas haciendo uso del poder, y la propuesta dejará de representar una “camisa de fuerza” u obligación que cambiara la visión docente, porque estarán convencidos de que cumplir con sus responsabilidades crea una mejora holística en la organización.

Es por ello, que aunque parezca impositivo, el Control Organizacional busca la mejora en el trabajo de las organizaciones, en el cumplimiento de sus objetivos y el cambio de la conducta de las personas que interactúan en la complejidad de las mismas, haciéndolos actuar en favor de ellas.

# ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096 CDMX NORTE

Escuela Primaria "Manuel C. Tello" Turno: Matutino Fecha: CDMX a \_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017  
Años de servicio en esta escuela: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

LEA LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES Y COLOQUE UNA X DE ACUERDO A SU PERCEPCIÓN, DÓNDE  
1= NUNCA, 2= ALGUNAS VECES Y 3= SIEMPRE. CONTESTE EN FUNCIÓN A SU OPINIÓN LA MAYOR  
PARTE DEL TIEMPO

AFIRMACIONES	1	2	3
1.- Continuamente me siento vigilado en mi práctica docente			
2.-Las consecuencias que recibo cuando cometo alguna falta siempre son estipuladas de acuerdo a la normatividad vigente.			
3.- El director comprende mis situaciones y por consecuencia me otorga ciertos permisos			
4.- El director o su equipo de apoyo realizan visitas técnico-pedagógicas a mi salón regularmente			
5.- Si no entrego los documentos requeridos por la dirección en tiempo y forma, soy acreedor de una llamada de atención de manera formal (algún oficio de por medio)			
6.- Durante el recreo se me invita constantemente a participar en las actividades del recreo activo			
7.- Si llego tarde a la escuela se me sanciona de alguna manera			
8.- Tengo facilidad para detectar y definir a las personas comparten los mismos intereses que yo y les pido su apoyo cuando dichos intereses se ven afectados.			
9.- Entrego sin falta mi planeación de manera semanal			
10.- El director o su equipo de apoyo pasan regularmente por afuera y/o cerca de mi salón			
11.- Defiendo intereses compartidos, aunque estén en contra de la normatividad vigente			
12.- El director de la escuela siempre actúa bajo la normatividad vigente			
13.- Cuando el director me encuentra a fuera de mi salón en horas de clase, me invita a pasar con mi grupo			
14.- El director es amable y me apoya en todas las decisiones que tomo			
15.- Todas las actividades que realizo dentro de la escuela van encaminadas a cumplir con lo siguiente:			
a) Fortalecer las competencias de lectura y matemáticas con la implementación de estrategias acordes a las necesidades de cada alumno			
b) Incorporar a las actividades de aprendizaje a los alumnos en rezago para mejorar su desempeño y su resultado			
c) Promover que la comunidad escolar llegue puntualmente para lograr que las actividades escolares se inicien en tiempo y forma			
d) Que los alumnos aprendan a respetarse y respetar a los demás, dando la oportunidad de expresar sus inquietudes y orientarlos a una sana convivencia.			
16.- Por parte de la dirección me piden constantemente documentos como: planeación, pase de lista, rúbricas, evaluaciones, etc. de mi grupo			
17.- El director me apoya, pues yo también lo he ayudado en ocasiones			
18.- Realizo las actividades solo porque el director me lo pide			
19.- Me llaman la atención si varios niños de mi grupo están afuera del salón			
20.- En caso de no cumplir con mi labor docente, se me entregan escritos constantemente invitándome a hacerla adecuadamente			
21.- En caso de no entregar mi planeación a tiempo, soy acreedor a una sanción			

ANEXO 2



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096 CDMX NORTE

Escuela Primaria "Manuel C. Tello" Tumo: Matutino Fecha: CDMX a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2017

Años de servicio en esta escuela: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

LEA LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES Y COLOQUE UNA X DE ACUERDO A SU PERCEPCIÓN, DÓNDE 1= NUNCA, 2= ALGUNAS VECES Y 3= SIEMPRE. CONTESTE EN FUNCIÓN A SU OPINIÓN LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO

	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
AFIRMACIONES	1	2	3
1.- Tengo buena relación con todos mis compañeros de trabajo			
2.- Esta escuela y mi labor significan mucho para mí			
3.- Mientras acudo a la dirección mi grupo es vigilado por otro profesor			
4.- Estaría feliz si pasara el resto de mis años de servicio en esta escuela			
5.- Me gustaría ser reconocido y felicitado por mi trabajo docente			
6.- Durante la jornada de trabajo hago uso exclusivo para emergencias de mi teléfono celular			
7.- Sería muy duro para mí dejar esta escuela, incluso si lo quisiera			
8.- Disfruto mi trabajo, siento una especial alegría con lo que hago			
9.- Me comprometo y cumplo con mi rol de guardia durante el recreo activo			
10.- Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera cambiarme de centro de trabajo			
11.- Conozco y por ello trabajo arduamente, para cumplir con los objetivos de mi escuela			
12.- La dirección de la escuela se encarga de mantener vigilados a todos los grupos de la escuela			
13.- Me sentiría culpable si cambiara de centro de trabajo ahora			
14.- Para el director, mi participación en la toma de decisiones en la escuela es importante			
15.- Llego puntualmente a mi trabajo e inicio mis clases de acuerdo a mi horario			
16.- Esta escuela y sus miembros merecen mi lealtad			
17.- La docencia me ha dejado grandes satisfacciones			
18.- Entrego constantemente mi planeación al director de la escuela			
19.- No siento obligación alguna de permanecer en esta escuela			
20.- Entrego en tiempo y forma toda la documentación requerida por la dirección de la escuela			

¡MUCHAS GRACIAS POR SU HONESTIDAD Y TIEMPO!

ANEXO 3



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096 CDMX NORTE

DIARIO DE CAMPO

<b>NOMBRE DE LA ESCUELA: ESCUELA PRIMARIA "MANUEL C. TELLO"</b>		<b>CCT 09DPR2267H</b>	<b>TURNO: MATUTINO</b>
<b>FECHA: Ciudad de México a _____ de _____ de 201 _____</b>			
<b>INDICADORES</b>		<b>OBSERVACIONES</b>	
<b>NORMALIDAD MÍNIMA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los maestros inician puntualmente sus clases</li> <li>• Todo el tiempo escolar se usa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.</li> </ul>			
<b>FUNCIONAMIENTO DE LOS SERVICIOS:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 26: El personal frente a grupo bajo ninguna circunstancia dejará solos a los alumnos.</li> <li>• 27: Queda prohibido el uso de teléfonos celulares al personal directivo, docente y alumnos</li> <li>• 28: Los recreos deben ser orientados y vigilados por todos los docentes de la escuela.</li> <li>• 111: Un grupo no podrá permanecer sin supervisión docente durante la jornada escolar.</li> <li>• 119: Es obligación de los trabajadores asistir con puntualidad al desempeño de sus labores.</li> </ul>			
<b>REGLAMENTO DE LA SEP</b> <b>artículo 25.-</b> son obligaciones de los trabajadores: <b>II.-</b> Asistir con puntualidad al desempeño de sus labores <b>IV.-</b> Desempeñar el empleo o cargo en el lugar a que sean adscritos <b>V.-</b> Desempeñar las funciones propias de su cargo con la intensidad y calidad que este requiera. <b>VI.-</b> Obedecer las órdenes e instrucciones que reciban de sus superiores en asuntos propios del servicio.			

ANEXO 4



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 096 CDMX NORTE

DIARIO DE CAMPO

NOMBRE DE LA ESCUELA: ESCUELA PRIMARIA "MANUEL C. TELLO"		CCT 09DPR2267H	TURNO: MATUTINO
FECHA: Ciudad de México a _____ de _____ de 201____			
INDICADORES		OBSERVACIONES	
• CONTROL DE LA ORGANIZACIÓN ¿Qué aspectos son controlados y cómo lo hace? ¿Quién los controla?			
• LIDERAZGO ¿Cómo responden los docentes ante este tipo de Control? ¿Los docentes acatan las órdenes o se resisten? ¿Qué hace el "líder" para legitimar sus órdenes?			
• PODER ¿Cómo son las relaciones sociales de los docentes? ¿Quién los organiza? ¿Acatan las indicaciones del "líder"? ¿Cómo lo hacen? ¿Qué elementos del poder se ponen en juego? (imposición, negociación, etc.)			



## ANEXO 5

## Matrices de acción metodológica

### 2.- PLANIFICACIÓN ACTIVIDADES Y TAREAS, MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Y RECURSOS

#### MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Diseñar una propuesta de Control Organizacional que se aplique mediante la Planeación Estratégica para aumentar el cumplimiento de los objetivos de la Escuela Primaria "Manuel C. Tello"			
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Identificar qué tipo de mecanismo de Control Organizacional es aplicado en mi escuela y contrastar su aplicación con la fundamentación teórica			
<b>ESTRATEGIA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un instrumento que permita conocer desde la perspectiva docente, qué tipo de Control Organizacional es aplicado en la escuela</li> <li>Registrar en un diario de campo las observaciones que permitan conocer cómo es aplicado el Control Organizacional imperante en la escuela</li> <li>Revisar la literatura que mencione cómo es la aplicación del Control dominante en la escuela</li> <li>Registro en el mismo diario de la situación inicial de la escuela en cuanto al cumplimiento de los objetivos</li> </ul>			
<b>INSTRUMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>1) Encuesta</li> <li>2) Diario</li> <li>Cuadro comparativo (teoría vs. realidad)</li> </ul>	<b>INDICADORES:</b> 1.-Lógicas de Control Organizacional. <b>ENCUESTA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Lógica panóptica</li> <li>Lógica formalizadora</li> <li>Lógica benevolente</li> </ol> 2.- d)Prioridades de la escuela Ruta de Mejora <ol style="list-style-type: none"> <li>Normalidad mínima</li> <li>Funciones docentes establecidas en la Guía Operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial, básica, especial y para adultos de las escuelas públicas en la Ciudad de México (2016-2017)</li> </ol>	<b>VARIABLES DEL INDICADOR:</b> 1.- Mecanismos de Control O. <b>ENCUESTA</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Control simple de Edwards (supervisión)</li> <li>Control burocrático</li> <li>Relación entre Motivación y rendimiento de la persona</li> </ol> 2.- d) Comprensión lectora, matemáticas, convivencia y deserción <ol style="list-style-type: none"> <li>Todos los maestros inician puntualmente sus clases y Todo el tiempo escolar se usa fundamentalmente en actividades de aprendizaje.</li> <li>26: El personal frente a grupo bajo ninguna circunstancia dejará solos a los alumnos</li> <li>27: Queda prohibido el uso de teléfonos celulares al personal directivo, docente y alumnos</li> <li>28: Los recreos deben ser orientados y vigilados por todos los docentes de la escuela</li> <li>111: Un grupo no podrá permanecer sin supervisión docente durante la jornada escolar</li> <li>119: Es obligación de los trabajadores asistir con puntualidad al desempeño de sus labores</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de la encuesta</li> <li>Análisis de los resultados</li> <li>Observación y registro de la realidad escolar conforme a los indicadores</li> <li>Contrastación teórica de cómo se aplica y cómo debe aplicarse el tipo de Control imperante</li> </ul>			
<b>RECURSOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Copias de la encuesta</li> <li>Docentes/ Aplicador</li> <li>Diario</li> <li>Teoría</li> </ul>	<b>TIEMPO</b> Del: 12 de junio de 2017 Al: 5 de agosto de 2017		<b>RESPONSABLE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Karla D. Pantoja Romero</li> </ul>
<b>RESULTADOS</b> Gráficas que permitan identificar el tipo de Control Organizacional que predomina en la escuela Observación de la aplicación del Control imperante en la escuela para su contrastación con la fundamentación teórica			
<b>EVALUACIÓN PRODUCTO</b>			
¿QUE? 1.- Encuesta 2.- Diario			
¿COMO? 1.-¿Permitió conocer el tipo de Control Organizacional imperante en la escuela? 2.- Permitió conocer la implementación del Control imperante			
¿CON QUE? 1.- La gráfica de resultados 2.- Fundamentación Teórica			
<b>EVALUACIÓN DEL PROCESO</b>			
¿QUE? 1.-Aplicación de la encuesta 2.- El diario sirvió para observar la realidad escolar			
¿COMO? Ambos instrumentos, ¿Arrojaron resultados confiables?			
¿CON QUE? La interpretación gráfica de resultados de la encuesta y la contrastación entre la teoría y la realidad			

### 2.- PLANIFICACIÓN ACTIVIDADES Y TAREAS, MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Y RECURSOS

#### MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Diseñar una propuesta de Control Organizacional que se aplique mediante la Planeación Estratégica para aumentar el cumplimiento de los objetivos de la Escuela Primaria "Manuel C. Tello"			
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Diseñar la propuesta			
<b>ESTRATEGIA:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Relacionar los objetivos de la Planeación Estratégica de la escuela y los mecanismos de Control Organizacional</li> <li>Incorporar algunos aspectos de la Normalidad Mínima y las funciones docentes estipuladas en la Guía operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial, básica, especial y para adultos de las escuelas públicas en el Distrito Federal (2016-2017)</li> </ul>			
<b>INSTRUMENTOS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Planeación sistemática de actividades</li> <li>Formatos de registro del cumplimiento de los indicadores</li> </ul>	<b>INDICADORES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Objetivos de la Planeación Estratégica de la escuela</li> <li>Mecanismos de Control Organizacional</li> <li>Normalidad mínima</li> <li>Guía Operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial, básica, especial y para adultos de las escuelas públicas en la Ciudad de México (2016-2017)</li> </ol>	<b>VARIABLES DEL INDICADOR</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>Prioridades de la escuela</li> <li>Comprensión lectora, Matemáticas, Convivencia y Deserción</li> <li>Control simple (supervisión)</li> <li>Control burocrático</li> <li>Relación entre motivación y rendimiento de la persona</li> <li>Funciones docentes</li> </ol>	
<b>ACTIVIDADES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de la propuesta</li> <li>Implementación de la propuesta</li> </ul>			
<b>RECURSOS</b> Planeación estratégica escolar Bibliografía de Control Organizacional Computadora Copias de las actividades e instrumentos de registro Aplicador	<b>TIEMPO</b> Del: 19 de junio de 2017 Al: 22 de julio de 2017		<b>RESPONSABLE</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Karla D. Pantoja Romero</li> </ul>
<b>RESULTADOS</b> Gráficas que permitan conocer los resultados de la organización en cuanto al cumplimiento de sus objetivos en función de los indicadores			
<b>EVALUACIÓN PRODUCTO</b>			
¿QUE? Modelo de Control Organizacional			
¿COMO? ¿Permitió el avance en el cumplimiento de los objetivos de la organización?			
¿CON QUE? Los resultados gráficos			
<b>EVALUACIÓN DEL PROCESO</b>			
¿QUE? La aplicación de un modelo de Control Organizacional			
¿COMO? ¿Arrojó resultados positivos en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la organización?			
¿CON QUE? Gráficas de cumplimiento			

## 2.- PLANIFICACIÓN ACTIVIDADES Y TAREAS, MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS Y RECURSOS

### MATRIZ DE PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Diseñar una propuesta de Control Organizacional que se aplique mediante la Planeación Estratégica para aumentar el cumplimiento de los objetivos de la Escuela Primaria "Manuel C. Tello"		
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO:</b> Identificar los factores humanos que interfieren en la labor docente y el cumplimiento de los objetivos		
<b>ESTRATEGIA:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar un instrumento que permita conocer, desde la perspectiva docente, los factores que influyen en el cumplimiento de su deber.</li> </ul>		
<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>VARIABLES DEL INDICADOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Análisis factorial de la escala de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen.</li> </ul>	1.- Motivación hacia el trabajo docente 2.- Compromiso docente 3.- Conocimiento de las funciones docentes	2.- AFECTIVO: Apego emocional del empleado a la organización CONTINUIDAD: Sigue, quiere ser premiado NORMATIVO: Obligación de permanecer en la organización 3.- Función docente establecida en la Guía Operativa para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial, básica, especial y para adultos de las escuelas públicas en la Ciudad de México (2016-2017)
<b>ACTIVIDADES</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de la encuesta a docentes</li> <li>Análisis de la información</li> </ul>		
<b>RECURSOS</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta</li> <li>Docentes</li> <li>Aplicador</li> </ul>	Del: 26 de junio del 2017 Al: 1 de julio de 2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>Karla D. Pantoja Romero</li> </ul>
<b>RESULTADOS</b>		
Identificar los factores que influyen en el cumplimiento de las labores docentes en la escuela		
<b>EVALUACION PRODUCTO</b>	¿QUE? Encuesta	
	¿COMO? ¿Permitieron identificar los factores que influyen en la labor docente y el cumplimiento de los objetivos?	
	¿CON QUE? Gráficas para identificar los factores dominantes	
<b>EVALUACION DEL PROCESO</b>	¿QUE? Aplicación de la encuesta	
	¿COMO? ¿Arrojó resultados confiables?	
	¿CON QUE? ¿Proporcionó los factores que interfieren en la labor docente?	

## Bibliografía

- ACUERDO número 592 por el que se establece la Articulación de la Educación Básica, 2011, México, pp. 1-480
- AKTOUF, Omar (1998) La administración, Calidad y Diversidad, La Muralla, Madrid 227 pp. (Cap. IV, pp. 125-225)
- ALVARADO, Yajaira; Paz, Dirmero, Elementos del pensamiento estratégico en las empresas cooperativas, Revista de Ciencias Sociales (Ve), vol. XVI, núm. 3, septiembre-diciembre, 2010, pp. 430-441 Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela
- ÁLVAREZ Sánchez, Yolanda, El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber, Revista Gestión y Sociedad, 2011, pp. 145-161
- ANTHONY, Robert, Sistemas de Control de Gestión, México, 2008, Ed. McGraw-Hill, pp. 1-758
- ARANDA Barradas, Juan Silvestre; Salgado Manjarrez, Edgar El diseño curricular y la Planeación Estratégica Innovación Educativa, vol. 5, núm. 26, mayo-junio, 2005, pp. 25-35 Instituto Politécnico Nacional Distrito Federal, México
- ARANGO Restrepo, María Rocío, Control organizacional ¿Sistema o agregado de elementos?, Revista AD-minister, 2007, págs. 80-96
- BARBA Álvarez, Antonio, Montoya Flores Ma. Teresa, De la planeación al pensamiento estratégico, XVII Congreso Internacional de Contaduría, Administración Informática, 2012.
- BARDISA Ruíz, Teresa, Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares (1997) Revista Iberoamericana de Educación, No.15 rescatado en:
- BARRAZA, Laurencia, Gestión y liderazgo escolar, 2014. rescatado de <http://www.upd.edu.mx/PDF/Libros/Tomo7.pdf>
- BOHÓRQUEZ, Luz Esperanza, Sistemas de control estratégico y organizacional críticas y desafíos, Revista Ciencias Estratégicas, 2011, págs.308-322
- BOLÍVAR, Antonio, El liderazgo educativo y su papel en la mejora: una revisión actual de sus posibilidades y limitaciones. Universidad de Granada, España (2010) rescatado de <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v9n2/art02.pdf>
- BORSOTTI, Carlos (2009) Temas de metodología de la investigación, Argentina, pp. 1-319

- CHIRINOS, Edgar et. al., Control organizacional e la realidad y complejidad de las universidades, Revista Negotium, 2008, págs. 29-43
- CORTÉS, Manuel, (2004) Generalidades sobre Metodología de la Investigación, México, pp. 1-105
- DE LA ROSA Albuquerque Ayuzabet, Lozano Carrillo Oscar y López Brabilla Anabela, “El pensamiento estratégico: Hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales” en Administración y Organizaciones, Año XVI, No. 30, junio de 2013, pp. 19-50
- DE LA ROSA Albuquerque, Ayuzabet y Contreras Manrique Julio César (2013) Hacia la perspectiva organizacional de la política pública. Recortes y orientaciones iniciales, México, Ed. fontamara.
- DOCUMENTO, Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes (2016-2017) de la página <http://servicioprofesionaldocente.sep.gob.mx/>
- EYZAGUIRRE Rojas, Norma (2006), PONENCIA: “La Planificación Estratégica como metodología integrada en el Sector Educación”. XIX SEMINARIO REGIONAL DE POLÍTICA FISCAL – CEPAL – ILPES.
- FERNÁNDEZ Batanero, Antonio Hernández Fernández, Liderazgo directivo e inclusión educativa. Estudio de casos, 2013, SEP, México. rescatado de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-26982013000400003](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982013000400003)
- FRANCO Ruíz, Rafael, Una reformulación del concepto de control, Revista Libre Empresa, 2011, págs. 34-41
- GARCÍA Garduño, José María, El director escolar novel de primaria. Problemas y retos que enfrenta en su primer año RMIE vol.15 no.47 México oct./dic. 2010 rescatado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-66662010000400004](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-66662010000400004) párr.10
- GÓMEZ Bastar, Sergio (2012) Metodología de la Investigación, México, pág. 1-82
- Gómez Rada, Carlos Alberto, Liderazgo: conceptos teorías y hallazgos relevantes, cuadernos hispanoamericanos de psicología, Vol. 2, No. 2, s.f.
- GONZÁLEZ González, Ma. Teresa, Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos, Universidad de Murcia, 2003, pp. 1-205
- GRAFFE, Gilberto José (2002) Gestión educativa para la transformación de la escuela. Educational management for school transformation. Escuela de Educación, Universidad Central de Venezuela, Revista de pedagogía.

- GUZMÁN, Julieta Guzmán, Líderes Escolares, pieza clave para implementar la Reforma Educativa, rescatado de:
- HALL, Richard (1983) Organizaciones, estructura y proceso, España, 6ª edición.
- <http://es.unesco.org/about-us/introducing-unesco>
- <http://noticias.universia.es/educacion/noticia/2015/04/09/1122905/unesco-10-recomendaciones-promover-acceso-universal-educacion.html>
- <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2014/04/15/rethinking-education-can-reshape-the-future>
- <http://www.bancomundial.org/es/who-we-are>  
<HTTP://WWW.MEXICANOSPRIMERO.ORG/INDEX.PHP/EDUCACION-EN-MEXICO/NUUESTRA-OPINION/ITEM/LIDERES-ESCOLARES-PIEZA-CLAVE-PARA-IMPLEMENTAR-LA-REFORMA-EDUCATIVA>
- <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/>
- <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/laocdeenmexico.htm>
- <http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/laocdeenmexico.htm>
- <http://www.oecd.org/centrodemexico/publicaciones/M%C3%A9xico--Compendio>  
<https://rieoei.org/historico/oeivirt/rie15a01.htm>  
<https://www.oecd.org/mexico/Mexico%202012%20FINALES%20SEP%20eBook.pdf>
- INFANTE Rejano, Eduardo, El poder interpersonal en las organizaciones: teoría y medición, Universidad de Sevilla, 2012, pp. 1-13
- LEITHWOOD, Kenneth, ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación (2009), Chile.
- LÓPEZ Parra, María Elvira, La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial, Revista El buzón de Pacioli, México, 2013, págs. 4-19.
- LORINO, Philippe, El control de gestión estratégico, la gestión por actividades, España, 1995, Ed. Alfaomega, pp.1-194
- MALDONADO, Alma (2000) Los organismos internacionales y la educación en México. El caso de la educación superior y el Banco Mundial, Revista Perfiles Educativos, núm. 87, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México
- MINTZBERG, Henry, et. al., Safari a la Estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico, 6ª. reimpresión, Buenos Aires, 2016, pp. 511.
- MONJE Álvarez, Carlos Arturo (2011) Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía didáctica, Colombia, pp. 6-216

- NARANJO Pereira, María Luisa Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el Ámbito Educativo Educación, vol. 33, núm. 2, 2009, pp. 153-170 Universidad de Costa Rica San Pedro, Montes de Oca, Costa Rica
- OCDE (2010) Mejorar las escuelas. Estrategias para la acción en México. Resumen ejecutivo.
- OCDE (2012) Revisiones de la OCDE sobre la Evaluación en Educación, México.
- OCDE, Mejorar el liderazgo escolar. Herramientas de trabajo, 2009 rescatado de <https://www.oecd.org/edu/school/43913363.pdf>
- ORTEGÓN, Edgar (2005) Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas, CEPAL, Chile, pp. 1-124
- PAREJA Fernández de la Reguera, José Antonio, Liderazgo y conflicto en las organizaciones educativas, 2009, España
- PINEDA Loli, Alejandro, Compromiso organizacional de los trabajadores de una Universidad Pública Industrial Data, vol. 10, núm. 2, julio-diciembre, 2007, pp. 30-37 Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú
- PONT, Beatriz, Liderazgo y autonomía del centro escolar: perspectivas internacionales, CEE Participación Educativa, 13, marzo 2010, pp. 62-72, rescatado de <http://www.mecd.gob.es/revista-cee/pdf/n13-pont-beatriz.pdf>
- RAMÍREZ Méndez, Gabriel A. Liderazgo organizacional. Un desafío permanente, 2013, rescatado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>
- REVILLA Castro, Juan Carlos, El control organizacional en el siglo XXI: en busca del trabajador autodisciplinado, Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 2011, págs. 47-68
- RUÍZ Jiménez, Ma. Carmen, HERNÁNDEZ Ortiz, Ma. Jesús, El control en las organizaciones: un marco de estudio, Dialnet, 2007, págs. 3366-3379
- SABIRÓN Sierra, Fernando (1999) Organizaciones Escolares, Mira Editores, Zaragoza, 434, pp.
- SALGADO Castillo, Jorge Andrés, 2012, Gestión y Control Organizacional en el grupo social y empresarial de la defensa en Colombia, VI Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión, Colombia.
- SAN FABIÁN Maroto, José Luis (2011) El papel de la organización escolar en el cambio educativo: la inercia de lo establecido, Revista de Educación, España.
- SÁNCHEZ Hernández, Ernesto; Medina Pavón, Marianela; Moreno Reyes, Julio César, La planeación estratégica y su impacto en la dirección docente,



- Universidad de Ciencias Médicas, Santiago de Cuba, Cuba MEDISAN, vol. 20, núm. 3, 2016, pp. 302-309
- SCHETTINO Piña, Alberto, El derecho a la Educación, [www.juridicas.unam.mx](http://www.juridicas.unam.mx)
  - SEP (2009) Modelo de Gestión Educativa Estratégica, México.
  - SEP (2014) El Consejo Técnico Escolar: una ocasión para la mejora de la escuela y el desarrollo profesional docente. Educación Básica PREESCOLAR • PRIMARIA • SECUNDARIA, México.
  - SEP (2015) La Ruta de mejora escolar, un sistema de gestión para nuestra escuela. Educación Primaria Guía de Trabajo, México, pp. 1-39
  - SEP (2016) El Modelo Educativo. El planteamiento pedagógico de la Reforma Educativa, México.
  - SERIE “Mejores Políticas” México mejores Políticas para un Desarrollo Incluyente, septiembre 2012 en:
  - STEPHEN, Anderson, Liderazgo Directivo: claves para una mejor escuela, Canadá 2010
  - TORRES Hernández, Zacarías, Planeación y Control. Una visión integral de la administración, México, 2014, Ed. Patria, pp. 1-473
  - TORRES Lima, Pablo, et. al., Planeación estratégica y desarrollo organizacional en instituciones educativas: el estudio de un caso universitario en México, Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n.º 47/2 – 10 de octubre de 2008 EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)
  - UNESCO (2000) Desafíos de la educación Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, IPE Buenos Aires,
  - UNESCO, Alfredo Rojas, Fernando Gaspar, Bases del liderazgo en educación, 2006, rescatado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001470/147055s.pdf>
  - UNESCO, Liderazgo escolar, evolución de políticas y prácticas y mejora de la calidad educativa, 2015 rescatado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002324/232403S.pdf>
  - URIZ, Javier (1994) La subjetividad de la Organización. El poder mas allá de las estructuras, España, Ed. siglo veintiuno
  - [www.ocde.org](http://www.ocde.org)