



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA
EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA
ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ” EN APATZINGAN, MICH.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRIA EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

C.P. JACARANDA GOMEZ RUEDA

ASESOR:

DR. GERARDO G. ALFARO CALDERON

APATZINGAN, MICHOACAN ABRIL DEL 2010



DEDICATORIAS

A MIS PADRES

Por haber hecho de mí lo que soy, ya que los admiro y adoro, por su gran amor y fortaleza, gracias por estar conmigo siempre.

A MI ESPOSO

Al que admiro, amo y respeto, con él que siempre soñé tenerlo a mi lado, ayudándome a realizar este proyecto.

A MIS HIJOS ROLANDO Y ALBERTO

A los seres más importantes de mi existencia, para que siempre tengan fe y vean que cuando se tiene fuerza de voluntad, sueños y deseos, todo se logra con perseverancia, tenacidad y disciplina.

A MIS HERMANOS OFELIA Y ARTURO

A los que quiero con todo mi corazón, sabiendo que siempre están a mi lado cuando los necesito.

A ALEX Y GABY

Por ser parte de mi valiosa familia, engrandeciéndola con mis queridas niñas (Alexandra, Aranza, Valeria, Karol y Ximena) demostrándome siempre su cariño.

A MIS AMIGOS

Por estar cerca de mí y saber que siempre cuento con ellos.

A MIS PROFESORES

Por qué ellos me inspiraron a superarme y tratar de ser mejor cada día, dando todo de mí.

A MI ASESOR Y SINODALES

Por sus valiosas observaciones y sugerencias, tanto como su tiempo dedicado a mi tesis.

PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA MEJORAR LA EFICIENCIA ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

Resumen

Abstract

Introducción

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

a) Descripción del objeto de estudio.....	14
b) Planteamiento de la investigación.....	18
c) Situación Problemática.....	18
d) Problema.....	19
e) Justificación.....	19
Objetivo General.....	20
f) Objetivo Específico.....	20
g) Hipótesis.....	20
h) Matriz de congruencia.....	20
i) Método de Investigación.....	21

CAPITULO 1

1.- LA ORGANIZACIÓN

1.1 Concepto e importancia de la organización.....	23
1.2 Los principios de la organización.....	24
1.3 La funcionalización: reglas y técnicas.....	25
1.4 Sistemas de Organización.....	26
1.4.1 Organigramas.....	28
1.4.2 Función de los Organigramas.....	28
1.4.3 Requisitos de los organigramas.....	28
1.4.4 Tipos de organigramas.....	29
1.4.5 Los niveles jerárquicos y sus reglas.....	30
1.4.6 La definición de funciones y obligaciones.....	31
1.4.6.1 El análisis de puestos.....	32
1.4.6.2 Manuales departamentales de organización.....	32
1.4.6.3 Carta de distribución de trabajo.....	33

CAPITULO 2

2.-LOS RECURSOS HUMANOS DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN

2.1	Concepto de Comportamiento humano en las organizaciones.....	36
2.2	Modelos del Comportamiento organizacional.....	37
2.2.1	Modelo Multidimensional de Athos y Coffey.....	38
2.2.2	Modelo del hombre complejo de Edgar Schein.....	39
2.2.3	Modelo del hombre complejo de Paul R. Lawrence.....	42

CAPITULO 3

3.- VALORES, ACTITUDES Y SUS NEXOS CON EL TRABAJO

3.1	Valores y su importancia.....	45
3.1.1	Fuentes de nuestro sistema de valores.....	47
3.1.2	Tipos de valores.....	50
3.1.3	Los valores a través de las culturas.....	76
3.2	Actitudes.....	77
3.2.1	Fuente de las actitudes.....	79
3.2.2	Tipos de actitudes.....	84
3.2.3	Teorías de las actitudes.....	86

CAPITULO 4

4.- MANUALES DE ORGANIZACION

4.1	Definición de Manual.....	99
4.2	Ventajas de la disposición y uso de manuales.....	99
4.3	Limitaciones de los manuales.....	100
4.4	Clasificación de los Manuales administrativos.....	101
4.5	Definición del manual de organización.....	102
4.6	Objetivo del manual de organización.....	102
4.7	Principios básicos del manual de organización.....	102
4.8	Ámbito de aplicación y tipos de manuales de organización.....	103
4.9	Ventajas de contar con un manual de organización.....	103
4.10	Aprobación y difusión del manual de organización.....	104

CAPITULO 5

5.- ASPECTOS RELEVANTES EN LOS RECURSOS HUMANOS

5.1.	Definición de Comunicación.....	106
5.1.1.	Importancia de la comunicación.....	106
5.1.2.	El Propósito de la comunicación.....	108
5.2.	El Proceso de la Comunicación	108
5.3.	El Flujo de la Comunicación en una organización.....	110
5.3.1.	Medios de Comunicación.....	113
5.4.	La Motivación Humana.....	114
5.4.1.	Teoría de la motivación en las necesidades de McClelland.....	122
5.5.	Liderazgo.....	123
5.5.1.	Componentes del Liderazgo.....	124
5.5.2.	Rasgos del Liderazgo.....	125
5.5.3.	Conductas y Estilos del Liderazgo	127

CAPITULO 6

6.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

6.1.	Diseño de la investigación	131
6.2.	Visión de la Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez”.....	133
6.3.	Misión de la Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez”.....	133
6.4.	Objetivo General de la Institución.....	134
6.4.1	Objetivos Específicos de la Institución.....	134
6.5.	Organigrama de la Institución.....	136
6.6	Croquis del área administrativa.....	137
6.6.1.	Croquis de la Planta Alta.....	138
6.6.2	Croquis de la Planta Baja.....	139
6.7.	Recopilación de Información.....	142
6.7.1.	Descripción de la población a muestrear.....	148
6.7.2.	Obtención de datos de fuentes primarias.....	149
6.7.3	Encuesta por áreas	150
	a) Personal Administrativo.....	150
	b) Personal Docente.....	152
	c) Alumnado.....	153

CAPITULO 7

7.- PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

Director	160
Jefatura de Control Escolar	164
Subdirector	167
Secretaria Principal	171
Secretarias Generales (1er. 2do y 3er)	175
Docentes	177
Prefecto	180
Intendentes o Mantenimiento	182
Flujograma de Ciclo de Egresos	184
Flujograma de Ciclo de Nómina	186
Flujograma de Ciclo de Compras	187
7.1 Implementación del Manual de Organización Propuesto	188
CONCLUSION.....	193
RECOMENDACIONES.....	195
BIBLIOGRAFÍA	
a) Fuentes Primarias.....	196
b) Fuentes Secundarias.....	198

ANEXO
RELACION DE FIGURAS Y TABLAS

FIGURAS

Figura No.01	Propósito y función de la comunicación.....	107
Figura No.02	Modelo del proceso de la comunicación	110
Figura No.03	Flujo de información en una organización.....	111
Figura No.04	Cuadro de cadena necesidad, deseo y satisfacción	116
Figura No.05	Modelo Básico del comportamiento	118
Figura No.06	Etapas del Ciclo Motivacional	120
Figura No.07	El Ciclo Motivacional con frustración o compensación.....	121
Figura No.08	Teoría del Reforzamiento	123
Figura No.09	Componentes del Liderazgo	125
Figura No.10	Rasgos del Liderazgo	126
Figura No.11	Estilo de Liderazgo y su flujo de influencia (autocrático)...	128
Figura No.12	Estilo de Liderazgo y su flujo de influencia (democrático).	129
Figura No.13	Estilo de Liderazgo y su flujo de influencia (liberal).....	129
Figura No.14	Organigrama de la Esc. Preparatoria “Adolfo Chávez”.....	134
Figura No. 15	Croquis de la Planta Alta de la Institución	138
Figura No. 16	Croquis de la Planta Baja de la Institución	139
Figura No. 17	Gráfico de muestra representativa de alumnos	156
Figura No. 18	Gráfico de muestra representativa de docentes	156
Figura No. 19	Gráfico de muestra representativa de administrativos	157
Figura No. 20	Flujo de Ingresos	184
Figura No. 21	Flujo del Ciclo de Nómina	186
Figura No. 22	Flujo del Ciclo de Compras	187
Figura No. 23	Fases de implementación del manual de organización.....	192

TABLAS

Tabla No. 01	Población a muestrear	149
Tabla No. 02	Encuesta Global.....	150
Tabla No. 03	Tabla resolutive de la encuesta.....	155

RESUMEN

El presente trabajo se analiza la situación que vive actualmente la Institución de Nivel Medio Superior denominada “Escuela Preparatoria Adolfo Chávez”, dependiente de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, ubicada en esta ciudad de Apatzingán, Mich.

La importancia de esta investigación recae en que no se cuenta con un Proceso Administrativo bien definido, lo cual nos lleva a visualizar diferentes situaciones que traen consigo problemas dentro de la administración, desde su nacimiento hasta la fecha actual.

Es por ello que se espera con este proyecto de investigación el obtener y aplicar un manual de organización que permita llevar a un buen desempeño a dicha institución educativa logrando con ello que mejore su clima organizacional lo cual en gran medida determina el comportamiento de los miembros (recursos humanos), traduciendo esto en un mejor desarrollo, coordinación, productividad y en la captación de estudiantes a este nivel y por lo tanto ubicarse en el gusto y preferencia de los educandos de la región con sus alrededores.

En sí se pretende que surjan aportaciones a la administración estratégica que sirvan para el logro de las metas propuestas y la toma de decisiones.

ABSTRACT

This work analyses the situation currently affecting the higher middle level institution called "School preparatory Adolfo Chávez" Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, located in this city of Apatzingán, Mich.-dependent.

The importance of this research is that you not have a well defined administrative process, which leads us to view different situations which bring with them the management issues from its source to the current date.

Therefore expected with this research project getting and apply a manual organization to take well to the educational institution and thereby to improve the organizational climate which largely determines the behavior of members (human resources), translating this better development, coordination, productivity and the recruitment of students to this level and therefore placed in taste and preference of the trainees of the region with its surroundings.

It is intended to arising contributions to strategic management for the achievement of goals and decision-making.

INTRODUCCION

El Proyecto resalta la importancia de una buena gestión para el éxito de la institución educativa, toda vez que ésta incide en el clima organizacional, en las formas de liderazgo y conducción institucional, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos y del tiempo, en la planificación de tareas, la distribución del trabajo y su productividad, la eficiencia de la administración, el rendimiento de los recursos materiales y la calidad de los procesos educacionales. Es por ello que el cuerpo administrativo que lo conforman el H. Consejo Técnico (Organismo de máxima autoridad en la escuela), seguido por el director deberán asumir el reto de lograr bajo su dirección, una estructura organizacional que asegure su participación constante en lo académico, técnico y administrativo, y la presencia diaria y constante del docente. Todo ello permitirá lograr una cultura escolar caracterizada por la calidad humana y profesional de todo el personal de la institución, y permitir un eficiente uso de los recursos con que se cuentan.

Así, una buena gestión administrativa, permitirá que ésta cuente con:

Una dirección efectiva que permita desarrollar, superar y tener siempre presente que para el logro de nuestros objetivos en todo proceso el factor primordial de una transformación es el trabajo en equipo, la mejora continua, el desarrollo de las relaciones humanas perdurables, la formación humanista y la inquietud por el conocimiento, ello son las herramientas que hemos de emplear en el transcurso de nuestra evolución educativa.

Una administración consolidada, es decir, el factor humano que tome decisiones teniendo en cuenta los intereses de la comunidad educativa y que rinda cuentas de su gestión a la misma; que posea una infraestructura definida y unos procesos administrativos claros que nos conllevarán al éxito y cumplir así con las metas fijadas al inicio de su trabajo.

Una estrategia pedagógica clara que se desarrolle a través de una metodología con políticas definidas, compaginadas con docentes capacitados, con incentivos que permitan al mismo alcanzar su máxima expectativa misma que se verá reflejada en el alcance del alumno, en el desarrollo de hábitos y valores que les permitan desenvolverse como seres íntegros y responsables ante la sociedad.

Todo lo anterior requiere de una administración eficiente de los recursos (físicos, humanos, tecnológicos y financieros), de la institución educativa, lo cual nos servirá para mejorar las actividades académicas, culturales, deportivas y sociales, elevando con esto a la Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez” a una entidad líder en la preparación de jóvenes de nivel medio superior, en beneficio de la región de Apatzingán, siendo simultáneamente una organización sistémica, armoniosa e incluyente para todas las personas que colaboran en las diferentes aéreas de la misma.

En el primer capítulo se enfoca a lo que es propiamente la organización vislumbrando sus funciones, importancia, tipos de organigramas, análisis de puesto y las cartas de distribución del mismo, que todo ello nos servirá para analizar y colocar a las personas en su unidad de trabajo respectiva.

El segundo capítulo está compuesto por los diversos modelos del comportamiento humano en una organización desde la antigüedad hasta nuestros días, analizando las diversas teorías.

El tercer capítulo está formado por una parte medular del mismo proyecto denominado los valores, actitudes y la satisfacción del ser humano, analizando los mismos durante el paso del tiempo y de la cultura.

El cuarto capítulo se enfoca a todo lo referente a los manuales de organización desde su creación, objetivos, principios, limitaciones y su clasificación, en conjunto con las ventajas y desventajas de ellos.

El quinto capítulo hace referencia a la base de toda relación humana que es la comunicación, sus elementos y el proceso en sí. También se tocará como un factor determinante en el individuo la motivación, sus teorías, las cuales mueven e integran al hombre en conjunto con el estudio de los rasgos y conductas necesarias para tener el liderazgo.

En el sexto y séptimo capítulo son la parte medular de la tesis puesto que en ella propongo el manual de organización general a implementarse en la institución educativa el cual traerá consigo la mejora en la eficiencia de los recursos humanos que constan de docentes, administrativos y alumnado.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

a).- DESCRIPCION DEL OBJETO DE ESTUDIO

“La Escuela Preparatoria Adolfo Chávez” la cual es una Institución Educativa de Nivel Medio Superior incorporada a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, la cual es una entidad descentralizada del estado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, dedicada a la educación y la difusión de la cultura, misma que se ubica en la Ave. Constitución de 1814 Norte No. 122, col. centro, en Apatzingán, Michoacán.

Se puede decir la fundación de nuestra escuela se lleva a cabo en el transcurso de la década de los años sesenta, se formó en la ciudad de Apatzingán, el¹ con un heterogéneo grupo de amigos profesionistas egresados de varias facultades , que encabezaba el Sr. Adolfo Chávez Sánchez, todos ellos venidos de diferentes partes del país, pero establecidos aquí en esta ciudad.

Desarrollando diferentes actividades sociales el citado club fue reuniendo un respetable capital que les permitiría realizar un nuevo proyecto, una escuela secundaria como propuesta concreta del Sr. Adolfo Chávez, quien desgraciadamente muriera en un accidente carretero en 1965 sin poder ver cristalizado su deseo. Pero esto no fue motivo para que se abandonara el proyecto, en reuniones sociales o tertulias familiares, “Los Mosqueteros” abordaban los temas de actualidad sin dejar de machacar su propósito comenzando a germinar la idea de que en Apatzingán ya se dejaba sentir con

¹ (MORA, 1972) CLUB DE LOS MOSQUETEROS

insistencia las necesidades de echar a andar un nuevo centro de enseñanza a nivel bachillerato que viniera a darle solución a las inquietudes de la juventud estudiosa que enfrentaba serios problemas para continuar preparándose a mejores niveles.

Así se decidió y de inmediato se comenzaron a hacer las gestiones ante el Rector de la Universidad Michoacana, Dr. Melchor Díaz Rubio, quien desde un principio mostró buena disposición para que se realizara el proyecto de establecer una Escuela Preparatoria.

Las cosas se vinieron en cascada, el entusiasmo cundió y una comisión integrada al efecto se dio a la tarea de solicitar la participación de profesionistas que sin devengar un sueldo, participaran en la impartición de los bachilleratos tradicionales de Derecho, Ingeniería y Ciencias Biológicas, la noticia fue recibida con entusiasmo por la población estudiantil y las inscripciones abundaron.

Solo faltaba un lugar adecuado para la impartición de las clases ya provechando el abandono de las viejas construcciones del hospital civil, ahí se dio comienzo a las actividades escolares.

El Sr. Enrique Chavolla integrante de “Los Mosqueteros”, hace memoria de que habiendo tomado la estafeta para poner en funcionamiento la escuela preparatoria por lo que acudieron a la ciudad de Morelia, acompañados del entonces presidente municipal de esta ciudad el Sr. Homero Gómez Pérez, donde se entrevistaron con el Secretario de Educación Pública el Lic. Víctor Bravo Ahuja, para solicitar la participación de dicha dependencia en la construcción de las

instalaciones, aulas, laboratorios, oficinas administrativas, canchas deportivas y el auditorio.

El funcionario del gobierno federal respondió: desgraciadamente todos quieren escuelas pero nadie aporta nada y la respuesta no se hizo esperar, de inmediato se entregó un millón cien mil pesos por parte de los mosqueteros, se pidieron cien mil más y los cubrió el municipio de Apatzingán.

Por su parte los alumnos lograron una entrevista con el Presidente de la República el Lic. Luis Echeverría Álvarez, y se giraron instrucciones y los estudiantes se trajeron el ofrecimiento de que inmediato se actuaría. Y así fue pero solamente en el dicho y no en el hecho.

Posteriormente y con fecha 23 de marzo de 1973, el Subsecretario de Educación Media Técnica y Superior, el Lic. Héctor Mayagoitia se dirigió al Ing. José A. Karam, Gerente general del CAPECE en los siguientes términos:

“Por acuerdo del Señor Presidente de la República, ruego a usted se realice el proyecto de la primera etapa de la Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez” en Apatzingán, Mich., consistente en un cuerpo de 11 aulas, servicios sanitarios y un laboratorio mixto (física, química y Biología) a fin de que con base en la indicación que por teléfono le transmitió el señor Presidente de la República, se inicien las obras a la brevedad posible.

Nada hizo claudicar a los principales actores del movimiento y las gestiones se siguieron con decisión y firmeza dando, entre “Los Mosqueteros” , el Patronato, la dirección y la Sociedad de Padres de Familia que logró que se confirmará la

escuela a la Incorporación de la UMSNH, logrando la donación posteriormente de los terrenos que ya ocupaba la institución educativa.

Posteriormente a la llegada del Lic. Carlos Torres Manzo a la Gobernatura de Michoacán se logró que se procediera a la edificación de dicha escuela. Se siguieron buscando recursos y el 4 de Junio de 1982 se constituyó una Asociación Civil bajo la denominación de Patronato Pro-Construcción y Sosténimiento de la Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez”, A.C. con duración de 99 años y sin poder tener representado su capital en acciones ni perseguir ningún fin de lucro.

AREA DE INFLUENCIA DE LA ESC. PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

Desde su fundación la Esc. Preparatoria ha albergado a numerosos estudiantes procedentes de diferentes localidades cercanas a la ciudad de Apatzingán entre las que destacan las siguientes: Lomas de los Hoyos, San Antonio, Pinzándaro, Aguaje, Buenavista, Tepalcatepec, Antúnez, Parácuaro, Catalinas, Úspero y las Colonias Cenobio Moreno.

ACTUALMENTE

Resumiremos recalcando que desde el nacimiento de la Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez” hasta la fecha actual no se tiene un antecedente plasmado acerca del objeto de nuestra investigación y que por lo tanto el presente trabajo será el primer precedente de ello, motivo por el cual esperamos poner claramente los cuestionamientos al respecto, la hipótesis correspondiente y por ende las alternativas o recomendaciones de soluciones posibles a ello.

b).- PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACION

Una vez que se concibió la idea de la investigación, se procede al planteamiento de la misma, lo cual se enfoca al momento mismo en que surge la necesidad de crear la institución puesto como ya se observó anteriormente emigraban muchos estudiantes a la ciudad de Morelia, Michoacán. a seguir con sus estudios de nivel licenciatura, así pues cuando ya se realizó el sueño de los profesionistas en la edificación de dicha institución se vieron inmersos en la forma de administrarla, dirigirla y organizarla motivo por el cual desde esa fecha hasta el presente no cuenta con un manual de organización general en la misma, es por ello que es sumamente importante la implementación de este en la institución para así poder sufragar algunas anomalías existentes como lo son: problemas de comunicación, análisis de puesto, descripción del mismo, jerarquías, etc. dentro del clima organizacional y administrativo, entre otros.

c).- SITUACION PROBLEMÁTICA

La Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez” cuenta con 38 años de servicio a la comunidad y durante todo ese tiempo se ha encontrado inmersa lamentablemente en una serie de problemas que surgen desde la estructura organizacional de la misma, pero en la que destacan algunos focos o indicadores del problema en sí que es la ineficiencia administrativa y en la gestión misma siendo alguno de ellos : la falta de planeación (metas, planes, políticas, presupuestos, proyectos, estrategias), dentro de la organización (la división de funciones ,manuales de organización, tramo de control, unidad de mando), en la dirección (el liderazgo en

la toma de decisiones, comunicación, motivación y supervisión). Sabemos de antemano que todo lo anterior redundará en lo que es la aplicación del Proceso Administrativo y, que por lo tanto, en sí está fallando dentro de la Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez” motivo por el que todo se resume a un simple cuestionamiento.

- **PROBLEMA**

¿De qué manera se pueden solucionar o atacar los factores que ocasionan la ineficiencia administrativa dentro de los recursos humanos de la Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez”?

d).- JUSTIFICACION

Mediante los resultados de la investigación se pretende que en primer lugar y en forma directa, desarrollándose de la mejor manera posible es decir; eficazmente para lo cual se establece que es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o los resultados propuestos y eficientemente cuya definición es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo. Lo cual permitirá mejorar enormemente las relaciones interpersonales, ayudar en la mejora del orden administrativo, la disciplina en cuanto a las funciones, evitar la duplicidad de estas, en fin sufragar una serie de problemas que se han venido suscitando a lo largo del tiempo y que hasta la fecha no han menguado, si no, que han ido creciendo debido a la falta de un manual de organización. Así como en segundo lugar el mismo personal administrativo, el cual

a su vez lo transmitirá al alumnado, a los padres de familia involucrados y a la sociedad civil en general, quienes serán los beneficiarios indirectos.

e).- OBJETIVO GENERAL

Implementar un manual de organización que permita mejorar la eficiencia administrativa de los recursos humanos que constan de Docentes, Administrativos y Alumnos de esta Institución Educativa de Nivel Medio Superior.

- **OBJETIVO ESPECIFICO**

Elaborar un manual de organización general aplicable a la Institución Educativa.

f).- HIPOTESIS

Mediante la implementación del manual de organización general se pretende lograr corregir la ineficiencia administrativa de los recursos humanos dentro de la Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez”.

g).- MATRIZ DE CONGRUENCIA

TITULO	Propuesta de un manual de organización para mejorar la eficiencia administrativa de los Recursos Humanos de la Esc. Preparatoria “Adolfo Chávez”, en Apatzingán, Michoacán.
PROBLEMA	¿De qué manera se pueden solucionar o atacar los factores que ocasionan la ineficiencia administrativa de los recursos humanos de la Esc. Preparatoria “Adolfo Chávez”

OBJETIVO	Implementar un manual de organización que permita mejorar la eficiencia administrativa de los recursos humanos que constan de docentes, administrativos y alumnos de esta Institución Educativa
HIPOTESIS	Mediante la implementación del manual de organización general lograremos corregir la ineficiencia administrativa de los recursos humanos.
VARIABLE DEPENDIENTE	La ineficiencia administrativa que se da dentro de los recursos humanos de la institución
VARIABLE INDEPENDIENTE	La implementación del manual de organización de recursos humanos dentro de la Institución Educativa de Nivel Medio Superior.

h).- METODO DE LA INVESTIGACION

Como se analizó es básico que todo trabajo de investigación debe llevar una metodología en el mismo siguiendo los pasos del método científico puesto que como es sabido ya tenemos el diagnóstico del problema, a lo que ahora se continua con la obtención de la muestra, la elaboración de encuestas y todo ello nos lleva a la elaboración de la hipótesis correspondiente, la cual nos da la pauta para implementar el manual de organización general propuesto para que ello nos permita mejorar la eficiencia administrativa de todos los recursos humanos de que consta que son los docentes, administrativos y alumnos la institución educativa.

CAPITULO I

LA ORGANIZACION

CAPITULO 1

1.- LA ORGANIZACIÓN

1.1.- CONCEPTO E IMPORTANCIA

Citando a ² el cual define la organización diciendo: “es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Para ³ la considera como: “el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”.

Así también⁴ señala: “es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable- no necesariamente personal, entre sus integrantes con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas”.

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

² (TERRY) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, EDIT. CECSA

³ (SHELDON), ADMINISTRACION EDIT. LIMUSA

⁴ (LITTERER),ANALISIS DE LAS ORGANIZACIONES, EDIT. LIMUSA, 1991.)

La importancia de la organización es que al ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a cómo debe ser una empresa.

1.2.-LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

a).-PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACION

Establece que “cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene, de suyo, mayor eficiencia, precisión y destreza”. Esto significa que todo ser humano tiene limitaciones, es imposible, aun en mentes y capacidades privilegiadas, abarcarlo todo, por ello, cuanto menor ser el campo al que se dediquen, obtienen, de sí más eficiencia en su trabajo.

b).- PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO

Significa que “para cada función debe existir un solo jefe”. Este principio establece la necesidad de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de dos personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia.

c).- PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponda al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”. La autoridad se ejerce de arriba abajo; la responsabilidad va en la misma línea, pero de abajo hacia arriba. Esta responsabilidad es, a su vez, el fundamento de la autoridad que debe concedérsele.

d).- PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION-CONTROL

Establece que “A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando”. Así pues diremos que la autoridad se delega mientras que la responsabilidad se comparte.

1.3.-LA FUNCIONALIZACION: REGLAS Y TECNICAS

Existen innumerables reglas para realizar la división de funciones, por que veremos la más práctica para conseguir la misma y la departamentalización respectiva.

1. Regla: Deberemos hacer una lista escrita de todas las funciones, que ya existen en la organización, las que conocemos en otras similares, las recomendadas por folletos y manuales de organización, etc.
2. Regla: Debe definirse en forma sencilla o precisarse al menos, cada una de las funciones listadas.
3. Regla: Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de idéntica manera, hasta establecer todas las demás del segundo nivel jerárquico dentro de cada departamento o división.
4. Regla: Cuando se tiene una división funcional teórica se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas de organización, atendiendo al número, calidad, preparación, experiencia, etc. de las personas con que se cuentan.

Unidades de organización: Estas se forman agrupando las funciones en cada línea básica de acuerdo a 3 criterios principales:

- El trabajo que se debe hacer
- Las personas concretas de que se puede disponer y
- Los lugares en que dicho trabajo se debe realizar.

1.4.- SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en cartas o gráficas de organización y se complementan con los análisis de puestos.

1. ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

- Ventajas: Es muy sencillo y claro, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, se facilita la rapidez de acción y se crea una firme disciplina.
- Desventajas: Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización y de flexibilidad en los casos de crecimiento de la organización. Así pues es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar, ya que están siempre recargados de detalles.

2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR

Citando al célebre⁵ fundador de la Administración científica observaba que en la organización lineal no se da la especialización y que por lo tanto se dividiera en especialistas y uno por cada actividad, así como que cada uno en su propio campo tuviera autoridad sobre la totalidad del personal.

- Ventajas: Tiene mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y por lo mismo mayor eficiencia.
- Desventajas: Se da con mucha frecuencia duplicidad de mando, surgen fugas de responsabilidad, existen numerosos conflictos e indisciplina.

3. ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF

Este es el sistema más seguido actualmente por las organizaciones, y depende enormemente de lo que significa asesoramiento y servicio.

- Ventajas: es importante que el jefe staff haga notar que no obra con autoridad propia si no delegada, que lo hace a nombre y en representación de la línea, por lo tanto asume la responsabilidad de conseguir en el mayor grado posible la autorización de los jefes de línea.
- Desventajas: Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff. Los funcionarios staff por su parte, consideran como incompetentes a los jefes lineales y salvo que tengan personalidad, nada consiguen.

⁵ (TAYLOR) PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

1.4.1.- ORGANIGRAMAS

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos como Cartas o Gráficas de organización.

1.4.2.- FUNCIONES DE LOS ORGANIGRAMAS

Estos instrumentos de organización nos revelan lo siguiente:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y de responsabilidad
- Los canales formales de la comunicación
- La naturaleza lineal o staff del departamento
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la organización y en cada departamento o sección.

1.4.3.- REQUISITOS DE LOS ORGANIGRAMAS

a).- Deben ser claros, y no contener un número excesivo de cuadros y de puestos, debiendo quedar separados entre sí por espacios apropiados.

b).- Deben representar la estructura del cuerpo administrativo

c).- Deben contener nombres de funciones y no de personas

d).- No pueden representar un número muy grande de elementos de la organización.

1.4.4.- TIPOS DE ORGANIGRAMAS

Estos pueden ser de varios tipos entre los más comunes tenemos los siguientes:

- **Organigramas Verticales:** Estos son los más usados ya que son fácilmente comprendidos e indican en forma objetiva las jerarquías del personal.
Como desventaja es que se produce el llamado efecto de triangulación ya que, después de dos niveles, es muy difícil indicar los puestos inferiores.
Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquél por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad.
- **Organigramas Horizontales:** Comienza el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.
Tiene la ventaja de que se siguen en la forma normal en que acostumbramos a leer y que por lo tanto disminuyen el efecto de triangulación, a su vez indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal. Desgraciadamente son poco usados en la práctica.
- **Organigramas Circulares:** Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la organización, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. Sin embargo no son fáciles de leer y son confusas por lo tanto no son tan utilizados.
- **Organigramas Escalares:** Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas

que señalan dichos márgenes. Sin embargo se usa menos que los circulares, ya que carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

1.4.5.- LOS NIVELES JERARQUICOS: SUS REGLAS

La administración implica necesariamente delegar responsabilidad y autoridad. El grado de estas que se da dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.

a).- Crecimiento vertical y horizontal

Cuando al aumentar, las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares suyos, pero que siguen dependiendo directamente de él, existe el crecimiento vertical. Cuando por el contrario, por considerar que son ya muy numerosos los que tiene que supervisar, hace que dependan directamente de él sólo dos o más, y coloca bajo la supervisión inmediata a éstos a todos los demás, existe el crecimiento horizontal.

b).- Centralización o descentralización

Es absolutamente imposible la total centralización como la descentralización completa: la administración más centralizada necesariamente delega a jefes intermedios, aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo y la mayor descentralización, forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea algo los resultados finales.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a éstos el mayor número posible de decisiones.

La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir y conserva solo los controles necesarios en los altos niveles.

1.4.6.-LAS FUNCIONES Y OBLIGACIONES

Por último es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo recibe el nombre de “puesto” y este es una unidad de trabajo específica e impersonal.

- Unidad de trabajo: A partir de este momento tenemos que tratar del contacto que esta unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.
- Específica: El puesto constituye ante todo con lo que “debe hacerse” y lo que se requiere que el trabajador tenga, para poder ocuparlo.
- Impersonal: El puesto es una unidad teórica y por lo mismo no se refiere a las personas concretas que lo ocupan.

1.4.6.1.-EL ANALISIS DE PUESTOS

Analizar significa: separar y ordenar. Esta consiste en reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente, con la ayuda de las normas de la lógica y la gramática.

El análisis comprende: la descripción del puesto, o sea la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, y la especificación del puesto, o sea la enunciación precisa de lo que el trabajador requiere para desempeñarlo con eficiencia.

En la descripción se distingue:

- El encabezado o identificación
- La descripción genérica, que es una definición lo más breve y precisa
- La descripción específica que es donde se detalla cada operación, con estimación aproximada del tiempo que requiere. Aquí se colocan los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto que son: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. A su vez se pueden subdividir en otros como: conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, medio ambiente y riesgos.

1.4.6.2.- MANUALES DEPARTAMENTALES DE ORGANIZACIÓN

Estos manuales departamentales de organización suelen contener:

- Los objetivos generales de la empresa, los del departamento que se trate y los de las secciones básicas que hay en ese departamento.
- Las políticas y algunas normas muy generales, tanto de la empresa como del departamento que se trate.

- La carta de organización general y las del departamento a que se refiere el manual.
- La reglamentación precisa de los aspectos que requieren coordinación de ese departamento con los demás, en forma eficiente y evite conflictos.
- La definición precisa de la autoridad y responsabilidad de cada jefe; su sistema, tipo, límites, elementos, etc.
- Los análisis de puesto de los jefes del departamento o sección.
- La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento a base de gráficas de proceso y gráficas de flujo.

1.4.6.3.- CARTA DE DISTRIBUCION DE TRABAJO

Sirve para analizar las labores de grupos pequeños (entre 5 y 15) cuyas funciones están íntima y normalmente relacionadas. Sirve para explicar cómo está distribuido el trabajo y las relaciones que existen dentro del grupo, respecto del mismo.

Se elaboran de la siguiente manera:

- Se hace una lista de deberes o actividades que corresponda a cada persona.
- Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección, no deben de pasar de más de diez.

- Se checan las listas de actividades o funciones genéricas como las de deberes de cada uno de los miembros que forman el grupo, colocando a un lado las horas que se ocupen para la realización de la actividad.

CAPITULO 2

LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACIÓN Y ENFOCADOS A LA INSTITUCION EDUCATIVA.

CAPITULO 2

2.- COMPORTAMIENTO HUMANO

2.1.-CONCEPTO DE COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

Nunca debemos olvidar que las personas son personas y nunca verlas como recursos puesto que son portadoras de características de personalidad que ya analizamos, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. Conviene por lo tanto resaltar algunas características genéricas de las personas como tal.

- El hombre tiene diferentes necesidades, ya que un factor puede motivar el comportamiento de una persona hoy, y puede no tener potencia suficiente para determinar su comportamiento al día siguiente.
- El hombre percibe y evalúa es decir, la experiencia del individuo con su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los diferentes aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus propias experiencias pasadas y lo que está experimentando en términos de sus propias necesidades y valores.
- El hombre piensa y escoge lo cual indica que tiene propósitos, es proactivo y cognoscitivamente activo; puede ser analizado en base a los estímulos con que se enfrenta y alcanzar sus objetivos personales.
- El hombre tiene capacidad limitada de respuesta o para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona.

- Las personas no son capaces de comportarse de todas las formas, ya que sus características personales son limitadas y restringidas. Las diferencias individuales hacen que las personas varíen considerablemente en su comportamiento. La capacidad de respuesta es función de las aptitudes (innatas) y del aprendizaje (adquisición). Tanto la capacidad mental como la física están sujetas a severas limitaciones.
- El hombre es pro-activo es decir el comportamiento de las personas se orienta hacia la satisfacción de sus necesidades y hacia el alcance de sus objetivos y aspiraciones. Por eso reaccionan y responden a su ambiente, ya sea en el trabajo o fuera de la organización. Las personas pueden resistir o colaborar con las políticas y los procedimientos de las organizaciones, dependiendo de las estrategias de liderazgo adoptadas.
- El hombre es social ya que su participación en las organizaciones es muy importante en la vida de las personas, porque las conduce a las relaciones con otras personas ya sea en grupos o en entidades.

2.2.- MODELOS DE COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Existen y es obvio que todas las personas son diferentes en lo que concierne a sus necesidades, motivaciones, produciéndose diferentes patrones de comportamiento, los valores sociales son diferentes, las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente, tomando en cuenta también que pueden variar por el tiempo. Es por ello que el proceso que dinamiza el comportamiento humano es más o menos semejante para todas las personas., pero el resultado podrá variar indefinidamente, ya que depende de la

percepción del estímulo de cada quien, es por ello veremos algunos modelos del mismo.

2.2.1.- MODELO MULTIDIMENSIONAL DEL COMPORTAMIENTO DE ATHOS Y COFFEY

Estos dos autores Anthony G. Athos y Robert E. Coffey establecen que existe un modelo multidimensional del comportamiento humano en las organizaciones por medio de un enfoque sistémico. La organización integral es considerada como un conjunto de pensamientos y actividades. El comportamiento de los participantes de la organización es condicionado por determinados factores básicos externos e internos.

- **FACTORES BÁSICOS EXTERNOS:** Son aquellos que condicionan el comportamiento de los participantes como suelen ser: las condiciones económicas, sociales y culturales, políticas y legales, geográficas y demográficas, los grupos y las instituciones (como los mismos gerentes, competidores, consumidores), las fuentes de recursos y proveedores (dinero, trabajo, naturaleza, equipo, etc.) y otras instituciones asociaciones, iglesias, escuelas, fundaciones, etc.)
- **FACTORES BASICOS INTERNOS:** Son los que condicionan el comportamiento de los participantes como son los : empleados, los propósitos, los objetivos de la organización, los productos o servicios producidos, la posición de la organización en el conjunto de las otras organizaciones, el tamaño, la localización, la tecnología, la organización

formal, la administración y sus directrices, las condiciones financieras , y su historia. Dichos factores se relacionan con otro segundo grupo que lo conforman: la división del trabajo, el contenido de los cargos, la base psicológica de las personas, los pensamientos, el espacio, las condiciones físicas, los papeles, el status, así como los valores sociales existentes.

2.2.2.-MODELO DEL HOMBRE COMPLEJO DE EDGAR H. SCHEIN

En las teorías de las organizaciones surgieron varias concepciones desarrolladas respecto de la naturaleza humana. Desde las concepciones simplificadas y generalizadas sobre el ser humano ya sea el homo economicus o la del homo social, hasta las concepciones más amplias y sofisticadas como la del hombre organizacional o la del hombre administrativo o aun la del hombre funcional, la tónica ha sido la tendencia a la construcción de un modelo de criatura más o menos listo y terminado, y que no considere las diferencias individuales. El hombre, entre tanto es un individuo muchísimo más complejo de lo que se pueda caracterizar en esas concepciones: no solamente es más complejo en relación con su naturaleza, sus características, sus múltiples necesidades y potenciales, sino también es singularmente diferente de sus semejantes en cuanto a la propia estructura de su complejidad. Además es diferente de sí mismo en relación con el tiempo, en la medida en que, a través de la experiencia y del aprendizaje, su personalidad y su comportamiento sufren profundas modificaciones.

Cuanto más complejas y diferentes sean la sociedad y las organizaciones que la componen, más complejo y diferenciado será el hombre que las habita. De ahí la enorme dificultad de generalizar conceptos sobre los seres humanos.

Por lo anterior ⁶ a Edgar H. Schein el cual propone una concepción contingencial basada en conceptos que denomina Hombre Complejo. Este autor tiene en cuenta la complejidad del hombre y los factores que influyen en su motivación para contribuir a las metas organizaciones. En ese sentido el individuo es concebido como un sistema de necesidades biológicas, de motivos psicológicos, de valores y percepciones: Un sistema individual. Dicho sistema opera de manera que pueda mantener su equilibrio interno frente a las demandas que continuamente le son hechas por las fuerza externas del ambiente. Este sistema interno se desarrolla en respuesta a las necesidades del individuo para solucionar los problemas presentados en su enfrentamiento con el ambiente externo, sea con la familia, con los amigos, en la empresa donde trabaja, sea el individuo un niño, un adolescente o un adulto.

La concepción del hombre complejo está basada en las siguientes justificaciones presentadas por Schein:

- El hombre no sólo es complejo, sino variable; tiene muchas motivaciones que se encuentran dispuestas por cierta jerarquía de importancia, sin embargo esa jerarquía está sujeta a los cambios de momento a momento y de situación a situación. Además los motivos se interrelacionan y los perfiles motivaciones complejos se combinan (ejemplo; siendo que el dinero

⁶ (SCHEIN) MODELO DEL HOMBRE COMPLEJO

puede facilitar la autorrealización, para algunas personas las tensiones económicas equivalen a una autorrealización).

- El hombre es capaz de asimilar nuevas motivaciones por intermedio de sus experiencias organizativas, y en último término, su perfil de motivación y la interacción psicológica que establece con la organización, son el resultado de una interrelación compleja entre las necesidades iniciales y las experiencias de la organización.
- Las motivaciones del ser humano en los diferentes tipos de organización o en las diversas subpartes de la misma organización pueden variar, la persona puede que se halla alienada en una organización formal cumpliría sus necesidades esenciales y de autorrealización en el sindicato o en las organizaciones informales. Si la tarea en sí es compleja, por ejemplo: la de un dirigente, algunas partes de la misma pueden implicar ciertas motivaciones, mientras que las otras implican motivos diferentes.
- El hombre se dedica de una manera productiva a las organizaciones, teniendo como base muchos tipos de motivaciones, su satisfacción última y la eficacia de la organización dependen sólo en parte de la naturaleza de su motivación. La naturaleza de la tarea que debe ser realizada, las habilidades y experiencias de una persona en el puesto de trabajo y la naturaleza de otras personas en la organización se interrelacionan de tal manera que producen un perfil determinado en cuanto al trabajo y a los sentimientos concomitantes.

- El hombre puede responder a muchos tipos diferentes de estrategias directivas y esto depende de sus propias motivaciones y capacidades y de la naturaleza de la tarea que realiza; en otras palabras, no existe ninguna estrategia directiva correcta que pueda favorecer a todas las personas en todos los momentos.

El concepto de hombre complejo presupone que, en sus transacciones con el ambiente organizacional, los individuos sean motivados por un deseo de usar sus capacidades para solucionar problemas o de dominar los problemas con los cuales se enfrentan, o en otros términos, que se esfuercen para dominar el mundo externo. En el sistema particular de personalidad individual, el patrón de valores, de percepciones y de motivaciones es el resultado de la interacción de las características biológicas del individuo con la experiencia del desarrollo acumulado desde la infancia hasta la vida adulta. La gran variedad de experiencias hace que cada sistema individual se desarrolle de forma diferente. Además, los problemas que aparecen frente a los individuos varían infinitamente. Por lo que cada sistema individual tiene características únicas y complejas.

2.2.3.- MODELO DEL HOMBRE COMPLEJO DE PAUL R. LAWRENCE Y JAY W. LORSCH

Por lo que corresponde a estos dos autores ⁷ ellos resumen el modelo del hombre complejo en dos puntos esenciales:

⁷ (LORSCH) MODELO DEL HOMBRE COMPLEJO

- Diferentes sistemas individuales se desarrollan con diferentes patrones de percepciones, de valores y de motivos. Las percepciones se refieren a la información que el sistema individual recoge sobre su ambiente. Valores son el conjunto de creencias sobre lo que es cierto o errado, importante y sin importancia, y que es conservado y apoyado conscientemente. Motivos son los impulsos subyacentes o necesidades que se desarrollan inconscientemente a medida que el individuo experimenta éxito o fracaso al dominar su ambiente. Estas tres variables, las percepciones, valores y los motivos son altamente interrelacionados. Lo que un individuo percibe en una situación particular es influido por sus valores y motivos. El desarrollo de motivos y valores es influido por el proceso de percepción que determina la información recogida por el sistema.
- Los sistemas individuales, cuyo desarrollo no son estáticos, sino que continúan desarrollándose en la medida en que se encuentran nuevas experiencias y problemas. Los mecanismos perceptuales que filtran las informaciones hacia adentro y hacia afuera del individuo permiten de un lado el mantenimiento del sistema individual y de otra parte, el aprendizaje por medio de nuevas experiencias.

CAPITULO 3

VALORES, ACTITUDES Y SUS NEXOS CON EL TRABAJO

CAPITULO 3

3.- VALORES, ACTITUDES Y SUS NEXOS EN EL TRABAJO

3.1.- VALORES Y SU IMPORTANCIA

Se entiende por valor moral todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

El valor moral perfecciona al hombre en cuanto a ser hombre, en su voluntad, en su libertad, en su razón. Se puede tener buena o mala salud, más o menos cultura, por ejemplo, pero esto no afecta directamente al ser hombre. Sin embargo vivir en la mentira, el hacer uso de la violencia o el cometer un fraude, degradan a la persona, empeoran al ser humano, lo deshumanizan. Por el contrario las acciones buenas, vivir la verdad, actuar con honestidad, el buscar la justicia, le perfeccionan.

El valor moral te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano.

Depende exclusivamente de la elección libre, el sujeto decide alcanzar dichos valores y esto sólo será posible basándose en esfuerzo y perseverancia. El hombre actúa como sujeto activo y no pasivo ante los valores morales, ya que se obtienen basándose en mérito.

Por lo tanto la importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento humano motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización.

Son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían nuestras actuaciones y determinan si nuestras organizaciones tendrán éxito.

También lo son porque, cuando los valores están en línea obtenemos varios beneficios como son: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados. Por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas con las bases sociales y culturales.

Los valores deben ser claros, iguales, compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la misma.

Estos valores perfeccionan al hombre de tal manera que lo hacen más humano, por ejemplo, la justicia hace al hombre más noble, de mayor calidad como persona.

Para lograr comprender plenamente los valores morales debemos analizar la relación que éstos guardan con otro tipo de valores. Siendo el ser humano el punto de referencia para los valores, cabe ordenarlos de acuerdo con su capacidad para perfeccionar al hombre. Un valor cobrará mayor importancia en cuanto logre perfeccionar al hombre en un aspecto más íntimamente humano.

Los valores infrahumanos: Son aquellos que sí perfeccionan al hombre, pero en aspectos más inferiores, en aspectos que comparte con otros seres, con los

animales, por ejemplo. Aquí se encuentran valores como el placer, la fuerza, la agilidad, la salud.

Los valores humanos inframorales: Son aquellos valores que son exclusivos del hombre, ya no los alcanzan los animales, únicamente el hombre. Aquí encontramos valores como los económicos, la riqueza, el éxito, por ejemplo. La inteligencia y el conocimiento, el arte, el buen gusto. Y socialmente hablando, la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

3.1.1.- EL VALOR Y SUS CARACTERISTICAS

Cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, etc., que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello.

El valor es pues captado como un bien, ya que se le identifica con lo bueno, con lo perfecto o con lo valioso. El mal es, entonces, la carencia o la ausencia de bien. Se llama mal al vacío, es decir, a lo que no existe. Por ejemplo, el agujero en el pantalón, es la falta o ausencia de tela.

Existen dos tipos de bienes; los útiles y los no útiles:

Un bien útil se busca porque proporciona otro bien, es el medio para llegar a un fin. Por ejemplo, si voy a comprar un coche para poder ir al trabajo (utilidad) busco un coche de buena marca, de buen precio, que me sirva para mi fin, ir al trabajo.

Un bien no útil, por el contrario, es el que se busca por sí mismo. Por ejemplo, las personas son bienes no útiles, porque valen por sí mismas, por el hecho de existir como seres humanos, tienen dignidad y no pueden ser usadas por los demás.

Los valores valen por sí mismos, se les conozca o no. Van más allá de las personas, es decir, trascienden, por lo que son y no por lo que se opine de ellos.

Todos los valores se refieren a las necesidades o aspiraciones humanas. Las personas buscamos satisfacer dichas necesidades.

Éstas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Necesidades primarias: Son las necesidades fisiológicas que todo ser humano tiene que satisfacer, por ejemplo, el alimento, el vestido, la vivienda.

Necesidades de seguridad: Se refieren al temor a ser relegados por los demás.

Los valores físicos, como el afecto y la salud, así como los valores económicos, el poseer una existencia con un mínimo de confort, satisfacen en gran medida estas necesidades básicas.

Necesidades sociales: Es cuando un núcleo familiar ya no es suficiente para el desarrollo de la persona por lo que tendemos a formar nuevos grupos de pertenencia. Se busca ser digno ante uno mismo y ser alguien ante los demás. Aquí encontramos valores como la fama, el poder, el prestigio, el amor y el afecto.

Necesidades de autorrealización: Se refieren a encontrar un sentido a la vida, trascender en una obra creativa, luchar por un ideal, como la verdad, la belleza o la bondad. Estas necesidades se satisfacen por medio del cultivo de la ciencia, el arte, la moral y la religión.

Las características de los valores son:

- Independientes e inmutables: son lo que son y no cambian, por ejemplo: la justicia, la belleza, el amor.
- Absolutos: son los que no están condicionados o atados a ningún hecho social, histórico, biológico o individual. Un ejemplo puede ser los valores como la verdad o la bondad.
- Inagotables: no hay ni ha habido persona alguna que agote la nobleza, la sinceridad, la bondad, el amor. Por ejemplo, un atleta siempre se preocupa por mejorar su marca.
- Objetivos y verdaderos: los valores se dan en las personas o en las cosas, independientemente que se les conozca o no. Un valor objetivo siempre será obligatorio por ser universal (para todo ser humano) y necesario para todo hombre, por ejemplo, la sobre vivencia de la propia vida. Los valores tienen que ser descubiertos por el hombre y sólo así es como puede hacerlos parte de su personalidad.
- Subjetivos: los valores tienen importancia al ser apreciados por la persona, su importancia es sólo para ella, no para los demás. Cada cual los busca de acuerdo con sus intereses.

- **Objetivos:** los valores son también objetivos porque se dan independientemente del conocimiento que se tenga de ellos. Sin embargo, la valoración es subjetiva, es decir, depende de las personas que lo juzgan. Por esta razón, muchas veces creemos que los valores cambian, cuando en realidad lo que sucede es que las personas somos quienes damos Mayor o menor importancia a un determinado valor.

3.1.2.- TIPOS DE VALORES

LOS VALORES MORALES: Surgen primordialmente en el individuo por influjo y en el seno de la familia, y son valores como el respeto, la tolerancia, la honestidad, la lealtad, el trabajo, la responsabilidad, etc.

Para que se dé esta transmisión de valores son de vital importancia la calidad de las relaciones con las personas significativas en su vida, sus padres, hermanos, parientes y posteriormente amigos y maestros. Es además indispensable el modelo y ejemplo que estas personas significativas muestren al niño, para que se dé una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Además es de suma importancia la comunicación de la familia. Cuando el niño ha alcanzado la edad escolar se hará participe de esta comunicación abierta, en la toma de decisiones y en aportaciones sobre asuntos familiares.

Posteriormente estos valores morales adquiridos en el seno de la familia ayudarán a insertarnos eficaz y fecundamente en la vida social. De este modo la familia contribuye a lanzar personas valiosas para el bien de la sociedad.

Recordemos que una persona valiosa, es una persona que posee valores interiores y que vive de acuerdo a ellos. Un hombre vale entonces, lo que valen sus valores y la manera en como los vive.

Ya en el ámbito social, la persona valiosa buscará ir más allá de "mi libertad", "mi comodidad o bienestar" y se traducirán estos valores en solidaridad, honestidad, libertad de otros, paz, etc.

La libertad: La libertad parece ser el bien máspreciado que posee el hombre. Libertad de conciencia, para alcanzar una vida coherente y equilibrada desde el interior, libertad de expresión, para poder difundir nuestras ideas y promover el debate y la discusión abierta, libertad de reunión como garantía para asociarme con aquellos que comparten ideales y trabajar por los mismos, libertad para elegir responsable y pacíficamente a nuestros gobernantes.

La solidaridad: Surge cuando mi libertad, mi desarrollo y mi bienestar ya no son compatibles con las necesidades y desgracias de los demás. Ya no nos limitamos a compartir en el seno familiar, sino con los demás.

A escala internacional supone que nuestro país debe ser solidario con los países más necesitados del planeta, compartir no sólo en el ámbito económico, también en el educativo y cultural.

Compartir el conocimiento para combatir el analfabetismo y la incultura, para reducir enfermedades y epidemias, por ejemplo.

La paz: Es quizás prioridad esencial de nuestro mundo, un mundo que ha sufrido dos grandes guerras, con consecuencias devastadoras para los pueblos y las personas, un mundo que todavía se enfrenta a un sinnúmero de conflictos locales y regionales.

Una persona con altos valores morales promoverá el respeto al hombre, la cooperación y comprensión, una actitud abierta y de tolerancia, así como de servicio para el bienestar común.

Todo ser humano tiene conciencia de que hay algo que está bien o mal moralmente hablando, pues posee lo que llamamos sentido moral, por otro lado también existe la conciencia moral, que es la valoración sobre la moralidad de un acto concreto.

Si tomamos el término bueno, bien, en el sentido práctico, es aquello que mueve a la voluntad por medio de las representaciones de la razón, no a partir de causas subjetivas sino de modo objetivo, por razones válidas para todo ser racional como tal.

Para que un acto sea bueno deben ser buenos los tres factores fundamentales que los motivan, esos tres factores son:

- 1) Objeto- contenido (lo que se hace, la materia del acto)
- 2) Circunstancias- (factores o aspectos que determinan y precisan el objeto, el quien, el cuándo, el cómo, etc.).
- 3) Fin- (Intención o motivo del acto, aquello para lo que se hace).

Basta con que uno de esos factores sea malo, para que todo el acto sea malo, ya que para los moralistas el fin bueno no justifica los medios malos.

La conciencia moral está integrada por un elemento intelectual, un elemento afectivo y un elemento volitivo, el intelecto o razón juzga, aprueba o desaprueba el acto, el elemento afectivo nos da respuesta sobre los sentimientos hacia ese acto, y el volitivo que tiene una tendencia natural al bien y que lo hace querer el bien moral. Según ⁸ si el hombre fuera solo sensibilidad, sus acciones estarían determinadas por impulsos sensibles, si fuera únicamente racionalidad, serían determinadas por la razón. Pero el hombre es al mismo tiempo sensibilidad y razón, y en esta posibilidad de elección consiste la libertad que hace de él un ser moral.

Podemos clasificar la conciencia moral como verdadera o errónea, en cierta, probable, dudosa, perpleja, justa, etc.

Hablamos de conciencia verdadera cuando puede dictaminar objetivamente lo que es bueno o malo y es errónea cuando no puede hacerlo, de conciencia cierta cuando el juicio moral es firme y seguro, de probable cuando existen otras alternativas, dudoso cuando el juicio moral se suspende ante la duda, perplejo cuando existe colisión de deberes y justo cuando se juzga de manera adecuada el acto moral.

¿Pero cómo se forman esas conciencias?

⁸ (KANT) VALORES

El hombre procura obrar con conciencia recta, ello supone autoreflexión y consulta a los demás, para ir adquiriendo una conciencia formada y madura.

El problema se plantea cuando estamos en conciencia perpleja o en conciencia dudosa, como ya dijimos la conciencia perpleja supone un conflicto de deberes y tenemos que inclinarnos por el que nos parece más fuerte o imperioso, mientras que en la conciencia dudosa debemos descartar para salir de dudas y luego formar una conciencia moralmente cierta.

La conciencia como norma subjetiva, se apoya en los principios morales o en el sentido moral. Los principios morales son expresiones de la ley moral natural.

LOS VALORES INTELECTUALES:

LA VERDAD

La verdad es uno de los fundamentos principales de la ética es la adecuación entre el entendimiento y la realidad. Según la teoría de la adecuación, la verdad es la adecuación (no la identificación) entre las cosas y el entendimiento. Y tanto más verdadera será mi comprensión, cuanto más semejante sea a las cosas. Es una teoría de origen aristotélico-tomista.

El hombre busca la verdad mediante el ejercicio de las facultades racionales, en un grado más o menos acertado.

Cuando alguien está de acuerdo sinceramente con una afirmación, puede o no puede reivindicar que es la verdad. Mientras que uno puede tener un buen sentido intuitivo de lo que tiene que ser verdad, dar una definición que consiga una amplia aceptación es difícil. Una razón es que a menudo la verdad es primero indicada

como un objetivo y sólo después de que la gente empiece a razonar qué verdad es realmente.

La verdad es buscada en la religión, la filosofía, las matemáticas, la abogacía y la ciencia; estos campos usan diferentes métodos e intentan llegar a la verdad para servir a diferentes objetivos.

No con sorpresa, el uso compartido de una sola palabra en todos estos campos provoca con facilidad confusión y conflicto.

Formas de buscar la verdad

Las proposiciones, sentencias (lingüísticas), declaraciones y juicios se dice que son verdaderas, y son llamadas portadoras de verdad por muchos filósofos.

Tipos de verdad

Subjetiva vs. Objetiva

Las verdades subjetivas son aquellas con las cuales estamos más íntimamente familiarizados. Ejemplo: Que a mí me guste el brócoli o que me duele el pie son ambas subjetivamente ciertas. El subjetivismo metafísico sostiene que todo lo que tenemos son estas verdades. Esto es, que todo acerca de lo que podemos saber es, de una forma u otra, nuestras experiencias subjetivas. Esta visión no rechaza necesariamente el realismo. Pero al menos sostiene que no podemos tener conocimiento directo del mundo real.

En contraste, las verdades objetivas pretenden ser de alguna manera independientes de nuestras creencias subjetivas y gustos. Dichas verdades no subsistirían en la mente pero si en el objeto externo. Esta verdad es demostrable científicamente ya que es un hecho o fenómeno que ocurre independientemente

de la existencia del ser humano. Por ejemplo, la ley de gravedad existe, independientemente de la presencia o ausencia de seres humanos sobre la tierra. Podría argumentarse que la ley no existiría si no hubiera humanos en la tierra puesto que no habría personas que la formularan, sin embargo, esto no evitaría que los cuerpos sean atraídos hacia la tierra ya que la fuerza de gravedad existiría de todas maneras.

Relativa vs. Absoluta

Las verdades relativas son aquellas ideas o proposiciones que únicamente son verdad en relación a alguna norma, convención o punto de vista. Usualmente, la norma mencionada son los principios de la propia cultura. Todo el mundo acuerda en que la veracidad o falsedad de algunas ideas es relativa: Si se dice que el tenedor se encuentra a la izquierda de la cuchara, ello depende de desde dónde uno esté viendo. Sin embargo, el relativismo es la doctrina que señala que todas las verdades de un dominio particular (dígase moral o estética) son de esta forma, y el relativismo implica que toda verdad sólo es en relación a la propia cultura. Por ejemplo, el relativismo moral es la perspectiva que apunta a que todas las verdades son socialmente inspiradas.

Las verdades relativas pueden ser contrastadas con las verdades Absolutas. Estas últimas son ideas o proposiciones que son tomadas como verdaderas por todas las culturas y eras. Por ejemplo, para los musulmanes "Dios es Grande" expresa una verdad absoluta. Estas ideas frecuentemente son atribuidas a la misma naturaleza del universo, de Dios, la naturaleza humana o a alguna esencia fundamental o significación trascendental.

Absolutismo en un dominio particular del pensamiento es la visión de que todas las premisas en tal dominio son absolutamente ciertas o absolutamente falsas: Ninguna es verdadera para una cultura o era mientras es falsa para otras. Por ejemplo, el absolutismo moral es la visión de que todos los clamores en lo moral como "El aborto está mal" o "La caridad es buena" son completamente verdaderas o falsas para todas las culturas en todas las eras.

EL CONOCIMIENTO

El conocimiento es más que un conjunto de datos, visto solo como datos es un conjunto sobre hechos, verdades o de información almacenada a través de la experiencia o del aprendizaje (a posteriori), o a través de introspección (a priori). El conocimiento es una apreciación de la posesión de múltiples datos interrelacionados que por sí solos poseen menor valor cualitativo. Significa, en definitiva, la posesión de un modelo de la realidad en la mente.

El conocimiento comienza por los sentidos, pasa de estos al entendimiento y termina en la razón. Igual que en el caso del entendimiento, hay un uso meramente formal de la misma, es decir un uso lógico ya que la razón hace abstracción de todo un contenido, pero también hay un uso real.

Relación del conocimiento:

- 1: El conocimiento es una relación entre Sujeto y objeto.
- 2: Si a un ser se le considera como un objeto es por la relación a un objeto, y si a otro se le considera es por la relación a un sujeto.

3: El conocimiento es un fenómeno complejo que implica los cuatro elementos (Sujeto, Objeto, Operación y Representación interna) de tal manera que si fuera uno de estos, aquel no existe.

4: La representación interna es el proceso Cognoscitivo (es la explicación a tu propio criterio).

Según ⁹ el conocimiento se caracteriza por ser necesariamente verdadero (episteme). De otro modo, la mera creencia y opinión (ignorante de la realidad de las cosas) quedan relegadas al ámbito de lo probable y lo aparente. Una certeza que el día de mañana probara ser falsa, en verdad nunca habría sido conocimiento. Y en efecto, esta vinculación entre conocimiento-verdad-necesidad forma parte de toda pretensión de conocimiento.

Saber. Es el conjunto de conocimientos que producen un pensamiento continuo de recuerdos de los conocimientos adquiridos a lo largo del tiempo.

Tipología del conocimiento

Podemos establecer varias clases de conocimiento (algunas más generales y otras más profundas)

- El conocimiento a priori es independiente de cualquier experiencia, verdad universal y necesaria.
- El conocimiento a posteriori deriva de la experiencia de los sentidos. Puede rechazarse sin necesidad de una contradicción.
- El conocimiento puede ser codificado si se puede almacenar o especificar formalmente de tal manera que no se pierda ninguna información. Por

⁹ (PLATON) EL CONOCIMIENTO

contraposición el conocimiento no codificado es aquél que no puede ser codificado ya que es difícil de expresar o explicitar.

- El conocimiento puede ser público si es fácil de compartir, y consiste en un conocimiento creado/difundido por la sociedad. En cambio, si es personal ha sido construido por el propio individuo; es la base del conocimiento público.
- Cuando se cruza la cultura con la localidad espacial y lo ecológico, hablamos de conocimiento local, es decir, un conocimiento desarrollado alrededor de un área geográfica definida. En cambio, el conocimiento global es el que se ha formado mediante redes o comunidades, pertenecientes a lugares geográficos dispares.
- El conocimiento puede ser orientado si hace referencia a las relaciones causales entre conceptos, y será axiomático cuando se refiera a explicaciones de causas finales o a priori de sucesos.
- El conocimiento es explícito si puede ser transmitido de un individuo a otro mediante algún medio de comunicación formal. Si el conocimiento es difícil de comunicar o de formalizar, hablamos de conocimiento implícito, normalmente arraigado en experiencias personales o modelos mentales.
- El conocimiento es empírico si ha sido asumido colectivamente a través de ciertos resultados a los que no se ha llegado aplicando ningún método formal. Si por el contrario se ha seguido una metodología estamos ante conocimiento científico. Como en este último caso existen leyes y principios que lo avalan (las que nos han permitido llegar a él) podremos concluir que este conocimiento siempre es cierto.
- El conocimiento será cultural cuando en una organización se empleen términos, nomenclaturas y procedimientos que hayan sido acordados internamente. Cuando

estos elementos tengan una base bibliográfica hablaremos de conocimiento de diccionario.

Finalmente, considerando una organización, empresa, grupo, o sistema, el conocimiento puede existir en un ámbito individual o en un ámbito colectivo.

La teoría del conocimiento o epistemología es aquella que se encarga de estudiar el conocimiento y sus formas de adquirirlo.

LA SABIDURIA:

La sabiduría es una habilidad que se desarrollada con la aplicación de la inteligencia en la experiencia, obteniendo conclusiones que nos dan un mayor entendimiento, que a su vez nos capacitan para reflexionar, sacando conclusiones que nos dan discernimiento de la verdad, lo bueno y lo malo. La sabiduría y la moral se interrelacionan dando como resultado un individuo que actúa con buen juicio. Algunas veces se toma el concepto de sabiduría como una forma especialmente bien desarrollada de sentido común.

La sabiduría toma sus referencias de lo que se denomina memoria a largo plazo. En otras palabras, lo vivido ha de haberse experimentado con suficiente frecuencia como para que no se borre de nuestro recuerdo, se inserte en los esquemas de lo que consideramos bueno o malo y se tome en cuenta como parte de los procesos de supervivencia del individuo. El papel que juega este concepto en la selección natural es de vital importancia; aunque también impone una carga cuando el medio cambia y la memoria a largo plazo solo rescata recuerdos que ya no son actuales, por lo que la edad, el envejecimiento y el desgaste neural supone

un handicap en la readaptación del individuo en cuestión, dificultando la inserción de los nuevos datos en dicha memoria, dilatando los tiempos de respuesta y poniendo en grave peligro la supervivencia del individuo en el medio cambiante.

En lo cultural

La cultura contemporánea limita la importancia de la sabiduría y de la intuición. El nivel de la sabiduría o la prudencia como una virtud son reconocidas en fuentes culturales, filosóficas y religiosas. Algunos definen la sabiduría en un sentido utilitario, como una forma de prever las consecuencias y actuar para maximizar el bien común a largo plazo.

Conocimiento y sabiduría

En un sentido, la sabiduría es el cúmulo de conocimiento que toda persona posee sobre los temas que domina. Sabiduría deriva de saborear. La palabra no estaba ligada en sus orígenes con la posesión de conocimientos, sino que significaba simplemente saborear, gustar y gozar de la verdad. Para obtener la sabiduría es necesario desecharla. La sabiduría se puede adquirir por consejos o por el ejemplo de otros.

Por otro lado, la sabiduría se encuentra también en el comportamiento de los animales. Este fue uno de los descubrimientos del sabio Rey Agur, según relata el Antiguo Testamento:

Hay cuatro cosas en el mundo que a pesar de ser pequeñas son más sabias que los sabios: Las hormigas, insectos muy pequeños que guardan comida en el

verano, para tener suficiente en el invierno; los tejones, animalitos que por ser indefensos hacen sus cuevas entre las rocas; los saltamontes, que aunque no tienen comandante son tan ordenados y disciplinados como un ejército, y las lagartijas, que son fáciles de atrapar pero viven libres en los palacios.

La sabiduría es un atributo del ser humano, que le permite tomar decisiones justas y perfectamente equilibradas.

LA INTELIGENCIA:

La inteligencia, es la capacidad evolutiva por la cual el individuo es capaz de tomar decisiones dependiendo de su entorno, y mejorar sus condiciones de supervivencia, como individuo, como grupo o como especie.

La inteligencia como valor de conocimiento objetivo de la realidad, tiene una importancia decisiva en educación, porque el bien del entendimiento es el conocimiento verdadero con valor objetivo pero, desde el punto de vista moral, recordemos que a nuestro entendimiento, cuando distingue el bien del mal y hace juicios éticos, lo llamamos conciencia moral. De modo que la inteligencia en una de sus funciones básicas de enorme importancia educativa, pero hay que formar la inteligencia no sólo como conocedora científica de la realidad objetiva, sino también como inteligencia conocedora, juzgadora acerca de la conducta moral. Por eso la conciencia no se habla no solamente en presente de indicativo ("esto es bueno") sino que nos habla también en modo imperativo ("haz esto y evita aquello"). Este dato fundamental del conocimiento humano dentro de una rápida

descripción antropológica, señala la enorme riqueza de la tarea educativa en materia de valores.

Si exageramos la formación de la inteligencia como conocedora científica de la realidad objetiva y menospreciamos la formación de la inteligencia como conciencia moral, creo que estamos educando desequilibrada y equivocadamente al ser humano. Tenemos que hacer el esfuerzo por la educación integral sobre la base de valores de moral natural, con respeto a las convicciones de creencia y de no creencia de las personas, como una tarea indispensable en la educación, es indispensable la estima y la formación de la inteligencia como conocedora, juzgadora y orientadora de conducta moral dentro de la institución escolar.

La inteligencia humana es una capacidad que abarca una sumatoria de condiciones que la hacen única como fuente creativa e imaginativa, su definición no es fácil y muchas veces se suele confundir con la astucia que un individuo pueda desarrollar. No debe confundirse además con la sabiduría que un sujeto pueda llegar a obtener como producto del uso de la inteligencia.

Se puede definir inteligencia como un estado cognitivo elevado que consiste en múltiples procesos mentales orquestados por nuestras zonas psico-cognitivas y neuronales (actividad sináptica) y que nos permiten realizar un análisis e interpretación de nuestro entorno en forma abstracta, es decir tiene la capacidad de abstraerse o abstracción. La inteligencia humana es la única capaz de desarrollar capacidad abstractiva, de imaginar y crear elementos nuevos, además de copiar y adaptar elementos pre-existentes.

Una persona inteligente puede ser definida como aquella que tiene aptitudes para analizar, interpretar, poseer capacidad de síntesis y aprovechar los elementos de su entorno para sacar un eficiente provecho existencial como individuo y saber servirse de ellos en forma racional y lógica para aumentar sus capacidades físicas e intelectuales por sobre el medio existente que le impone limitaciones. La inteligencia humana, se desarrolló por la capacidad de supervivencia frente a un medio adverso y hostil.

A la persona que focaliza su inteligencia en uno o más ámbitos del saber, discierne, descubre, interpreta, sintetiza, sistematiza o crea nuevas correlaciones e interrelaciones en dicho ámbito, llegando a ampliar las fronteras del conocimiento, se le define como un genio.

A la persona que tiene capacidad de focalizarse en un aspecto del entorno, demostrando un conjunto de habilidades/competencias superior, frente a otros en un tema, se le define como talentosa.

A la persona que no logra analizar o interpretar y reaccionar correctamente ante los elementos de su entorno puede ser considerado como el menos apto ante el medio, y por lo tanto candidato a su extinción.

No hay motivo para pensar que el ser humano haya alcanzado ya, el máximo nivel de desarrollo de su capacidad de inteligencia posible. Hoy por hoy, la inteligencia tiene límites, la tontería, no.

La inteligencia en algunos individuos con mayor capacidad, puede ser aumentada si el individuo reconoce sus limitaciones y busca superarlas buscando las condiciones que permitan realizar cada vez más elevados procesos mentales, ya sea mediante la obtención de experiencias, condiciones ambientales, estudios y fuentes del saber. Algunas de estas condiciones pueden ser:

Medio ambiente: El entorno donde se desarrolla el individuo es crucial para el desarrollo de la inteligencia, situaciones fuertemente opresivas pueden limitar a un sujeto, alcoholismo, drogadicción, inestabilidades emocionales, por ejemplo.

Emocionalidad: Un individuo puede desarrollar mejor su inteligencia si es motivado por su madre o individuos de su entorno a que mejore su percepción cognitiva.

Factores alimenticios: Un individuo con mayor poder de adquisición de nutrientes tiene mejores condiciones para desarrollarse.

Factores hereditarios: Factores genéticos pueden predisponer que un individuo destaque sobre otros al desarrollar mejor sus talentos. La migración en los primeros meses de vida de una mayor densidad de neuronas, especializadas en almacenar conocimiento, desde el tronco encefálico hacia la corteza cerebral, crea conexiones sinápticas mas entrelazadas.

Educación: Una educación esmerada puede proporcionar valiosas herramientas para desenvolverse en el medio.

La inteligencia emocional: El medio sociocultural: Este aspecto es uno de los más importantes en el desarrollo intelectual de un individuo. Un sujeto que crezca en

un ambiente universitario o académico puede desarrollar mayores aptitudes intelectuales frente a un sujeto que se crió en un ambiente netamente rural con pobreza de estímulos cognitivos.

LOS VALORES ETICOS:

Responsable es aquel que conscientemente es la causa directa o indirecta de un hecho y que, por lo tanto, es imputable por las consecuencias de ese hecho (es decir, una acumulación de significados previos de responsabilidad), termina por configurarse un significado complejo: el de responsabilidad como virtud por excelencia de los seres humanos libres. En la tradición kantiana, la responsabilidad es la virtud individual de concebir libre y conscientemente las máximas universalizables de nuestra conducta. Para ¹⁰ en cambio, la responsabilidad es una virtud social que se configura bajo la forma de un imperativo que, siguiendo formalmente al imperativo categórico kantiano, ordena: “obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra”. Dicho imperativo se conoce como el “principio de responsabilidad”.

En la ética, responsabilidad moral es sobre todo la responsabilidad que se relaciona con las acciones y su valor moral. Desde una ética consecuencialista, dicho valor será dependiente de las consecuencias de tales acciones. Sea entonces al daño causado a un individuo, a un grupo o a la sociedad entera por las acciones o las no-acciones de otro individuo o grupo.

¹⁰ (JONAS)LOS VALORES ETICOS

En una ética deontológica, en cambio, tales acciones tendrán un valor intrínseco, independiente de sus consecuencias. Desde esta perspectiva, es un sistema de principios y de juicios compartidos por los conceptos y las creencias culturales, religiosas y filosóficas, lo que determina si algunas acciones dadas son correctas o incorrectas. Estos conceptos son generalizados y codificados a menudo por una cultura o un grupo, y sirven así para regular el comportamiento de sus miembros. De conformidad a tal codificación se le puede también llamar moralidad y el grupo puede depender de una amplia conformidad a tales códigos para su existencia duradera. Desde el punto de vista de la organización social, la responsabilidad moral se diferencia de la responsabilidad jurídica por su carácter interno. La responsabilidad moral se refiere principalmente al carácter interno de las conductas (la conciencia o intención de quien ha actuado), sin importar aspectos externos como el hecho de que éstas hayan sido descubiertas o sancionadas. Por el contrario, los procesos jurídicos no son necesariamente procesos de intención (por ejemplo, la prescripción del delito de robo por el mero transcurso del tiempo puede invalidar la responsabilidad jurídica sin invalidar la responsabilidad moral).

La responsabilidad moral ocupa un lugar cada vez más importante en la opinión pública cuando la adjudicación de la responsabilidad jurídica a través de los tribunales es insuficiente para cerrar casos como son, por ejemplo, escándalos de corrupción ligados al ocultamiento de cifras en la contabilidad de empresas, derramamiento de petróleo en zonas naturales, financiamientos ilegales de campañas y escándalos de corrupción política. El término aparece también en la discusión de temas como determinismo o libre albedrío, puesto que sin la libertad

es difícil ser culpado por las propias acciones, y sin esta responsabilidad moral la naturaleza del castigo y la ética se convierten en una interrogante.

Se suele llamar responsabilidad social a la imputabilidad de una valoración positiva o negativa por el impacto que una decisión tiene en la sociedad. Se refiere generalmente al daño causado a la sociedad o parte de ella por las acciones o las no-acciones de otro individuo o grupo. Por ejemplo: “La responsabilidad social de las empresas transnacionales es muy grande”.

También se designa así el compromiso de una persona con su propia sociedad. Ejemplo: “Juan decidió abrir su consultorio médico en el campo, porque tiene un gran sentido de responsabilidad social”.

Mientras que en la tradición kantiana la responsabilidad es la virtud individual de concebir libre y conscientemente las máximas universalizables de nuestra conducta, para Hans Jonas, en cambio, la responsabilidad es una virtud social que se configura bajo la forma de un imperativo que, siguiendo formalmente al imperativo categórico kantiano, ordena: “obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida humana auténtica en la Tierra”. Dicho imperativo se conoce como el “principio de responsabilidad”, de gran importancia en ecología (lo que significa que la responsabilidad ambiental puede concebirse como una forma de responsabilidad social).

LIBERTAD

La libertad es un concepto muy amplio al que se le han dado numerosas interpretaciones por parte de diferentes filosofías y escuelas de pensamiento.

Se suele considerar que la palabra libertad designa la facultad del ser humano que le permite decidir llevar a cabo o no una determinada acción según su inteligencia o voluntad. La libertad es aquella facultad que permite a otras facultades actuar y que está regida por la justicia. Históricamente, en especial desde las Revoluciones burguesas del s. XVIII y XIX, la libertad suele estar muy unida a los conceptos de justicia e igualdad.

Este estado define a quien no es esclavo, ni sujeto ni impedido al deseo de otros de forma coercitiva. En otras palabras, lo que permite al hombre decidir si quiere hacer algo o no, lo hace libre, pero también responsable de sus actos. En caso de que no se cumpla esto último se estaría hablando de libertinaje.

La protección de la libertad interpersonal puede ser objeto de una investigación social y política, mientras que el fundamento metafísico de la libertad interior es una cuestión psicológica y filosófica. Ambas formas de la libertad se unen en cada individuo como el interior y exterior de una malla de valores, juntos en una dinámica de compromiso y de lucha por el poder; la sociedad que luchan por el poder en la definición de los valores de los individuos y de la persona que lucha por la aceptación social y el respeto en el establecimiento de valores de la propia en el mismo

En el marco de control interno, la libertad es también conocida como la libre determinación, la soberanía individual, o la autonomía.

La libertad también puede significar autonomía interna, o de maestría sobre la condición interna. Esto tiene varios significados posibles:

- La capacidad de actuar de conformidad con los dictados de la razón.
- La capacidad de actuar de conformidad con el propio ser verdadero o valores.
- La capacidad de actuar de conformidad con los valores universales (como la verdad y el bien).
- La capacidad de actuar con independencia de los dictados de la razón y la instauración de deseos, es decir, arbitrariamente (autónoma).

El filósofo francés ¹¹afirmó que la condición de la libertad es inherente a la humanidad, una inevitable faceta de la posesión del alma, con la implicación de que todas las interacciones sociales con posterioridad al nacimiento implican una pérdida de libertad, voluntaria o involuntariamente. Él hizo la famosa frase El hombre nace libre, pero en todas partes está encadenado.

En Filosofía, se define la libertad moral como la exención de obligación. El hombre tiene libertad moral sólo respecto de aquellas cosas que no está obligado por la moral a hacer o a dejar de hacer. se dice que una persona fortalece su libertad de querer cuando su libertad moral disminuye, ya que las obligaciones y

¹¹ (ROUSSEAU)

compromisos que tiene es porque él quiso aceptarlas. Por tanto la libertad de querer y la libertad moral dependen del hombre

El libre albedrío es la creencia de aquellas doctrinas filosóficas que sostienen que los humanos tienen el poder de elegir y tomar sus propias decisiones. El concepto ha sido extendido en ocasiones a los animales y a la inteligencia artificial de las computadoras. Muchas autoridades religiosas han apoyado dicha creencia mientras que ha sido criticada como una forma de ideología individualista por escritores tales como Baruch Spinoza y Carlos Marx. La frase es comúnmente usada y tiene connotaciones objetivas al indicar la realización de una acción por un agente no-condicionado íntegramente ligado por factores precedentes y subjetivos en el cual la percepción de la acción del agente fue inducida por su propia voluntad

JUSTICIA

La justicia es el conjunto de reglas y normas que establecen un marco adecuado para las relaciones entre personas e instituciones, autorizando, prohibiendo y permitiendo acciones específicas en la interacción de individuos e instituciones.

Este conjunto de reglas tiene un fundamento cultural y en la mayoría de sociedades modernas un fundamento formal:

- El fundamento cultural se basa en un consenso amplio en los individuos de una sociedad sobre lo bueno y lo malo, y otros aspectos prácticos de cómo deben organizarse las relaciones entre personas. Se supone que en toda sociedad

humana, la mayoría de sus miembros tienen una concepción de lo justo, y se considera una virtud social el actuar de acuerdo con esa concepción.

- El fundamento formal es el codificado formalmente en varias disposiciones escritas, que son aplicadas por jueces y personas especialmente designadas, que tratan de ser imparciales con respecto a los miembros e instituciones de la sociedad y los conflictos que aparezcan en sus relaciones.

La Justicia no es el dar o repartir cosas a la humanidad, sino el saber decidir a quién le pertenece esa cosa por derecho. La Justicia es ética, equidad y honradez. Es la voluntad constante de dar a cada uno lo que es suyo. Es aquel sentimiento de rectitud que gobierna la conducta y hace acatar debidamente todo los derechos de los demás.

La define así¹²: “La Justicia es para mí aquello cuya protección puede florecer la ciencia, y junto con la ciencia, la verdad y la sinceridad. Es la Justicia de la libertad, la justicia de la paz, la justicia de la democracia, la justicia de la tolerancia.”

El “ideal de justicia” o sea, ese conjunto de condiciones protegidas por el derecho se puede considerar desde una perspectiva absoluta iusnaturalista dentro de lo cual todo derecho es justo y si no es justo es derecho. Pero desde una perspectiva iuspositivista el derecho es condición de la justicia y a la vez esta es una medida

¹² (KELSEN)JUSTICIA

de valoración del derecho, por lo que podemos decir que un derecho positivo determinado es justo o es injusto de acuerdo a un ideal de justicia subjetivo.

La verdadera justicia es el arte de dar lo justo o hacer dar lo justo a un individuo, basándose en los principios del arte del derecho, sin tener ningún tipo de discriminación o preferencia hacia ninguna persona. Ya que todas las personas deben ser tratadas sin ninguna discriminación o preferencia ya que así se estaría dando una justicia falsa, y no sería “dar a cada uno lo suyo”, sino “dar a él lo que le toque”, dependiendo de su clase social o raza.

En principio, en la mayoría de sociedades se han manejado dos conceptos parcialmente incompatibles sobre qué es una distribución justa de los bienes y la riqueza:

- La justicia según la necesidad, sostiene aquellos que tienen mayores necesidades de un bien deben poseer asignaciones mayores. En general este criterio es preponderante al considerar la situación de personas enfermas o con discapacidades y también a segmentos de las sociedades con menos capacidad de procurarse bienes como los niños, los ancianos y los marginados.
- La justicia según el mérito, sostiene que aquellos que más contribuyen a la producción de bienes y riqueza deben tener también una mayor proporción de los mismos. Algunos partidarios del liberalismo sostienen que poner en riesgo el criterio anterior eliminaría un importante incentivo a la generación de riqueza y el trabajo contributivo.

Entre otras muchas teorías sobre la justicia, destacamos la de los filósofos:

- Platón: La Justicia Aristocrática como armonía social. Propone que los puestos de mando lo lleven los mejores de la sociedad, es decir, los más sabios.
- Aristóteles: La Justicia como igualdad proporcional: Dar a cada uno lo que es suyo, o lo que le corresponde. Dice que lo que le corresponde a cada ciudadano tiene que estar en proporción con su rango social y sus méritos personales.
- Santo Tomás de Aquino: La Ley Natural. Dice que los ciudadanos han de tener los derechos naturales, que son los que Dios les da. Estos derechos son más tarde llamados Los Derechos Humanos.
- Para los utilitaristas las instituciones públicas se componen de una forma justa cuando consiguen maximizar la utilidad (en el sentido de felicidad) agregada. Según esta teoría, lo justo es lo que beneficia al mayor número de personas a la vez.

“Jesús de Nazaret, al ser interrogado por el gobernador romano, admitió ser un rey, mas agregó: ‘Yo para esto he nacido y para esto he venido al mundo, para dar testimonio de la verdad’. Pilato preguntó entonces: ‘¿Qué es la verdad?’ Es evidente que el incrédulo romano no esperaba respuesta al interrogante: el justo, de todos modos, tampoco la dio. Lo fundamental de su misión como rey mesiánico no era dar testimonio de la verdad. Jesús había nacido para dar testimonio de la Justicia, de esa Justicia que deseaba se realizara en el reino de Dios. Y por esa Justicia fue muerto en la cruz” La Justicia carece de realidad material, no puede

ser pesada, palpable ni medida y, además, se muestra constantemente huidiza ante los esfuerzos de asirla palpablemente. Porque ¿quién puede negar que cambia constantemente?

Tampoco podemos negar a la Justicia como una parte de la moral y al igual que ella, cambia según el lugar, según la época y según el tiempo, sin embargo la Justicia podrá cambiar pero siempre será el valor supremo de toda moral y sobre todo del propio Derecho.

El concepto de justicia no se detiene en los actos eternos del hombre, sino que regula lo interior del mismo, no permitiendo que ninguna parte de su alma haga otra cosa que aquello que le es propio.

Consiste entonces en poseer y hacer lo que es de cada cual. Socialmente, es semejante a la armonía de los planetas que mantiene un coordinado movimiento, y individualmente es un orden y una belleza en las partes del alma. Lo malo surge cuando existe una desarmonía entre el hombre y la naturaleza, entre los hombres y los hombres y entre el hombre y él mismo.

La justicia se basa en el reparto equitativo de los beneficios de una ciudad entre sus habitantes, de modo que para gobernar de manera justa, aquellos que menos tienen deben ser los más favorecidos por la organización de la ciudad. Según esto, los gobernantes que quieran serlo de una ciudad, no pueden ser aquellos que ambicionen el poder para su propio enriquecimiento, sino que deben gobernar

aquellos que lo hagan en virtud al desarrollo común. Si el gobierno recayese sobre aquellos que lo ambicionan, la sociedad sería deficiente e injusta.

3.1.3.- LOS VALORES ATRAVES DE LAS CULTURAS

Así como las personas se conocen por sus valores y el modo como los jerarquizan, así también la cultura de un país se define según el modo como esa nación jerarquiza los valores.

Pero sería bueno empezar por definir que entendemos por cultura. En general, le estamos dando un sentido muy limitado a este concepto. Entendemos por cultura cosas como la pintura, la poesía, la literatura, la astronomía, la filosofía; en pocas palabras, las ciencias y las artes. Algunos añaden los temas de las artesanías, la cocina (o gastronomía, si prefiere una palabra elegante), la decoración y a esto le llaman artes populares o cultura popular. Pero el concepto es mucho más amplio; existen las culturas empresariales, laborales, académicas y ninguna de ellas son ciencias o artes, al menos directamente.

En realidad, si buscamos en el diccionario, el concepto es aún más amplio; cultura es el “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.”

Pero aquí, lo importante, es que a la cultura de un país la define un modo peculiar, propio de jerarquizar los valores. Los valores son universales; el modo de jerarquizarlos no. De hecho, cuando un antropólogo quiere estudiar una cultura, el conocer como jerarquizan los valores los integrantes de esa cultura, es una herramienta fundamental.

Los valores como principios morales, éticos, vitales, etc., que condicionan el comportamiento humano, son desde siempre objetivo de la educación.

Y en este momento histórico necesitamos más que nunca de la ética, aunque parezca imposible invitarla a esta caja de pandora que es nuestra sociedad. Pero tal vez la “necesidad” nos lleve a la “posibilidad”.

El hecho es que conocer los valores de una nación es conocer el alma nacional, es conocer un modo de ser común, qué nos une, qué nos hace comprendernos, qué nos identifica. Nuestros valores individuales son modelados (formados en el molde) según los valores nacionales. Por eso es importante, en primer lugar, conocer y entender los valores de los mexicanos. Una vez conocidos, sobre todo en cuanto al modo de jerarquizarlos, tenemos que trabajar por mantener en un lugar alto en la jerarquía aquellos valores que nos ayudan a superarnos (por ejemplo, la alegría, el ingenio que nos caracterizan) y trabajar para cambiar en esa jerarquía los valores que están más colocados (por ejemplo, el aprecio por la virilidad exagerado, que constituye el machismo). Una tarea que no da frutos rápidamente; precisamente por ello es urgente que la aprendamos cuanto antes.

3.2. ACTITUDES

Una actitud es la consecuencia de los valores y normas que la preceden, a su vez es una tendencia evaluadora (ya sea positiva o negativa) con respecto a personas, hechos o cosas. Las actitudes reflejan cómo nos sentimos con respecto a algo o a alguien y predice nuestra tendencia a actuar de una manera determinada.

En el caso de nuestro país podemos observar como el reflejo de las actitudes caracterizan las distintas organizaciones y empresas, es decir, las actitudes están precedidas por las normas las cuales si se encuentran fuertemente presente en cada una de ellas, pero no así los valores, los cuales no son aparentemente parte de su cultura organizacional, ya que no se encuentran definidos.

Para modificar conductas, más que pretender cambiar directamente actitudes, hay que modificar los valores y las creencias que las preceden.

¿Se aprenden o se heredan los valores? La sociología, disciplina científica que estudia las bases biológicas del comportamiento social en (animales y humanos), plantea que buena parte de nuestros nobles sentimientos podría derivar de conductas seleccionadas a partir de su utilidad para la supervivencia básica.

Puede considerarse a la actitud como el vínculo existente entre el conocimiento adquirido por un individuo y el sentimiento que provoca en él, con la acción que realizará en el presente y en el futuro.

En su memoria, cada individuo lleva depositada la influencia del pasado. También la acción que de él provenga vendrá “influenciada por el futuro”, ya que la información depositada nos inducirá proyectos, ambiciones y objetivos a realizar.

La actitud frente a la vida está relacionada con la visión que tengamos del mundo que nos rodea. De ahí aquello de que “lo que influye en cada uno de nosotros depende de la opinión que tengamos de los hechos antes que de los hechos mismos”.

La actitud proviene esencialmente de la información que llevamos grabada en nuestra mente. De ahí que nuestra actitud cambiará si también lo hacen nuestras opiniones y nuestras creencias.

Ya que es posible hablar del conocimiento o de las creencias dominantes en un grupo social, es posible también considerar la existencia de una actitud asociada al grupo.

3.2.1.- FUENTE DE LAS ACTITUDES

Las actitudes, como los valores, se adquieren de los padres, maestros y grupos de compañeros. Nacemos con ciertas predisposiciones genéticas. Después, en nuestros primeros años, empezamos a moldear nuestras actitudes de acuerdo con aquellos que admiramos, respetamos o tal vez hasta tememos. Observamos la forma en que la familia y los amigos se comportan y moldeamos nuestras actitudes y comportamiento para alinearlos con lo de ellos.

En las organizaciones, las actitudes son importantes ya que afectan el comportamiento en el trabajo.

Nuestro comportamiento, actitudes y relaciones personales son factores que determinan la efectividad con que habremos de desempeñar los distintos roles que comprenden a nuestra naturaleza humana. De tal suerte que para ser más efectivos en dichos roles, necesitamos adecuar comportamiento, actitudes y relaciones a los requisitos que son indispensables para tener éxito.

Hay quienes han atacado el problema desarrollando técnicas para la comunicación eficaz, para influir sobre los demás o pensamiento positivo.

Las técnicas mencionadas pueden ser útiles sólo a corto plazo, ya que se valen de la duplicidad o falta de sinceridad, lo cual no favorece la confianza de los demás y de nosotros mismos hacia nuestra persona, condición vital para el éxito permanente.

Este autor ¹³ identifica dos tipos de grandeza. La grandeza primaria, ligada a la bondad y fortaleza del carácter, nos permite tener acceso como consecuencia al segundo tipo de grandeza, la social, de una manera más segura y duradera que si lo hiciésemos a la inversa. El precio de alcanzar el éxito social sin pasar antes por la nobleza interior es el deterioro de otros aspectos de la vida como son la familia y la salud.

De lo anterior expuesto se deriva que para ser altamente efectivos es preciso fortalecer el carácter. El tema que vamos a explicar es básicamente una propuesta para el fortalecimiento del carácter basada en principios, que consiste en siete hábitos, los cuales no son partes independientes, sino un todo integrado que gradual y secuencialmente nos conducen a la efectividad personal.

La fuente de nuestras actitudes, conductas y relaciones con los demás, son los modelos o concepciones que nos hemos formado en la experiencia. Poseemos dos tipos básicos de **modelos**:

¹³ (COVEY) LAS ACTITUDES

a).- Realidades, o de cómo son las cosas.

b).- Valores, o de cómo deben ser las cosas.

Es un modelo basado en principios, entendiendo por principios, las directrices para la conducta humana que han demostrado históricamente tener un valor permanente. Conducirse con un modelo basado en principios equivale a regir la conducta de adentro hacia fuera, desde lo más fundamental de nuestra naturaleza humana. Los principios que habrán de gobernarnos serán la rectitud, honestidad, dignidad humana, servicio, excelencia y potencial de crecimiento, los cuales habremos de practicar a través de los siete hábitos.

Un hábito es el producto de la conjunción de saber qué hacer y por qué (**conocimiento**), de saber cómo hacerlo (**capacidad**) y querer hacer (**deseo**).

El **carácter** en su desarrollo pasa por un continuo de **etapas** dividido para fines descriptivos en tres niveles:

1. **Dependencia** (etapa del tú).
2. **Independencia** (etapa del yo).
3. **Interdependencia** (etapa del nosotros).

Es en la etapa de interdependencia cuando la efectividad de la gente es más alta.

La efectividad es el equilibrio entre lo que se produce y los medios o capacidad de producción (P/CP).

Los bienes con que cuenta el hombre pueden clasificarse en:

- Físicos.
- Económicos.
- Humanos.

Es conveniente no descuidar ninguno de ellos, puesto que unos sirven de insumos para producir los otros, se encuentran en interdependencia.

Hay **tres teorías deterministas** ampliamente aceptadas que individualmente o en combinación pretenden explicar la naturaleza del hombre:

- **Determinismo genético.**
- **Determinismo psíquico.**
- **Determinismo ambiental.**

El determinismo se basa en la teoría del estímulo-respuesta, en la idea de que estamos condicionados para responder de un modo particular a un estímulo concreto. Este es el esquema que domina en la actualidad.

Entre el estímulo y respuesta existe algo llamado *libertad interior*, descubierto por Víctor Frankl en los campos de concentración nazis. Esa libertad interior, es un rasgo que distingue al humano del animal. Incluye privilegios como la autoconciencia, la imaginación, la conciencia moral y la voluntad independiente (capacidad de actuar libres de toda influencia, sólo en base a la autoconciencia).

Proactividad significa que somos responsables de nuestras vidas, de nuestras decisiones, sin culpar a las circunstancias, condicionamientos o emociones de nuestra conducta.

La naturaleza humana es proactiva, si nuestras vidas están en función del condicionamiento o el ambiente, es porque conscientes o no, elegimos otorgarles a esas cosas el poder de controlarnos, convirtiéndonos en personas reactivas.

La persona proactiva también se influye por los estímulos externos, pero sus respuestas se basan en valores. Tenemos la disyuntiva de actuar o ser actuados, entre tomar la iniciativa o dejar que el ambiente nos domine.

De entre las preocupaciones que tenemos, existen cosas sobre las que no tenemos ningún control real, son el **círculo de preocupación**. Existen también otros sobre las que si tenemos control, llamadas **círculo de influencia**. La persona proactiva centra su círculo de influencia, con lo cual éste se amplía de forma gradual. La persona reactiva, al contrario, centra sus esfuerzos en el círculo de preocupación, donde nada se puede hacer. Pueden darse dos casos:

Preocupación>Influencia Preocupación=Influencia Preocupación<Influencia

Los **problemas** que afrontamos pueden caer en tres áreas:

- **Control directo.**- Son aquellos que están completamente en nuestras manos, relacionados con la victoria privada.
- **Control indirecto.**- Se resuelven cambiando nuestros métodos de influencia, porque involucran a otras personas.
- **Inexistencia de control.**- Suponen cambiar de actitud, sonreír auténticamente aprendiendo a vivir con ellos.

La esencia de la proactividad está en los compromisos con nosotros mismos y con los demás, y la integridad con que los mantenemos. Haciendo y manteniendo promesas, poco a poco nuestro honor será más importante que nuestros estados de ánimo. Samuel Johnson dijo: “la fuente de la alegría debe brotar en la mente, y quien conozca tan poco la naturaleza humana como para buscar la felicidad en cualquier cosa que no sea su propia disposición, malgastará su vida en esfuerzos infructuosos y multiplicará las aflicciones que se propone suprimir”. La base está en asumir la responsabilidad.

3.2.2.- TIPOS DE ACTITUDES

Las actitudes se componen de 3 elementos: *lo que piensa* (componente cognitivo), *lo que siente* (componente emocional) y *su tendencia a manifestar los pensamientos y emociones* (componente conductual).

Las emociones están relacionadas con las actitudes de una persona frente a determinada situación, cosa o persona. Entendemos por actitud una tendencia, disposición o inclinación para actuar en determinada manera. Ahora bien, en la actitud (preámbulo para ejercer una conducta), podemos encontrar varios elementos, entre los que descollarán los pensamientos y las emociones. Por ejemplo, en el estudio de una carrera, si la actitud es favorable, encontraremos pensamientos positivos referentes a ella; así como, emociones de simpatía y agrado por esos estudios. Las emociones son así ingredientes normales en las actitudes.

Todos tenemos determinadas "actitudes" ante los objetos que conocemos, y formamos actitudes nuevas ante los objetos que para nosotros son también nuevos. Podemos experimentar sentimientos positivos o negativos hacia los alimentos congelados, etc.

Una vez formada, es muy difícil que se modifique una actitud, ello depende en gran medida del hecho de que muchas creencias, convicciones y juicios se remiten a la familia de origen. En efecto, las actitudes pueden haberse formado desde los primeros años de vida y haberse reforzado después. Otras actitudes se aprenden de la sociedad, como es el caso de la actitud negativa ante el robo y el homicidio; por último otros dependen directamente del individuo.

La mayor parte de las investigaciones acerca del comportamiento organizacional, ha puesto interés especialmente en tres actitudes. Tales son:

- Satisfacción en el trabajo: Se refiere a la actitud global de una persona hacia el trabajo que realiza. Si un individuo se encuentra satisfecho con el trabajo que lleva a cabo mostrará una actitud positiva hacia el mismo.
- Compromiso con el trabajo: Se puede definir como el nivel en el que una persona se identifica con su trabajo, le interesa lo que realiza, participa de manera activa en lo que él implica y además considera su desempeño como importante para la valoración personal. Los empleados que poseen un alto grado de compromiso con el trabajo, por lo general poseen menor tasa de ausentismo y de renuncia, pero sobre todo pronostica los niveles de rotación.

- Compromiso organizacional: Se refiere al grado en que un empleado se identifica con una organización específica y con sus metas, además su deseo por quedarse en ella como integrante. Las investigaciones muestran que existe una relación negativa entre el compromiso organizacional y el ausentismo y la rotación, sobre todo de este último, pues demuestra ser un mejor indicador de la rotación que la satisfacción en el puesto.

3.2.3.- TEORIAS DE LAS ACTITUDES

TEORIAS DEL APRENDIZAJE

Según esta teoría, aprendemos actitudes del mismo modo en que aprendemos todo lo demás. Al aprender la información nueva, aprendemos los sentimientos, los pensamientos y las acciones que están en relación con ella. En la medida en que seamos recompensados (reforzados) por ellas, el aprendizaje perdurará.

Estas teorías del aprendizaje conciben a las personas como seres primariamente pasivos, cuyo aprendizaje depende del número y de la fuerza de los elementos positivos y negativos previamente aprendidos.

Durante mucho tiempo se consideró que el aprendizaje era sinónimo de cambio de conducta, esto, porque dominó una perspectiva conductista de la labor educativa; sin embargo, se puede afirmar con certeza que el aprendizaje humano va más allá de un simple cambio de conducta, conduce a un cambio en el significado de la experiencia.

La experiencia humana no solo implica pensamiento, sino también afectividad y únicamente cuando se consideran en conjunto se capacita al individuo para enriquecer el significado de su experiencia.

Para entender la labor educativa, es necesario tener en consideración otros tres elementos del proceso educativo: los profesores y su manera de enseñar; la estructura de los conocimientos que conforman el currículo y el modo en que éste se produce y el entramado social en el que se desarrolla el proceso educativo.

Lo anterior se desarrolla dentro de un marco psicoeducativo, puesto que la psicología educativa trata de explicar la naturaleza del aprendizaje en el salón de clases y los factores que lo influyen, estos fundamentos psicológicos proporcionan los principios para que los profesores descubran por si mismos los métodos de enseñanza más eficaces, puesto que intentar descubrir métodos por "Ensayo y error" es un procedimiento ciego y, por tanto innecesariamente difícil y antieconómico ¹⁴.

En este sentido una "teoría del aprendizaje" ofrece una explicación sistemática, coherente y unitaria del ¿cómo se aprende?, ¿Cuáles son los límites del aprendizaje?, ¿Porqué se olvida lo aprendido?, y complementando a las teorías del aprendizaje encontramos a los "principios del aprendizaje", ya que se ocupan de estudiar a los factores que contribuyen a que ocurra el aprendizaje, en los que se fundamentará la labor educativa; en este sentido, si el docente desempeña su labor fundamentándola en principios de aprendizaje bien establecidos, podrá

¹⁴ (AUSUBEL, 1983)TEORIA DEL APRENDIZAJE

racionalmente elegir nuevas técnicas de enseñanza y mejorar la efectividad de su labor.

La teoría del aprendizaje significativo, ofrece en este sentido el marco apropiado para el desarrollo de la labor educativa, así como para el diseño de técnicas educacionales coherentes con tales principios, constituyéndose en un marco teórico que favorecerá dicho proceso.

Teoría del Aprendizaje Significativo

Ausubel plantea que el aprendizaje del alumno depende de la estructura cognitiva previa que se relaciona con la nueva información, debe entenderse por "estructura cognitiva", al conjunto de conceptos, ideas que un individuo posee en un determinado campo del conocimiento, así como su organización.

En el proceso de orientación del aprendizaje, es de vital importancia conocer la estructura cognitiva del alumno; no sólo se trata de saber la cantidad de información que posee, sino cuales son los conceptos y proposiciones que maneja así como de su grado de estabilidad. Los principios de aprendizaje propuestos por Ausubel, ofrecen el marco para el diseño de herramientas metacognitivas que permiten conocer la organización de la estructura cognitiva del educando, lo cual permitirá una mejor orientación de la labor educativa, ésta ya no se verá como una labor que deba desarrollarse con "mentes en blanco" o que el aprendizaje de los alumnos comience de "cero", pues no es así, sino que, los educandos tienen una serie de experiencias y conocimientos que afectan su aprendizaje y pueden ser aprovechados para su beneficio.

Ausubel resume este hecho en el epígrafe de su obra de la siguiente manera: "Si tuviese que reducir toda la psicología educativa a un principio, enunciaría este: El factor más importante que influye en el aprendizaje es lo que el alumno ya sabe. Averígüese esto y enséñese consecuentemente".

Aprendizaje Significativo Y Aprendizaje Mecánico

Un aprendizaje es significativo cuando los contenidos: Son relacionados de modo no arbitrario y sustancial (no al pie de la letra) con lo que el alumno ya sabe. Por relación sustancial y no arbitraria se debe entender que las ideas se relacionan con algún aspecto existente específicamente relevante de la estructura cognoscitiva del alumno, como una imagen, un símbolo ya significativo, un concepto o una proposición.

Esto quiere decir que en el proceso educativo, es importante considerar lo que el individuo ya sabe de tal manera que establezca una relación con aquello que debe aprender. Este proceso tiene lugar si el educando tiene en su estructura cognitiva conceptos, estos son: ideas, proposiciones, estables y definidos, con los cuales la nueva información puede interactuar.

El aprendizaje significativo ocurre cuando una nueva información "se conecta" con un concepto relevante ("subsunsor") pre existente en la estructura cognitiva, esto implica que, las nuevas ideas, conceptos y proposiciones pueden ser aprendidos significativamente en la medida en que otras ideas, conceptos o proposiciones relevantes estén adecuadamente claras y disponibles en la estructura cognitiva del individuo y que funcionen como un punto de "anclaje" a las primeras.

La característica más importante del aprendizaje significativo es que, produce una interacción entre los conocimientos más relevantes de la estructura cognitiva y las nuevas informaciones(no es una simple asociación), de tal modo que éstas adquieren un significado y son integradas a la estructura cognitiva de manera no arbitraria y sustancial, favoreciendo la diferenciación, evolución y estabilidad de los subsunsores pre existentes y consecuentemente de toda la estructura cognitiva.

El aprendizaje mecánico, contrariamente al aprendizaje significativo, se produce cuando no existen subsunsores adecuados, de tal forma que la nueva información es almacenada arbitrariamente, sin interactuar con conocimientos pre- existentes, un ejemplo de ello sería el simple aprendizaje de fórmulas en física, esta nueva información es incorporada a la estructura cognitiva de manera literal y arbitraria puesto que consta de puras asociaciones arbitrarias, [cuando], "el alumno carece de conocimientos previos relevantes y necesarios para hacer que la tarea de aprendizaje sea potencialmente significativo" (independientemente de la cantidad de significado potencial que la tarea tenga).

Obviamente, el aprendizaje mecánico no se da en un "vacío cognitivo" puesto que debe existir algún tipo de asociación, pero no en el sentido de una interacción como en el aprendizaje significativo. El aprendizaje mecánico puede ser necesario en algunos casos, por ejemplo en la fase inicial de un nuevo cuerpo de conocimientos, cuando no existen conceptos relevantes con los cuales pueda interactuar, en todo caso el aprendizaje significativo debe ser preferido, pues, este facilita la adquisición de significados, la retención y la transferencia de lo aprendido.

Finalmente Ausubel no establece una distinción entre aprendizaje significativo y mecánico como una dicotomía, sino como un "continuum", es más, ambos tipos de aprendizaje pueden ocurrir concomitantemente en la misma tarea de aprendizaje; por ejemplo la simple memorización de fórmulas se ubicaría en uno de los extremos de ese continuo(aprendizaje mecánico) y el aprendizaje de relaciones entre conceptos podría ubicarse en el otro extremo (Ap. Significativo) cabe resaltar que existen tipos de aprendizaje intermedios que comparten algunas propiedades de los aprendizajes antes mencionados, por ejemplo Aprendizaje de representaciones o el aprendizaje de los nombres de los objetos .

Aprendizaje por descubrimiento y aprendizaje por recepción.

En la vida diaria se producen muchas actividades y aprendizajes, por ejemplo, en el juego de " tirar la cuerda " ¿No hay algo que tira del extremo derecho de la cuerda con la misma fuerza que yo tiro del lado izquierdo? ¿Acaso no sería igual el tirón si la cuerda estuviera atada a un árbol que si mi amigo tirara de ella?, Para ganar el juego ¿no es mejor empujar con más fuerza sobre el suelo que tirar con más fuerza de la cuerda? Y ¿Acaso no se requiere energía para ejercer está fuerza e impartir movimiento? Estas ideas conforman el fundamento en física de la mecánica, pero ¿Cómo deberían ser aprendidos?, ¿Se debería comunicar estos fundamentos en su forma final o debería esperarse que los alumnos los descubran?, Antes de buscar una respuesta a estas cuestiones, evaluemos la naturaleza de estos aprendizajes.

En el aprendizaje por recepción, el contenido o motivo de aprendizaje se presenta al alumno en su forma final, sólo se le exige que internalice o incorpore el material

(leyes, un poema, un teorema de geometría, etc.) que se le presenta de tal modo que pueda recuperarlo o reproducirlo en un momento posterior.

En el caso anterior la tarea de aprendizaje no es potencialmente significativa ni tampoco convertida en tal durante el proceso de internalización, por otra parte el aprendizaje por recepción puede ser significativo si la tarea o material potencialmente significativos son comprendidos e interactúan con los "subsunoeres" existentes en la estructura cognitiva previa del educando.

En el aprendizaje por descubrimiento, lo que va a ser aprendido no se da en su forma final, sino que debe ser re-construido por el alumno antes de ser aprendido e incorporado significativamente en la estructura cognitiva.

El aprendizaje por descubrimiento involucra que el alumno debe reordenar la información, integrarla con la estructura cognitiva y reorganizar o transformar la combinación integrada de manera que se produzca el aprendizaje deseado. Si la condición para que un aprendizaje sea potencialmente significativo es que la nueva información interactúe con la estructura cognitiva previa y que exista una disposición para ello del que aprende, esto implica que el aprendizaje por descubrimiento no necesariamente es significativo y que el aprendizaje por recepción sea obligatoriamente mecánico. Tanto uno como el otro pueden ser significativo o mecánico, dependiendo de la manera como la nueva información es almacenada en la estructura cognitiva; por ejemplo el armado de un rompecabezas por ensayo y error es un tipo de aprendizaje por descubrimiento en el cual, el contenido descubierto (el armado) es incorporado de manera arbitraria a la estructura cognitiva y por lo tanto aprendido mecánicamente, por otro lado una

ley física puede ser aprendida significativamente sin necesidad de ser descubierta por el alumno, esta puede ser oída, comprendida y usada significativamente, siempre que exista en su estructura cognitiva los conocimientos previos apropiados.

Las sesiones de clase están caracterizadas por orientarse hacia el aprendizaje por recepción, esta situación motiva la crítica por parte de aquellos que propician el aprendizaje por descubrimiento, pero desde el punto de vista de la transmisión del conocimiento, es injustificado, pues en ningún estadio de la evolución cognitiva del educando, tienen necesariamente que descubrir los contenidos de aprendizaje a fin de que estos sean comprendidos y empleados significativamente.

El "método del descubrimiento" puede ser especialmente apropiado para ciertos aprendizajes como por ejemplo, el aprendizaje de procedimientos científicos para una disciplina en particular, pero para la adquisición de volúmenes grandes de conocimiento, es simplemente inoperante e innecesario según Ausubel, por otro lado, el "método expositivo" puede ser organizado de tal manera que propicie un aprendizaje por recepción significativo y ser más eficiente que cualquier otro método en el proceso de aprendizaje-enseñanza para la asimilación de contenidos a la estructura cognitiva.

Finalmente es necesario considerar lo siguiente: "El aprendizaje por recepción, si bien es fenomenológicamente más sencillo que el aprendizaje por descubrimiento, surge paradójicamente ya muy avanzado el desarrollo y especialmente en sus formas verbales más puras logradas, implica un nivel mayor de madurez cognoscitiva.

Siendo así, un niño en edad pre escolar y tal vez durante los primeros años de escolarización, adquiere conceptos y proposiciones a través de un proceso inductivo basado en la experiencia no verbal, concreta y empírica. Se puede decir que en esta etapa predomina el aprendizaje por descubrimiento, puesto que el aprendizaje por recepción surge solamente cuando el niño alcanza un nivel de madurez cognitiva tal, que le permita comprender conceptos y proposiciones presentados verbalmente sin que sea necesario el soporte empírico concreto.

TEORIA DE LA CONSISTENCIA COGNOSCITIVA

Según las teorías de la consistencia cognitiva, la incoherencia entre dos estados de conciencia hace que las personas se sientan incómodas. En consecuencia, cambian o bien sus pensamientos o bien sus acciones con tal de ser coherentes.

Teoría de la consistencia cognitiva: esta teoría se basa o consiste en el aprendizaje de nuevas actitudes relacionando la nueva información con alguna otra información que ya se conocía, así tratamos de desarrollar ideas o actitudes compatibles entre sí.

TEORIA DE LA DISONANCIA COGNITIVA

Esta teoría se creó en 1962 por ¹⁵, consiste en hacernos creer a nosotros mismos y a nuestro conocimiento que algo no nos perjudica pero sabiendo en realidad lo que nos puede pasar si se siguiese manteniendo esta actitud, tras haber realizado una prueba y fracasar en el intento. Esto nos puede provocar un conflicto, porque tomamos dos actitudes incompatibles entre sí que nosotros mismos intentamos evitar de manera refleja. Esto nos impulsa a construir nuevas actitudes o a cambiar las actitudes ya existentes.

Festinger sostiene que siempre que tenemos dos ideas, actitudes u opiniones que se contradicen, estamos en un estado de *disonancia cognitiva* o desacuerdo. Esto hace que nos sintamos incómodos psicológicamente y por eso hemos de hacer algo para disminuir esta disonancia.

Otras situaciones que pueden producir disonancia cognitiva son aquellas en las que hacemos algo contrario a nuestras creencias más firmes sobre lo que es correcto y apropiado, cuando sostenemos una opinión que parece desafiar las reglas de la lógica, cuando ocurre algo que contradice nuestra experiencia pasada o cuando hacemos algo que no va con nuestra idea sobre quiénes somos y para qué estamos.

De acuerdo con el análisis atributivo de la formación y cambio de actitudes. Las personas contemplan sus comportamientos y atribuyen lo que sienten a lo que hacen. Una serie de factores determinan la efectividad de la comunicación

¹⁵ (FESTINGER, 1962) TEORIA DE LA DISONANCIA COGNITIVA

persuasiva para cambiar actitudes. Se incluyen la fuente del mensaje, el modo de expresarlo y las características de la audiencia.

El concepto de disonancia cognitiva, en Psicología, hace referencia a la tensión o desarmonía interna del sistema de ideas, creencias, emociones y actitudes (cogniciones) que percibe una persona al mantener al mismo tiempo dos pensamientos que están en conflicto, o por un comportamiento que entra en conflicto con sus creencias. Es decir, el término se refiere a la percepción de incompatibilidad de dos cogniciones simultáneas.

El concepto fue formulado por primera vez en 1957 por el psicólogo estadounidense, de origen ruso. La teoría de Festinger plantea que al producirse esa incongruencia o disonancia de manera muy apreciable, la persona se ve automáticamente motivada para esforzarse en generar ideas y creencias nuevas para reducir la tensión hasta conseguir que el conjunto de sus ideas y actitudes encajen entre sí, constituyendo una cierta coherencia interna.

La manera en que se produce la reducción de la disonancia puede tomar distintos caminos o formas. Una muy notable es un cambio de actitud o de ideas ante la realidad.

Por lo tanto la disonancia cognoscitiva es una de las principales fuentes de inconsistencia en el comportamiento. Las personas no toleran la inconsistencia y cuando ella ocurre, el individuo está motivado para reducir el conflicto. A ese conflicto o inconsistencia Festinger le da el nombre de disonancia.

El elemento cognoscitivo es una especie de creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. Esos elementos cognoscitivos pueden estar relacionados de tres maneras: disonante, consonante o irrelevante.

La amplitud de cualquier disonancia generada es función de dos variables, a saber:

- a) La importancia de cada uno de los elementos disonantes o cognoscitivos, si una creencia tiene pequeña importancia, la inconsistencia por ella generada tendrá poca disonancia, lo contrario también es verdadero.
- b) La suma de disonancia es función del número de cogniciones disonantes y consonantes que existen en un momento dado; cuanto mayor sea la proporción de elementos disonantes para los consonantes, mayor será la disonancia sentida.

La disonancia cognoscitiva es generalmente consecuencia de situaciones que involucran específicamente un proceso de decisión.

CAPITULO 4

MANUALES DE ORGANIZACION

CAPITULO 4

4.- MANUALES DE ORGANIZACIÓN

4.1.- DEFINICION DE MANUAL

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación. Si bien existen diferentes tipos de manuales, que satisfacen distintos tipos de necesidades, puede clasificarse a los mismos como un cuerpo sistemático que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de una organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Si bien el propósito de transmitir información se cumple por medio de estos últimos instrumentos, no se logra el objetivo de que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que resultará difícil en un momento dado conocer cuál es el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

4.2.- VENTAJAS DE LA DISPOSICION Y USO DE MANUALES

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.

- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a qué nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuales son los actos delegados.
- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
- Ubican la participación de cada componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos de la entidad.
- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.

4.3.- LIMITACIONES DE LOS MANUALES

- Existe un costo en su redacción y elaboración que indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- No incorpora los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.

- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas, y por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

4.4.- CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias los cuales son los siguientes:

a).- Manual de Organización: Describe la organización formal, mencionando, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad.

b).- Manual de Políticas: Contiene los principios básicos que regirán el accionar de los directivos en la toma de decisiones.

c).- Manual de Procedimientos y Normas: Describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

d).- Manual del especialista: Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios.

e).-Manual del empleado: Contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación.

f).- Manual del Propósito Múltiple: Reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la entidad o el volumen de actividades no justifique su elaboración y mantenimiento.

4.5.- DEFINICION DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática la información y/o las instrucciones sobre el marco jurídico-administrativo, atribuciones, organización, objetivo y funciones de la entidad, constituyéndose en un instrumento de apoyo dentro de la administración, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre los elementos de la estructura organizacional.

4.6.- OBJETIVO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Es el de proporcionar en forma ordenada la información básica de la organización y funcionamiento de la unidad responsable, como una referencia obligada para lograr el aprovechamiento de los recursos y el desarrollo de las funciones encomendadas. Así también se debe asignar la responsabilidad, las acciones y los cargos, a la par de establecer las diferentes relaciones jerárquicas y funcionales para cada uno de estos.

4.7.- PRINCIPIOS BASICOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Toda posición de supervisión debe tener asignadas funciones y responsabilidades concretas.
- Toda asignación de responsabilidades debe ir acompañada de la correspondiente autoridad para ejercerla.
- No debe quedar incertidumbre respecto a la definición de autoridad y responsabilidad con relación a todas y cada una de las posiciones de la organización.
- Cada persona que ocupa un puesto en la organización debe recibir órdenes de una única fuente.
- Debe existir y aplicarse un mecanismo que permita controlar y evaluar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los niveles jerárquicos.
- Toda decisión que se adopte respecto a un integrante de la organización debe ser efectuada con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión.

4.8.- AMBITO DE APLICACION

Para efectos del presente manual, a continuación se define que es una manual general de organización y un manual específico de organización:

- Manual General de Organización: Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca toda la entidad, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja el objetivo y funciones de las unidades administrativas que la componen.
- Manual Específico de Organización: Documento que es producto de la planeación organizacional y abarca solo una unidad administrativa, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional, refleja la totalidad de órganos que componen la estructura orgánica de la entidad.

4.9.- VENTAJAS DE CONTAR CON UN MANUAL DE ORGANIZACION

- Presenta una visión de conjunto de la entidad y las unidades administrativas.
- Precisa el objetivo y las funciones encomendadas a la unidad administrativa para evitar la duplicidad, detectar omisiones y deslindar responsabilidades.
- Colabora en la ejecución correcta de las actividades encomendadas al personal y proporciona uniformidad en su desarrollo.
- Permite el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución de las funciones, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporciona información básica para la planeación e instrumentación de medidas de modernización administrativa.
- Sirve como medio de integración al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación e inducción a las distintas áreas.
- Es instrumento útil de orientación e información sobre el quehacer de las unidades responsables.

4.10.- APROBACION Y DIFUSION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Para que el documento adquiriera validez legal este deberá remitirse a nuestro máximo órgano que es el consejo técnico de la institución a efecto de que se conozca y se apruebe en base a los lineamientos contenidos en nuestra máxima Ley Orgánica de la UMSNH y a nuestro Reglamento Interno, para así aprobar y por ende difundir el mismo, ya que es muy importante que se dé a conocer a todo el personal y sea puesto a su disposición.

CAPITULO 5

ASPECTOS RELEVANTES EN LOS RECURSOS HUMANOS

CAPITULO 5

5.- COMUNICACIÓN

La comunicación es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que este último la comprenda. Por lo tanto, esta definición es la base del modelo del proceso de comunicación, el cual centra su atención en el emisor de la comunicación, en la transmisión del mensaje y en el receptor del mismo. El modelo destaca la importancia del ruido, que interfiere la buena comunicación y la retroalimentación, que la facilita.

5.1.1.- LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Es importante la comunicación en el esfuerzo organizado. Por ejemplo ¹⁶ sostuvo que la comunicación es el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común. Esta es aún la función fundamental de la comunicación. Ciertamente, la actividad del grupo es imposible sin la comunicación, debido a que no se puede llevar a cabo la coordinación y el cambio.

5.1.2.- EL PROPOSITO DE LA COMUNICACIÓN

El propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, esto es, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas, debido a que integra las funciones administrativas, ya que se necesita especialmente para:

¹⁶ (BERNARD) COMUNICACION

1. Establecer y difundir las metas de la empresa
2. Desarrollar planes para lograrlas
3. Organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente
4. Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización
5. Dirigir, orientar, motivar y crear un clima que incentive la participación personal
6. Controlar el desempeño.

**CUADRO DEL PROPOSITO Y FUNCION DE LA COMUNICACIÓN
EL PROCESO ADMINISTRATIVO**



Figura No. 01
Fuente: Administración 1, Agustín Reyes Ponce.
Elaboración Propia.

5.2.- EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación se inicia con el emisor, quien tiene un pensamiento o una idea que después codifica en una forma tal que pueda ser comprendida tanto por él como por el receptor.

La información se trasmite a través de un canal que vincula al emisor con el receptor. El mensaje puede ser verbal o escrito y se puede transmitir a través de un memorándum, una computadora, el teléfono, un telegrama o la televisión. Por supuesto que la televisión también facilita la transmisión de gestos y otros indicios visuales. En ocasiones, se usan dos o más canales.

El receptor tiene que estar preparado para el mensaje de modo que éste se pueda decodificar convirtiéndolo en pensamiento. El siguiente paso en el proceso es la decodificación, en que el receptor convierte el mensaje en pensamientos. Solo puede producirse una comunicación precisa cuando tanto el emisor como el receptor le atribuyen significados iguales, o por lo menos similares, a los símbolos que componen el mensaje. Por lo tanto, la comunicación no se completa a menos de que se comprenda. La comprensión se encuentra en la mente tanto del emisor como del receptor.

Lamentablemente la comunicación resulta afectada por el ruido, que es cualquier elemento, tanto del emisor, como del transmisor o del receptor que obstaculiza la comunicación.

- Un ruido o un ambiente cerrado pueden obstaculizar el desarrollo de una idea.

- La codificación del mensaje puede ser defectuosa debido al uso de símbolos ambiguos.
- La transmisión se puede interrumpir debido a estática en el canal, como la que se puede experimentar en una conexión telefónica defectuosa.
- La falta de atención puede producir una recepción inadecuada.
- La decodificación puede ser defectuosa debido a que se puede asignar un significado erróneo a palabras u otros símbolos.
- Los prejuicios pueden obstruir la comprensión.

Para evitar la eficacia de la comunicación, es necesaria una retroalimentación adecuada. Nunca se puede tener la seguridad de que el mensaje hay sido codificado, transmitido, decodificado y comprendido perfectamente si no se recibe confirmación de ello mediante la retroalimentación.

MODELO DEL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

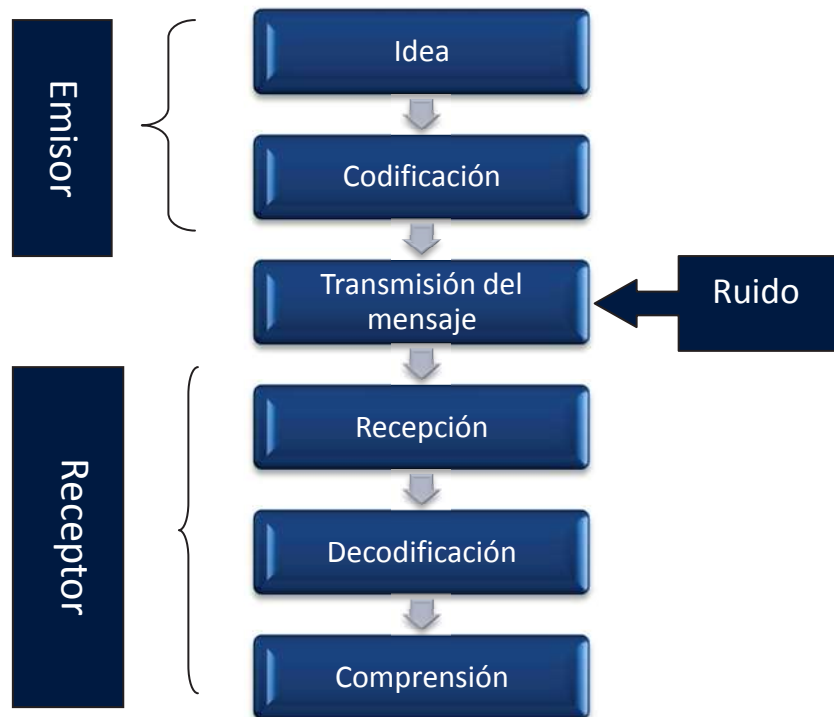


Figura No. 02

Fuente: Admón. De Recursos Humanos, I. Chiavenato.
Elaboración Propia.

5.3.- EL FLUJO DE LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN

En una organización eficaz la comunicación fluye en varias direcciones: en forma descendente, ascendente y cruzada. Tradicionalmente la comunicación descendente se ha considerado la más importante, pero existe amplia evidencia de que si la comunicación solo fluye de arriba hacia abajo surgirán problemas. La comunicación también fluye de modo horizontal, es decir, entre personas ubicadas en niveles de organizacionales iguales o similares y diagonalmente, lo cual incluye personas de diferentes niveles que no tienen una relación de dependencia directa entre sí.

FLUJO DE INFORMACION EN UNA ORGANIZACIÓN

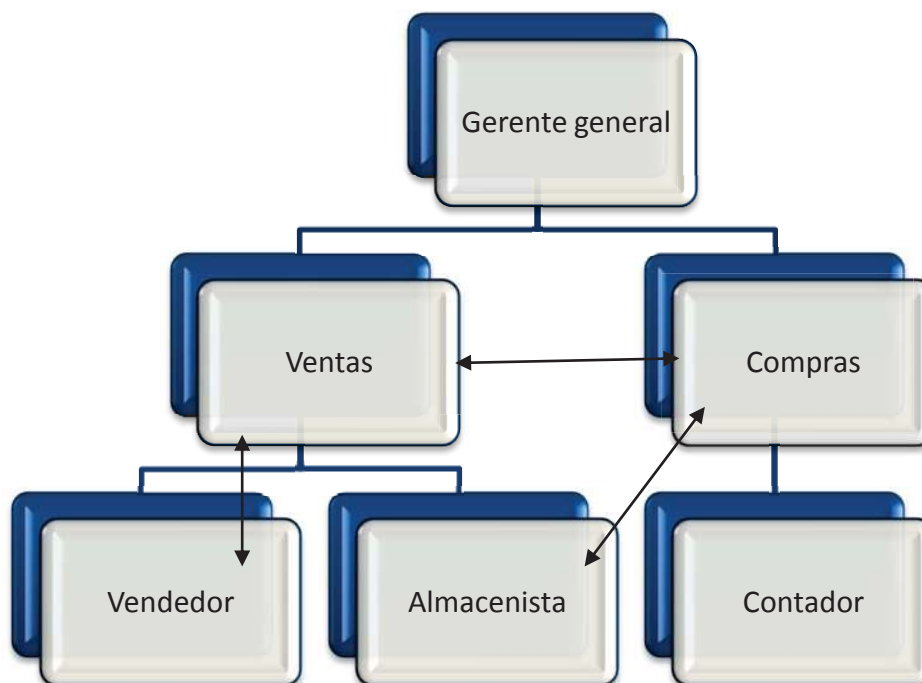


Figura No. 03

Fuente: Administración 2 Agustín Reyes Ponce Elaboración Propia.

Ahora bien en el cuadro anterior se observan $\longleftrightarrow$ las cuales significan los flujos horizontal, diagonal y ascendente o descendente que se pueden dar dentro de la organización, por lo que veremos cada una de ellas por separado:

- Comunicación ascendente: Esta viaja desde los subordinados hacia los superiores y continúa ascendiendo por la jerarquía organizacional. Esta comunicación no se basa en órdenes y por lo general se encuentra en ambientes organizacionales participativos y democráticos.

- Los medios típicos para la comunicación ascendente, además de la cadena de mando son los sistemas de sugerencias, los procedimientos de apelación y quejas, los sistemas de denuncia, las sesiones de consultoría, la fijación conjunta de objetivos, los rumores, las reuniones de trabajo, la práctica de una política de puertas abiertas, los cuestionarios sobre estados de ánimo, las entrevistas de salida y el defensor de interés público.
- Comunicación Cruzada: Incluye el flujo horizontal de información entre personas de niveles organizacionales iguales o similares el flujo diagonal, entre personas de niveles diferentes que no tienen una relación de dependencia directa entre sí. Esta clase de comunicación se usa para acelerar el flujo de información, mejorar la comprensión y coordinar los esfuerzos para el logro de los objetivos organizacionales.
- La comunicación cruzada por lo tanto debe basarse en: los subordinados deben evitar la formalización de compromisos que estén más allá de su autoridad, deben mantenerse informados a sus superiores sobre las actividades interdepartamentales importantes. En resumen este tipo de comunicación puede crear dificultades, pero es un requerimiento en muchas empresas a fin de responder a las necesidades del complejo y dinámico ambiente organizacional.

5.3.1.- MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios de comunicación escritos y verbales tienen características favorables y desfavorables; por consiguiente, con frecuencias se usan en forma conjunta para que las cualidades favorables de cada uno puedan suplir las deficiencias de los otros.

Al seleccionar los medios se deben tener en cuenta el comunicador, el público y la situación, por ello existen los siguientes:

1. Comunicación escrita: Esta tiene la ventaja de proporcionar registros, referencias y defensas legales, se puede preparar un mensaje con todo cuidado y después dirigirlo a un gran público mediante correo masivo. La comunicación escrita también puede fomentar la uniformidad de políticas y procedimientos y, en algunos casos, reducir los costos.

Las desventajas son que los mensajes escritos pueden crear montones de papeles, estar expresados en forma deficiente por redactores ineficaces y suelen no proporcionar una retroalimentación inmediata y se necesite mucho tiempo para saber si un mensaje se ha recibido y si se le ha comprendido apropiadamente.

2. Comunicación Oral: Una gran parte de la información se comunica oralmente. La comunicación oral puede ocurrir en una reunión cara a cara entre dos personas o en la presentación de un administrador ante un gran auditorio; puede ser formal o informal y planeada o accidental.

La ventaja de la comunicación oral es que permite un rápido intercambio con retroalimentación inmediata, pero como desventaja tenemos el que no siempre se ahorra tiempo, y algunas veces puede ser costoso en términos de este y de dinero.

3. Comunicación No verbal: Las personas se comunican de muchas formas diferentes. Lo que dice una persona es reforzado o refutado por la comunicación no verbal, como son los gestos corporales o las expresiones faciales. Por lo tanto resulta evidente que la comunicación no verbal puede respaldar o contradecir la comunicación oral, lo que fundamenta el dicho de que con frecuencia las acciones dicen más que las palabras.

5.4.-LA MOTIVACION

La motivación es un término general que se aplica a toda clase de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Por lo tanto es posible ver que la motivación incluye una reacción en cadena: las necesidades percibidas dan lugar a los deseos o metas que se buscan, lo cual ocasiona tensiones (es decir, deseos no satisfechos), que provocan acciones para alcanzar las metas, y finalmente satisfacer los deseos.

LA CADENA NECESIDAD-DESEO-SATISFACCION

En primer lugar, excepto por las necesidades fisiológicas como es el hambre, las necesidades no son independientes del ambiente en que se desarrolla una persona. Sin embargo los factores ambientales estimulan muchas necesidades fisiológicas:

El olor de la comida puede dar hambre, observar la baja temperatura en un termómetro puede dar escalofríos, o la vista de una bebida fría puede provocar una sed abrumadora.

El ambiente tiene una influencia importante sobre nuestra percepción de las necesidades secundarias. El ascenso de un colega puede despertar el deseo de alcanzar un puesto más alto. Un problema que represente un reto quizá despierte el deseo de lograr algo solucionándolo. Un grupo social a fin puede aumentar la necesidad de afiliación y por supuesto, estar solo más de lo que se desea puede representar una fuerte motivación para desear la compañía de otras personas.

En segundo lugar, la cadena de necesidad-deseo-satisfacción no siempre opera en forma tan sencilla como se ha presentado. Las necesidades provocan una conducta, pero también puede ser el resultado del comportamiento. La satisfacción de una necesidad de logro de una persona quizá se agudice debido a la satisfacción que se obtiene al alcanzar una meta deseada, o puede disminuir por un fracaso. La idea de la cadena opera en un solo sentido también ha sido puesta en duda por el trabajo de algunos biólogos que han descubierto que las necesidades no siempre son la causa del comportamiento humano, sino que pueden ser un resultado del mismo. En otras palabras, con frecuencia el comportamiento es lo que hacen las personas y no por qué lo hacen.

CUADRO DE CADENA NECESIDAD-DESEO-SATISFACCION



Figura No. 04

Fuente: Administración , Koontz Elaboración Propia.

LA MOTIVACION HUMANA

De un modo general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que dé origen a una propensión, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo (que proviene del ambiente) y puede también ser generado internamente en los procesos de raciocinio del individuo. En este aspecto, la motivación está relacionada con el sistema de cognición del individuo. Autores como Krech, Crutchfield y Ballachey explican que “los actos del ser humano son guiados por una cognición- por lo que él piensa, cree, prevé.

Pero al preguntarse el motivo por el cual él actúa de esa forma, se está entrando en el tema de la motivación.

Y la respuesta relativa a la motivación es dada en términos de fuerzas activas e impulsadoras, traducidas en palabras como “deseo”, “recelo”, el individuo desea poder, desea status, desconfía del ostracismo social, teme a las amenazas a su auto-estima. Además, el análisis motivacional especifica determinada meta, para atender a la cual el ser humano gasta energías.

Es obvio que las personas son diferentes en lo que concierne a la motivación: las necesidades varían de un individuo para otro, produciéndose diferentes patrones de comportamiento; los valores sociales también son diferentes, las capacidades para alcanzar los objetivos son también diferentes y así sucesivamente.

A pesar de todas las diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento es más o menos semejante para todas las personas. En este sentido Leavitt sugiere tres suposiciones interrelacionadas sobre el comportamiento humano:

- a) El comportamiento es causado, o sea existe una causalidad de comportamiento. Tanto la herencia como el medio ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas. El comportamiento es causado por estímulos internos o externos.
- b) El comportamiento es motivado, o sea, hay una finalidad en todo comportamiento humano. El comportamiento no es casual ni aleatorio, sino que siempre está orientado y dirigido por algún objetivo.

c) El comportamiento es orientado hacia metas. Subyacente a todo comportamiento existe siempre un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia, expresiones que sirven para designar los motivos de comportamiento.

Si las suposiciones anotadas son correctas, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de una finalidad: siempre habrá una meta implícita o explícita.

CUADRO DEL MODELO BASICO DEL COMPORTAMIENTO

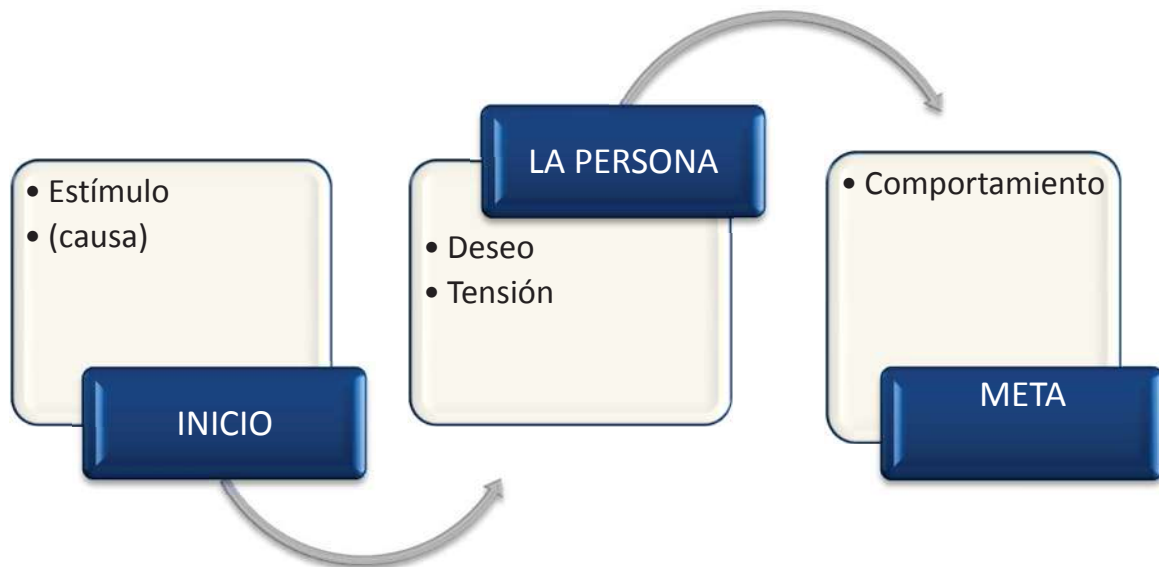


Figura No. 05

Fuente: Administración, Koontz. Elaboración Propia.

Aunque el modelo básico del comportamiento anterior, sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, ya que depende de la percepción del estímulo, de las necesidades y de los deseos, de la cognición, etc. de cada persona.

Una necesidad rompe el estado de equilibrio del organismo, causando un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado conduce al individuo a un comportamiento o acción, capaz de descargar la tensión o de librarlo de la falta de comodidad y de equilibrio. Si el comportamiento fuese eficaz, el individuo encontraría la satisfacción de la necesidad y por tanto, la descarga de la tensión provocada por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve al estado de equilibrio anterior, a su forma de ajuste al ambiente.

CUADRO DE LAS ETAPAS DEL CICLO MOTIVACIONAL

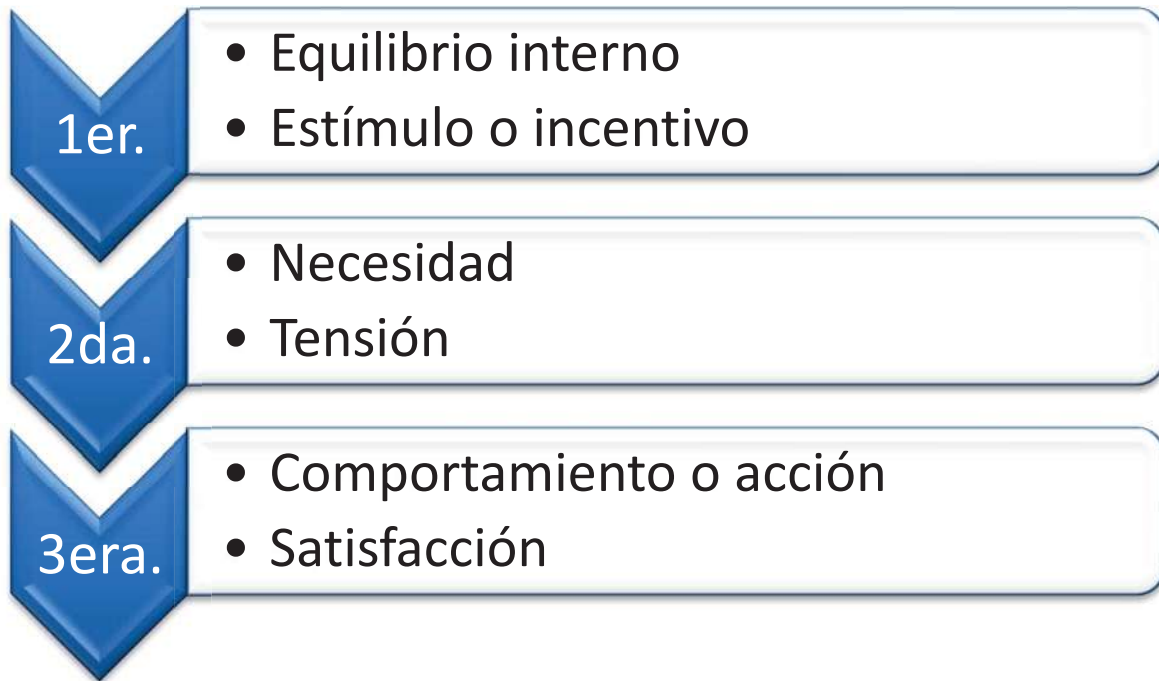


Figura No. 06

Fuente: Administración, I. Chiavenato. Elaboración Propia.

Las necesidades o motivos no son estáticos, por el contrario, son fuerzas dinámicas y persistentes que provocan comportamientos. Con el aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven gradualmente más eficaces en la satisfacción de ciertas necesidades. Por otra parte, una necesidad satisfecha no es motivadora de comportamiento, ya que no causa tensión o incomodidad.

Ahora bien una necesidad puede ser satisfecha, frustrada o compensada (transferida a otro objeto). En el ciclo motivacional, muchas veces la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo para su liberación. Al no encontrar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por la vía psicológica

(agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia, etc.), o por la vía fisiológica (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardíacas o digestivas, etc.). En otras ocasiones la necesidad no es satisfecha ni frustrada, sino transferida o compensada.

Esto ocurre cuando la satisfacción de otra necesidad reduce o aplaca la intensidad de una necesidad que no puede ser satisfecha, como se muestra a continuación:

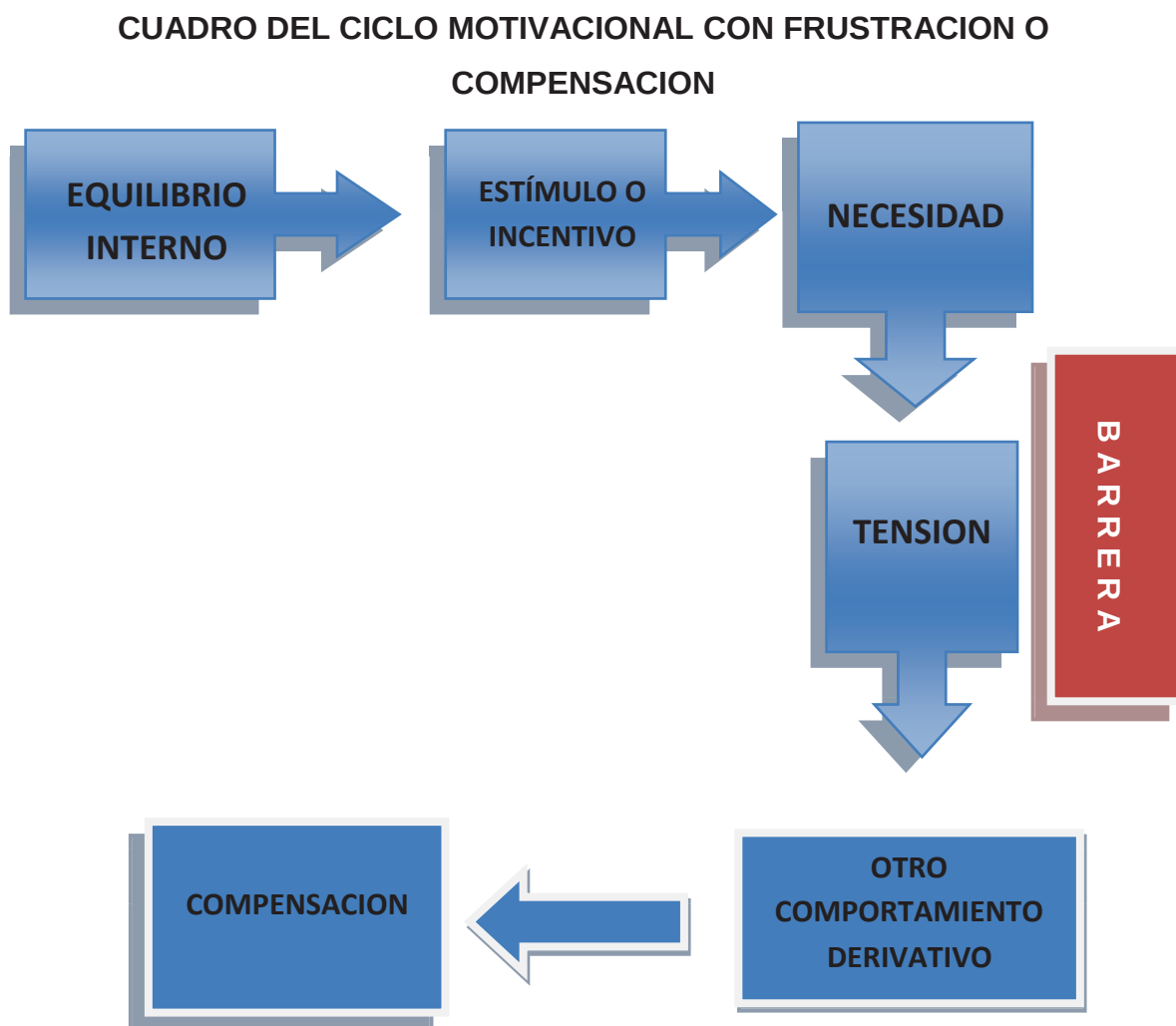


Figura No 07
Fuente: Administración, Weihrich. Elaboración Propia.

5.4.1.- TEORIA DE LA MOTIVACION CON BASE EN LAS NECESIDADES DE McCLELLAND

Este autor David C. McClelland ha contribuido al entendimiento de la motivación al identificar tres tipos de necesidades motivacionales básicas a las cuales clasifico como la necesidad del poder (n/PDR), la necesidad de afiliación (n/AFL) y la necesidad de logro (n/LOG).

Los tres impulsos (poder, afiliación y logro) tienen especial importancia en la administración, pues para que una empresa trabaje correctamente es necesario prestarles suma atención a todos ellos en consideración.

- Necesidad del poder: Las personas con una elevada necesidad de poder sienten gran preocupación por ejercer influencia y control. Por lo general estas buscan puestos de liderazgo, con frecuencia son buenos conversadores, aunque a menudo discuten; son enérgicos, francos, obstinados y disfrutan al enseñar y hablar en público.
- Necesidad de afiliación: Las personas con una alta necesidad de afiliación obtienen satisfacción al sentirse amados y tienden a evitar el dolor de ser rechazados por un grupo social. Siempre están dispuestos a consolar y ayudar a otros en sus problemas y disfrutan la interacción amistosa con otras personas.
- Necesidad de logro: Esta personas tienen un intenso deseo de alcanzar el éxito y un temor igualmente intenso al fracaso. Les gusta enfrentarse a desafíos se fijan metas moderadamente difíciles (pero no imposibles). Enfrentan el riesgo en forma realista; es poco probable que

sean jugadores, más bien prefieren analizar y evaluar los problemas, asumir la responsabilidad personal por la realización de un trabajo y les agrada contar con retroalimentación específica y rápida sobre como es su nivel de desempeño.

CUADRO DE LA TEORIA DEL REFORZAMIENTO



Figura No. 08

Fuente: Teoría del Reforzamiento de David McClelland. Elaboración Propia.

5.5.- LIDERAZGO

Definiremos primeramente el término Liderazgo como el arte o el proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente para lograr las metas del grupo. En teoría se debe estimular a las personas para que

desarrollen no solo la disposición para trabajar sino también el deseo de hacerlo con celo y confianza. El celo es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja experiencia y capacidad técnicas. Los líderes ayudan al grupo a lograr sus objetivos mediante la utilización máxima de sus capacidades.

Los líderes deben inculcar los valores, tanto si se relacionan con calidad, la honradez y con el hecho de asumir riesgos calculados como si se refieren a la preocupación por los empleados y los clientes.

5.5.1.- COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Todo grupo de personas que dé el máximo rendimiento posible tiene al frente alguna persona apta en el arte del Liderazgo. Por ello existen 4 componentes del mismo que son:

1. El Poder: Capacidad para usar el poder con eficacia y de un modo responsable.
2. El entendimiento fundamental de las personas: Es la capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación en distintos momentos y en situaciones diferentes.
3. La capacidad para inspirar: Es la rara capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus aptitudes a un proyecto.
4. La capacidad de actuar: Esto es o se relaciona con el estilo del líder y el ambiente que desarrolla o bien que conduzca a responder a las motivaciones y fomentarlas.

CUADRO DE COMPONENTES DEL LIDERAZGO

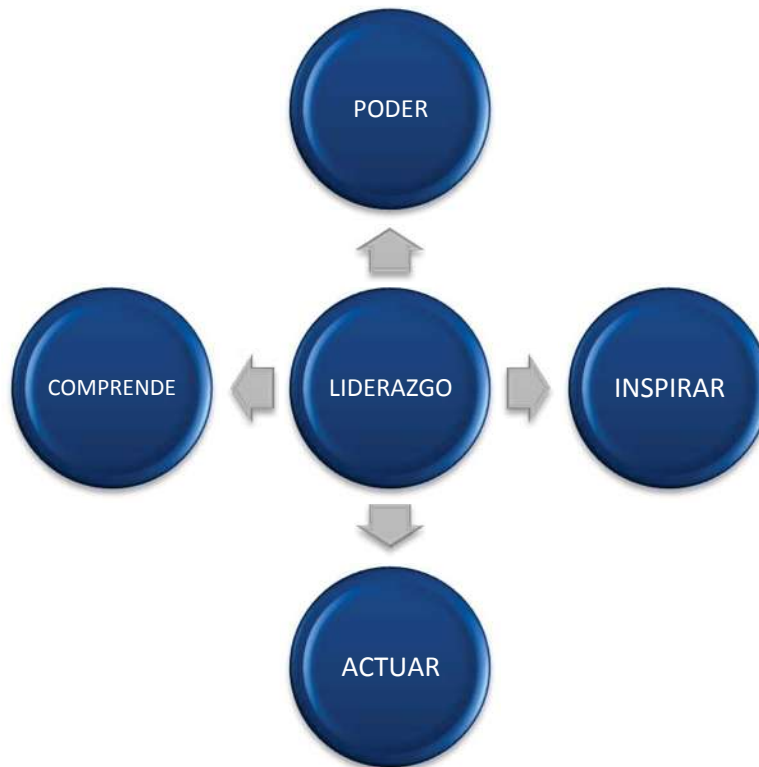


Figura No. 09

Fuente: Organización de Empresas, Franklin. Elaboración propia.

5.5.2.- RASGOS DEL LIDERAZGO

Algunos investigadores han tratado de identificar las características físicas, mentales y de personalidad de diversos líderes. Algunos autores ¹⁷ descubrieron que varios investigadores identificaron rasgos específicos relacionados con la capacidad de liderazgo como son:

- Cinco son físicos como la energía, apariencia y altura
- Cuatro de inteligencia y capacidad

¹⁷ (STOGDILL) LIDERAZGO

- Dieciséis de personalidad como la adaptabilidad, agresividad, entusiasmo y seguridad en sí mismo
- Seis se relacionan con la tarea es decir; el impulso para el logro, perseverancia e iniciativa
- Nueve son sociales como la cooperación, las habilidades interpersonales y la capacidad administrativa.

Recientemente se identificaron algunos rasgos y se identificaron las siguientes características fundamentales como son:

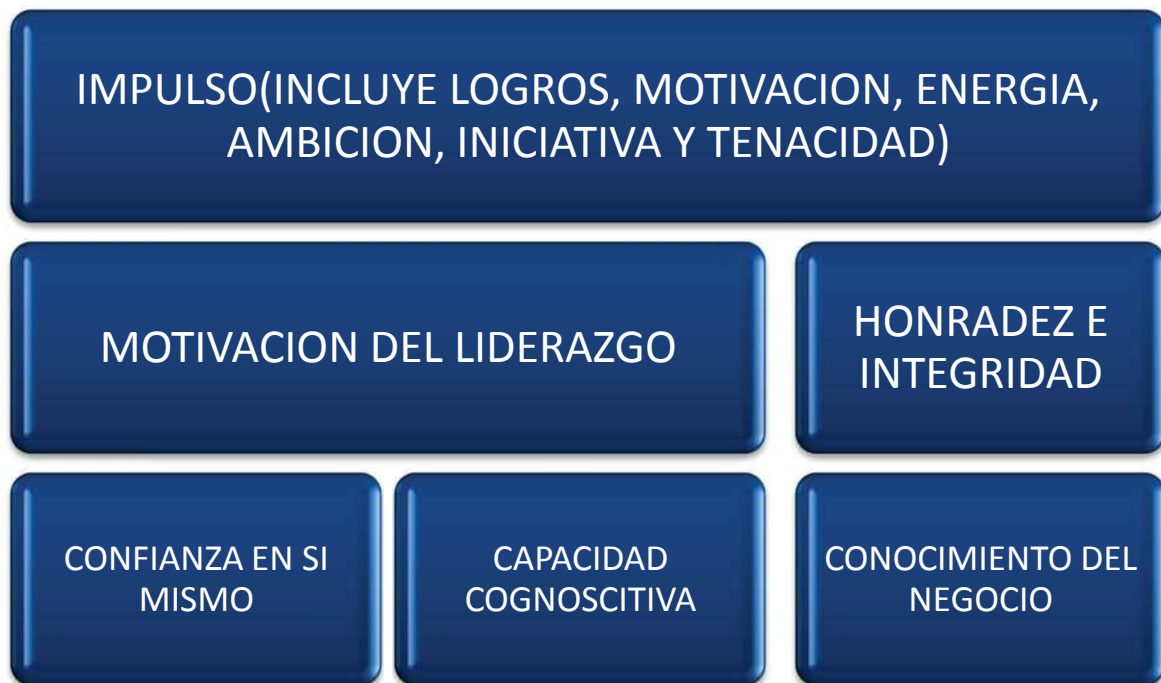


Figura No. 10

Fuente: Liderazgo, Koontz. Elaboración Propia.

5.5.3.- CONDUCTA Y ESTILOS DE LIDERAZGO

Existen varias teorías sobre la conducta y los estilos del liderazgo. Por lo que se centra en los siguientes:

- **EL LIDERAZGO BASADO EN EL USO DE LA AUTORIDAD:** Dentro de este se clasificaron en base a la forma en que los líderes utilizaban su autoridad en tres estilos que son:
 - **El líder Autocrático:** Ordena y espera obediencia, es dogmático y positivo y dirige mediante la capacidad de retener o conceder recompensas y castigos.
 - **El líder Democrático o participativo:** consulta con los subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación de los mismos. Este tipo de líder oscila entre la persona que no toma acción alguna sin la participación de los subordinados y aquel que toma las decisiones pero consulta con los subalternos antes de hacerlo.
 - **Líder Liberal o de rienda suelta:** Utiliza muy poco su poder, si es que lo hace, ya que otorga a los subordinados un alto grado de independencia operativa.

CUADRO DE FLUJO DE INFLUENCIA CON TRES ESTILOS DE LIDERAZGO



Figura No. 11

Fuente: Liderazgo, Weihrich, Elaboración Propia.

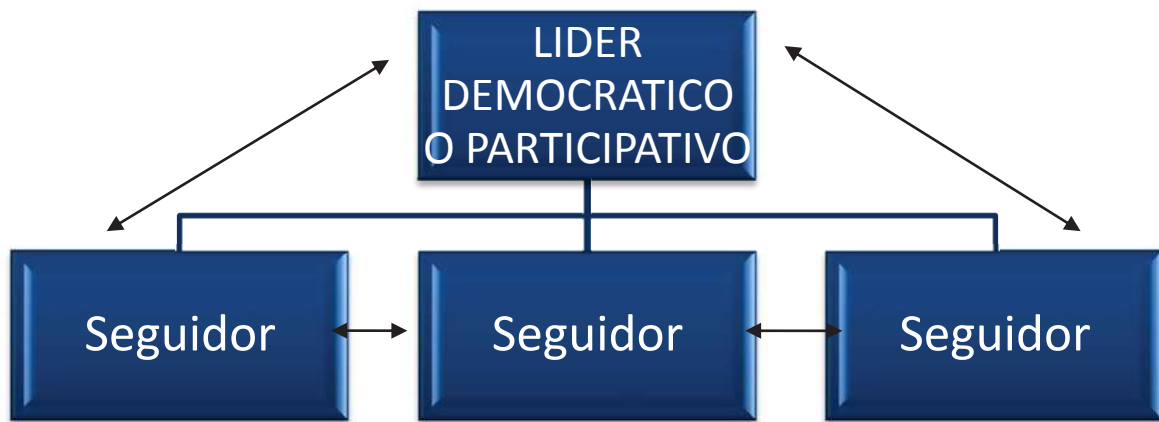


Figura No. 12

Fuente: Liderazgo, Weihrich. Elaboración Propia.



Figura No. 13

Fuente: Liderazgo, Weihrich. Elaboración Propia.

CAPITULO 6

DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

CAPITULO 6

6.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION DE LOS RECURSOS HUMANOS (DOCENTES, ADMINISTRATIVOS Y ALUMNOS) DE LA ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

6.1.- DISEÑO DE LA INVESTIGACION

La presente investigación tiene un diseño exploratorio, con el objeto de establecer un Proceso Administrativo en la institución educativa puesto que es necesario el contar con él para el desarrollo de los fines para la cual fue creada.

Antes que nada ubicaremos a la Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez” la cual es una institución educativa de nivel medio superior incorporada a la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, misma que se ubica en la Ave. Constitución de 1814 Norte No. 122, Col. Centro, en Apatzingán, Michoacán.

La Institución Educativa denominada Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez” tiene como filosofía que para el logro de nuestros objetivos, en todo proceso el factor primordial de las personas involucradas es el trabajo en equipo, la mejora continua, el desarrollo de relaciones humanas perdurables, la formación humanista y la inquietud por el conocimiento, son las herramientas que hemos de emplear en el transcurso de nuestro proceso educativo. Pero a lo largo de su creación y hasta la fecha actual ha perdido la línea si es que en un tiempo la tuvo o pretendió tenerla, es por ello que analizaremos a profundidad su con Se pretende analizar una serie de anomalías en efecto de cascada que se suscitan en el área administrativa de nuestra escuela, en la cual queremos enfocarnos para así mismo lograr un proceso administrativo funcional y aplicarlo en toda su extensión para el logro de los objetivos definidos.

Analizaremos por puntos cada uno de los problemas palpables de nuestra administración tratando de identificar el punto medular de cada uno de ellos:

- No contamos con un manual de funciones o análisis de puestos que nos permita saber cómo su propio nombre nos indica lo relativo a la función de cada uno dentro del organigrama.
- No se cuenta con un Reloj checador para las áreas administrativas ni docentes.
- No tenemos un espacio que funcione como área de archivo muerto o almacén de documentación.
- No se elaboran los documentos necesarios (memorándum, circulares, oficios) para solicitar o informar sucesos relevantes en la misma administración.
- No existe una comunicación escrita adecuada que vaya desde la dirección hasta el nivel inferior del organigrama, incluso a veces ni verbal, motivo que suscita una serie de mala información, malentendidos y muchas veces el no conocimiento de algunas cuestiones.
- No existen sanciones administrativas ni actas que dejen precedente para acciones futuras.
- No contamos con todas las herramientas (en el aula, en los laboratorios, en el centro de cómputo, en biblioteca y en la sala virtual) necesarias para auxiliar al docente en sus cátedras ya que no tenemos los recursos económicos para lo mismo.

- No funciona a su máxima capacidad o rendimiento el departamento de psicología.
- No se marcan tiempos o recesos para desayuno del personal administrativo
- En cuanto a los docentes no siguen los lineamientos del llenado correspondiente de temas en la bitácora de registro de entrada y salida de sus cátedras correspondientes.
- No tenemos dentro del área de oficina las instalaciones sanitarias requeridas para la misma, ya que desde su construcción hace 37 años no se proyectó ninguna, solo existe un baño en la oficina de dirección.

6.2.- VISION DE LA ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

En esta escuela nos proyectamos como una Institución Líder en la preparación de jóvenes bachilleres que enfrentarán su formación a nivel profesional, formándoles una cultura de liderazgo y responsabilidad social en beneficio de la región de Apatzingán, siendo simultáneamente una organización sistémica, armoniosa e incluyente para todas las personas que colaboran en las diferentes áreas de la institución, garantizando a través del desarrollo de equipos de trabajo nuestro propio crecimiento personal.

6.3.- MISION DE LA ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

Nuestra escuela tiene como misión, acorde a los lineamientos de la Ley Orgánica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, y a las necesidades que los tiempos reclaman proporcionar una Educación Media Superior de Calidad a los

Jóvenes de esta región, preparándolos en las bases de la cultura universal, en su formación para los estudios de nivel Licenciatura y en el desarrollo de hábitos y valores que les permita desarrollarse como seres íntegros y responsables ante la sociedad.

6.4.- OBJETIVO GENERAL DE LA ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

La institución tiene como finalidad esencial servir al pueblo, contribuyendo con su quehacer diario a la formación de hombres calificados en la ciencia, técnica y la cultura, que eleven cualitativamente los valores y las costumbres sociales.

Las actividades que realice la institución estarán encaminadas a estimular y respetar la libre expresión de las ideas, útiles en la búsqueda de la verdad científica y para impulsar a la excelencia, la enseñanza, la investigación, la creación artística y la difusión de la cultura, combatir la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios; crear, proteger y acrecentar los bienes y valores del acervo cultural de Michoacán, de México y universales, haciéndolos accesibles a la colectividad.

6.4.1.- OBJETIVOS ESPECIFICOS DE LA ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

- Formar Bachilleres, fomentando en ellos una arraigada conciencia de nacionalidad que les inste a lograr y defender nuestra plena independencia política, económica y cultural, además de inculcarles un espíritu de justicia y solidaridad con todos los pueblos que luchen por su libertad e independencia.

- Organizar, fomentar y realizar la investigación de los problemas de la ciencia y de la sociedad para lograr el conocimiento de nuestra realidad de los recursos del Valle de Apatzingán, del estado de Michoacán y de México, de tal manera que contribuya a la solución de los problemas que afecten nuestra vida política, económica, social y cultural.
- Crear, rescatar, conservar, incrementar y difundir la cultura, así como dar a conocer nuestros valores culturales e incorporar los de carácter universal a los nuestros.
- Establecer programas permanentes de vinculación con nuestro pueblo, a fin de encontrar conjuntamente la satisfacción de sus necesidades.

6.5.- ORGANIGRAMA DE LA ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

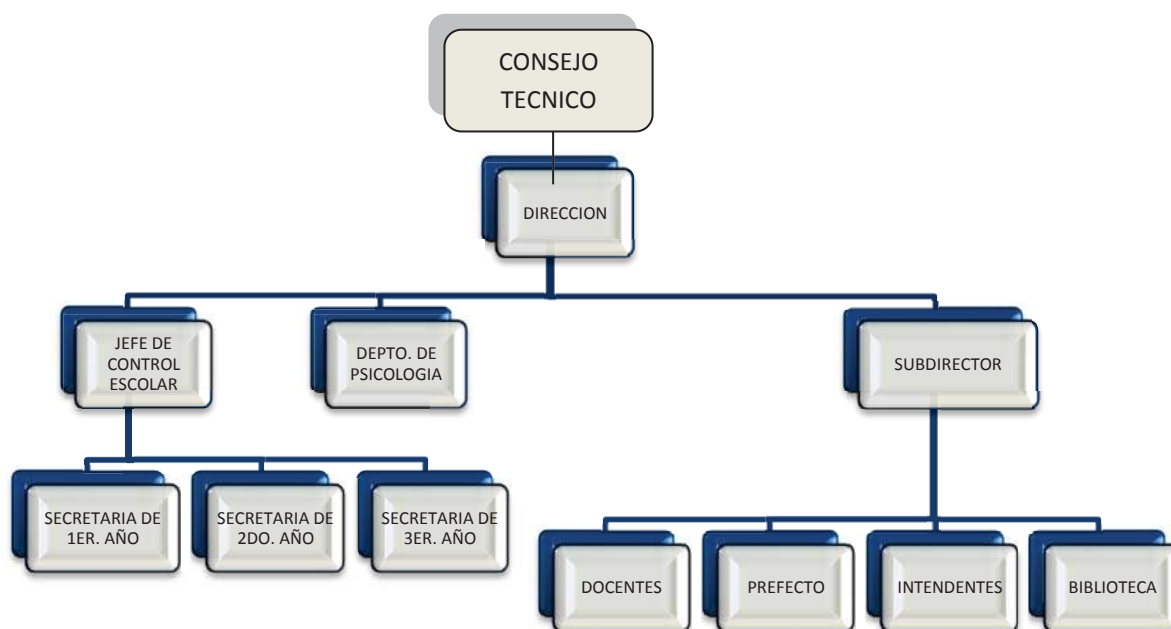


Figura No. 14

Fuente: Administración I, Reyes Ponce. Elaboración propia.

Analizaremos el organigrama horizontal de nuestra institución en donde como vemos el gobierno de nuestra institución se deposita en:

- Externo: Una Asociación Civil (formada por padres de familia de la escuela)

I.- El H. Consejo técnico

II.- El Director

III.- El Subdirector

Recordemos que el H. Consejo Técnico de la Esc. Preparatoria "Adolfo Chávez" es la autoridad máxima de gobierno y estará integrado por: el director de la

escuela, un profesor y un alumno por grado. Se elegirán por un período de 2 años, por cada profesor y alumno titular se elegirá a un suplente.

Así pues este será presidido por el Director y el Subdirector de la Institución será el secretario del mismo, teniendo derecho a voz pero no a voto.

6.6.- CROQUIS DEL AREA ADMINISTRATIVA DE LA ESCUELA

Plasmaremos primeramente la planta baja en donde se localiza el área motivo de estudio, para posteriormente hacerlo con la planta alta donde se encuentran la biblioteca, sala de cómputo y la sala virtual.

Cabe mencionar que existen otras áreas como lo son los: laboratorios de física, química, biología y nuestro auditorio, único en la localidad y motivo de orgullo de nuestra escuela puesto que nos beneficia y acrecenta la imagen de la misma, así como el valor económico en cuanto a la renta de este, en forma eventual y que dichos ingresos van a coadyuvar en lo necesario para el mantenimiento y sostenimiento de nuestro plantel.

6.6.1.-CROQUIS DE LA PLANTA ALTA

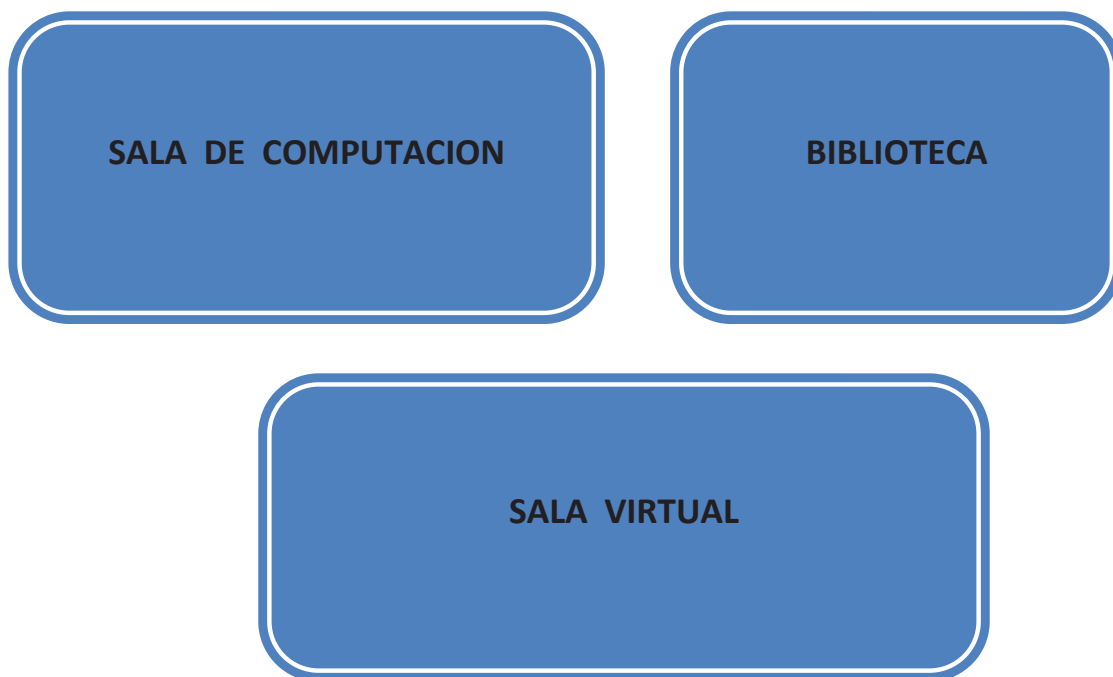


Figura No.15

Fuente: Elaboración propia.

6.6.2. CROQUIS DE LA PLANTA BAJA

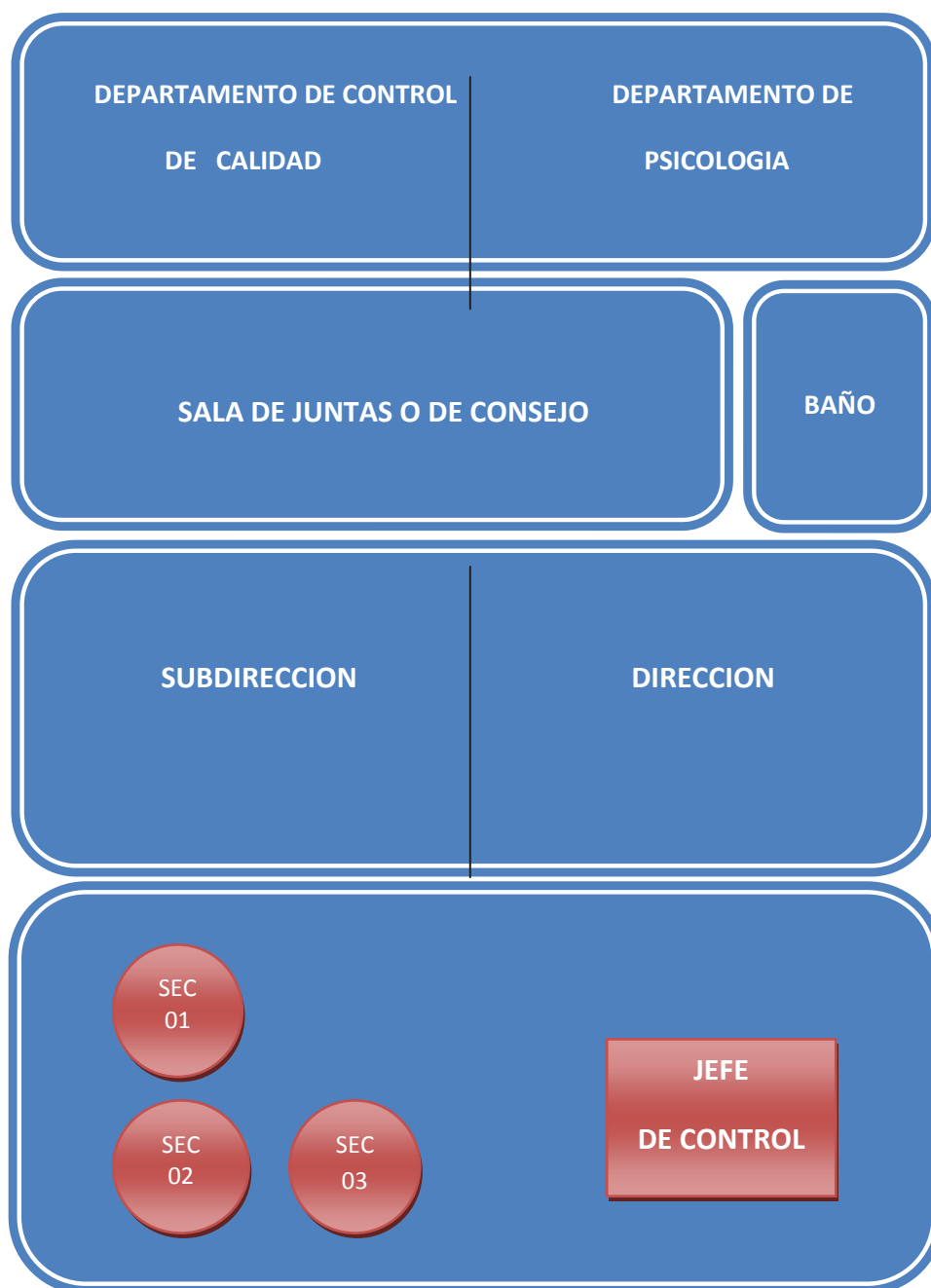


Figura No. 16 Fuente: Elaboración propia.

Todo organismo social opera por medio de la presencia y activa participación de recursos. Estos son: los recursos humanos, los recursos financieros, los recursos materiales y los técnicos. En otras palabras si existen objetivos comunes, es conveniente plantear una estructura organizacional por mínima que ésta sea y para que funcione, será necesario proveerla con todo lo anterior.

Sin embargo, todo requiere también establecer procesos (de planeación, de organización, de dirección, de control y de coordinación) para utilizar de manera óptima los recursos de operación.

Todas las actividades se hacen por, para y con el personal. Este punto de vista enfatiza la importancia de dar el debido reconocimiento a las relaciones humanas y por consecuencia, es de suma importancia que las actividades administrativas reconozcan al elemento humano en las operaciones diarias de una empresa.

La función de personal dirige la atención al reconocimiento de los problemas administrativos desde el punto de vista del recurso humano, haciendo hincapié en la efectividad del personal en sus trabajos como elemento imprescindible para el éxito administrativo. El personal se ha convertido en uno de los más importantes, si no es que el más, de todos los recursos que utiliza un administrador. Por tanto deducimos que debe lograrse el uso óptimo de este recurso con el menor desperdicio de habilidad y talento.

El presente y el futuro de todo organismo social dependen en gran parte de la manera eficiente con que se administre el recurso humano. La habilidad, la destreza, la satisfacción, la participación y el entusiasmo del personal deben elevarse al máximo. Hallar, seleccionar y colocar a la gente apropiada en los puestos adecuados en una tarea enorme, pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos, es tal vez lo más difícil. La moderna administración de personal tiene por objetivo aumentar la eficiencia de este aplicando normas, políticas y prácticas eficaces bien aprobadas.

Análisis de la situación y definición del problema: en esta etapa se analiza la situación mediante la investigación exploratoria para conocer como se encuentra el mercado y así, con esta información, definir y plantear el problema correctamente.

1. Establecer objetivos de trabajo: aquí se definen los objetivos de forma clara y precisa.
2. Fuentes de información: de estas fuentes es de donde se van a obtener los datos. Existen dos tipos de fuentes de información:
 - a. Primarias
 - b. Secundarias.
3. Diseño de los medios para recolectar datos: en esta etapa se diseñan y elaboran los instrumentos que se van a utilizar para obtener la información de las fuentes. Hay que hacer notar que es distinto el tratamiento estadístico de la información obtenida de fuentes primarias que el de fuentes secundarias.

Para recolectar los datos se pueden utilizar los siguientes medios:

- Observación.
 - Entrevistas.
 - Experimentación
 - Encuestas.
4. Universo y muestra: el universo se puede definir como el conjunto de elementos que se encuentran involucrados en un problema. La muestra es el conjunto de elementos extraídos del universo con sus mismas características y representativas del universo. Primero se definen a quienes se va a atacar (universo) para posteriormente a quienes y cuantos, son los que representan a ese universo.

5. Trabajo de campo: esta etapa es la aplicación de los medios para recolectar los datos.
6. Tabulación de datos (procesamiento): ya que se realizó el trabajo de campo y se obtuvieron los datos es necesario procesarlos haciendo una sumatoria. Un adecuado procesamiento de datos es vital para convertir la información en útil.
7. Análisis e interpretación de la información: ya con los datos tabulados, esta información se procesa y analiza cuidadosamente, interpretándola razonablemente. Se va a profundizar en la información recabada en base a técnicas estadísticas.
8. Conclusiones y recomendaciones: aquí se darán los resultados a los que se llegaron (conclusiones) y se hacen recomendaciones.

6.7.-RECOPIACION DE INFORMACION.

A) De fuentes secundarias. Se llaman fuentes secundarias aquellas que reúnen información escrita sobre el tema.

Las principales fuentes son los diversos gobiernos (federales, estatales, municipales y locales), libros, periódicos, revistas, los reportes disponibles para el público de grupos privados como las fundaciones, las editoriales, las asociaciones comerciales, sindicatos y la propia empresa.

Las fuentes secundarias tienen ventajas ya que muchas veces solucionan el problema sin necesidad del uso de las fuentes primarias y son más económicas.

METODOS DE PROYECCION.

Son técnicas estadísticas que sirven para analizar y conocer en el presente los cambios futuros de la oferta y la demanda con cierta exactitud. Sirven para observar el comportamiento de un fenómeno respecto del tiempo.

Existe la técnica llamada Serie de Tiempo que considera 4 patrones básicos de tendencia de fenómenos en el tiempo:

1. Tendencia secular: surge cuando el fenómeno tiene poca variación en largos periodos. Tiende a ser una línea recta o una curva suave.
2. Variación estacional: son influencias por gustos, preferencias de la gente o clima, temporada, etc.
3. Patrón cíclico: aquí entra el factor económico como las depreciaciones, inflación, etc.
4. Movimientos irregulares: son difíciles de predecir ya que son situaciones aleatorias o al azar como los temblores.

Para estudios de oferta y demanda la tendencia secular es la más común; así para calcular una tendencia de este tipo se puede usar el método grafico o métodos estadísticos-matemáticos. Esta tendencia crece o declina en el largo plazo (años).

Hay que recordar que el análisis de la oferta y demanda se refieren a tendencias seculares por lo cual lo más recomendable es usar el método de mínimos cuadrados ya que este se utiliza para periodos anuales y con fenómenos con poca variación en largos periodos.

- Regresión lineal simple (2 variables).

Es parte del método de mínimos cuadrados. Se busca proyectar cierto fenómeno en años. Aquí intervienen dos variables que en este caso son el tiempo (variable independiente) y la oferta o demanda (variable dependiente). Así se busca como resultado una ecuación (de mínimos cuadrados) de la forma $y=a+bx$ que permita proyectar la posible oferta o demanda en los próximos 5 años.

- Correlación.

El análisis de correlación muestra el grado en que las variables se relacionan. Para el caso de análisis con dos variables la formula a emplear es:

$$r = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\left[N\sum x^2 - (\sum x)^2 \right] \left[N\sum y^2 - (\sum y)^2 \right]}}$$

Donde:

r = grado de correlación.

N = Numero de periodos.

x = variable independiente.

y = variable dependiente.

Los valores dentro de los cuales debe de caer r son de -1 a 1. Si $r = 1$ la correlación es perfecta y se ajusta a una línea recta e indica que a una variación de tiempo (x) corresponde una variación proporcional sobre la oferta o la demanda (y). Si $r = -1$ la correlación es perfecta inversa, es decir, si hay una variación de x habrá una variación inversa en y . si $r = 0$ no existe correlación.

B) De fuentes primarias.

De estas fuentes es de donde el investigador recurre directamente a obtener la información mediante diversos medios como lo son la observación, la entrevista, encuestas, método de experimentación.

B.1) Medios para recopilar datos (primarios).

Esta información se toma directamente de las personas afectadas por el problema de no contar con un manual. “La investigación mediante encuestas es el enfoque más adecuado para reunir datos descriptivos”.

Mediante encuestas se da un acercamiento y conversación directa con el usuario. La encuesta (cuestionario) se puede decir que es el principal método para la recopilación de datos primarios, ya que tiene la ventaja que se pueden recolectar datos acerca del entrevistado como profundidad de conocimiento, actitudes, intereses, opiniones, comportamiento, variables de clasificación como medidas demográficas de la edad, ingresos, ocupaciones, etc.

B.2) Diseño del cuestionario.

El diseño del cuestionario es el método para conseguir información acerca de un problema que implica preguntarles a las personas para obtener información haciendo uso de un formulario previamente elaborado. “El alcance del cuestionario no debe ser ni mayor ni menor que no necesario para satisfacer los objetivos del estudio”.

Un cuestionario se considera que es bueno cuando al ser aplicado se obtenga la información deseada y que cumpla con los objetivos antes trazados.

Para el diseño de un cuestionario se recomienda tomar en cuenta los siguientes pasos:

Planear que se va a medir:

1. Formular preguntas para obtener la información necesaria.
2. Decidir sobre el orden de preguntas y sobre el esquema físico del cuestionario.
3. Usando una muestra pequeña, probar el cuestionario con respecto a omisiones, así como posible ambigüedad.
4. Corregir los problemas (y probar nuevamente, de ser necesario).

B.3) Muestreo.

El universo es el conjunto de elementos que están involucrados en nuestro problema. Una muestra es el conjunto de elementos de la población que es representativa del problema; es decir, es un segmento de la población seleccionada para representar el total de la misma.

Para diseñar la muestra es necesario tomar en cuenta:

- Quien será entrevistado (unidad de muestra).
- Cuantas personas serán entrevistadas (tamaño de la muestra).
- Como seleccionar a las personas de la muestra (procedimiento de muestreo).

Para determinar la unidad de muestra se necesita saber que información se necesita y quien puede tenerla.

Para determinar el tamaño de la muestra, se puede, en algunos casos, obtener una muestra representativa de la población empleando solo el juicio y el sentido común. En el procedimiento de muestreo se definen las metodologías para seleccionar a las personas de la muestra.

Existen dos tipos de metodología para definir la muestra:

- Muestra probabilística.

Es el tipo de muestreo, “todos los miembros de la población tienen una probabilidad conocida de estar en la muestra”.

- Muestra no probabilística.

La probabilidad de ser muestreado no es igual para todos los elementos del espacio muestral.

A continuación se muestra la fórmula para determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{P(1 - P)(z)^2}{(E)^2}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra.

P= Proporción de aceptación (se calcula por criterio, prueba piloto o referencia de otros estudios).

1 – P= Proporción de no aceptación.

z= Nivel de confianza deseado.

E= Error máximo permitido.

z en la mayoría de las investigaciones se acepta que sea del 95%; su valor se obtiene mediante la tabla de probabilidades de una distribución normal. A z se llama número de errores estándar asociados con el nivel de confianza. E se puede interpretar como la mayor diferencia permitida entre la media de la muestra y la media de la población.

6.7.1.- DESCRIPCION DE LA POBLACION A MUESTREAR

La población meta a muestrear es hacia la cual se dirige la investigación de mercados es el personal administrativo, así como el personal docente y finalizando con el alumnado, ya que ellos en su totalidad son aquellos en los que recaen todos los problemas ya diagnosticados anteriormente.

La población es el mercado meta el cual está representado en el número de individuos que se analizan mediante la siguiente tabla informativa:

Tabla No. 01 Población a Muestrear

CONCEPTO	PORCENTAJE	POBLACION
ALUMNOS	85 %	255
DOCENTES	12%	35
ADMINISTRATIVOS	03%	10
TOTAL	100%	300

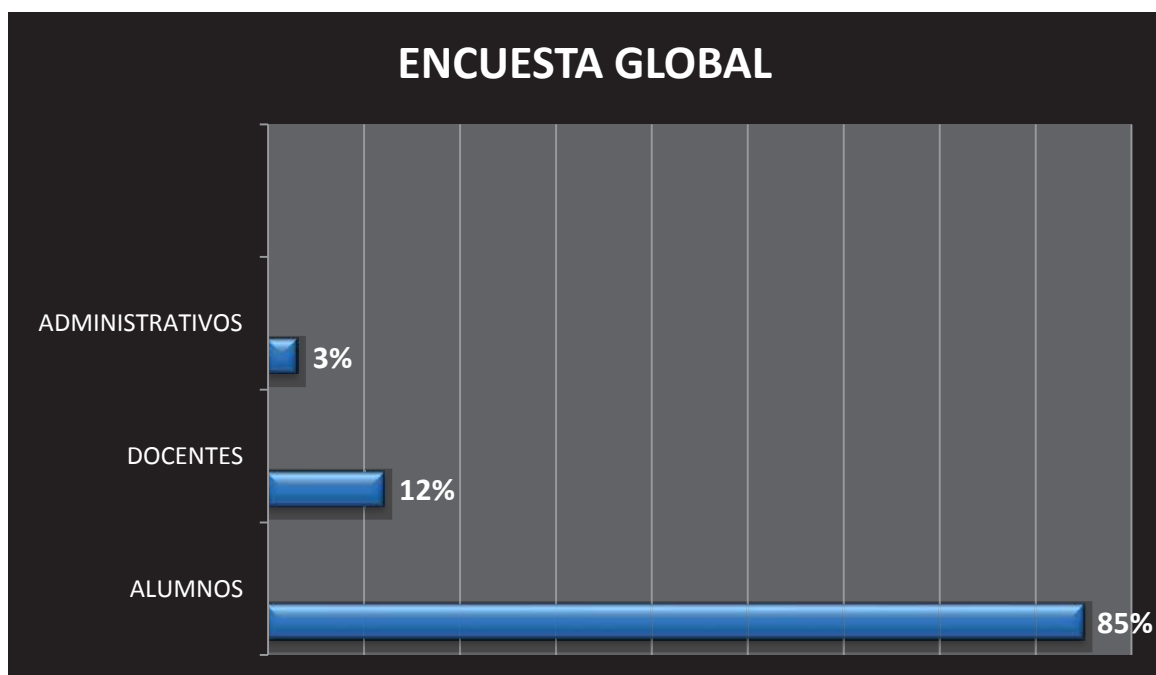
Fuente: Elaboración Propia.

6.7.2.- OBTENCION DE DATOS DE FUENTES PRIMARIAS

El objetivo de recopilar información de fuentes primarias es el de conocer más a fondo las características del mercado y del producto en estudio teniendo contacto directo con el usuario final conociendo sus opiniones e inquietudes.

El objetivo de la encuesta es el de conocer en forma precisa y concisa, las fallas en las diferentes áreas que conforman nuestra institución, todo ello con la finalidad de poder obtener una mejor eficiencia y eficacia dentro de nuestra organización educativa.

Tabla No. 02 Encuesta Global



Fuente: Elaboración propia.

6.7.3.-ENCUESTA POR AREAS

PERSONAL ADMINISTRATIVO

- ¿ Se cuenta con una manual de organización que contenga la descripción de las funciones, desde la dirección hasta su nivel?

Si ()

No ()

- ¿ Considera que existen funciones que originen una duplicidad de labores en la oficina o departamento a la que pertenece?

Si ()

No ()

- ¿ Cree usted que sobran o faltan puestos para cubrir sus necesidades ?

Si ()

No ()

- ¿ Cuenta con planes de capacitación?

Si ()

No ()

5. ¿ Existen planes de incentivo para el personal?

Si ()

No ()

6. ¿ Considera usted que los niveles de autoridad y responsabilidad estén definidos adecuadamente?

Si ()

No ()

7. ¿ Cuenta usted con la autoridad debidamente delegada para el desarrollo de sus actividades?

Si ()

No ()

8. ¿ La comunicación que tiene usted con sus superiores y compañeros de trabajo es adecuada?

Si ()

No ()

9. ¿ Utilizan medios de comunicación (reportes e informes) que usted haga llegar a sus superiores?

Si ()

No ()

10. ¿ Existe registros de control de asistencia en su departamento u oficina?

Si ()

No ()

11. ¿ Considera que en su oficina o departamento tenga todo el material, equipo y demás medios requeridos para su trabajo?

Si ()

No ()

12. ¿ Existe un control de trámites, órdenes, oficios, etc.?

Si ()

No ()

13. ¿ Consideraría usted útil la creación de un sistema de comunicación que permitiera recibir y emanar toda clase de información de importancia?

Si ()

No ()

PERSONAL DOCENTE

1.- ¿ Considera que existe un organigrama bien definido en la institución?

Si ()

No ()

2.- ¿ Las actividades de cada puesto se encuentran bien especificadas para usted como catedrático de la institución?

Si ()

No ()

3.- ¿ Sabe usted con certeza a que persona administrativa dirigirse para elaborar algún trámite relacionado con su actividad como docente?

Si ()

No ()

4.- ¿ Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde la dirección hasta el último de los subordinados?

Si ()

No ()

5.- ¿ Responde y obedece cada subordinado ante un solo superior ?

Si ()

No ()

6.- ¿ Existen reuniones por parte del área de docencia con su nivel superior?

Si ()

No ()

7.- ¿ Conoce y cuenta usted con los formatos requeridos en su área de docencia? Si () No ()

8.- ¿ Cree usted que toda la información se centraliza ?

Si ()

No ()

9.- ¿ Existe malestar, falta de armonía, fricciones, problemas, etc. Entre el personal?

Si ()

No ()

10.- ¿ Considera que se dan los medios de comunicación adecuados entre usted y su superior jerárquico?

Si ()

No ()

11.- ¿ Se planean, diseñan y controlan los programas que usted imparte en su área académica?

Si ()

No ()

12.- ¿ Se revisan y evalúan resultados en forma periódica con su superior inmediato?

Si ()

No ()

13.- ¿ Se toman medidas para corregir desviaciones de los planes y programas?

Si ()

No ()

ALUMNADO

1.- ¿ Existe un Organigrama dentro de la Institución en la cual estudia?

Si ()

No ()

2.- ¿ Se define con claridad para usted los deberes y obligaciones de cada persona del organigrama?

Si ()

No ()

3.- ¿ Se le atiende en forma amable, educada por parte del personal administrativo de la Institución?

Si ()

No ()

4.- ¿ Cada persona del área administrativa (a la cual usted se tiene que dirigir) según el año escolar que cursa actualmente realiza sus funciones de la mejor manera posible ?

Si ()

No ()

5.- ¿ Se tiene un reglamento interno de la institución que este a su alcance?

Si ()

No ()

6.- ¿ Se cuenta con un buzón de quejas o sugerencias ?

Si ()

No ()

7.- ¿ Usted considera que existen relaciones cordiales entre el personal administrativo y docente?

Si ()

No ()

8.- ¿ Las instalaciones en todas sus áreas cubren sus expectativas, en cuanto a su desarrollo, uso y visión a largo plazo?

Si ()

No ()

9.- ¿ Usted cree que el personal existente es eficiente ?

Si ()

No ()

10.- ¿ Considera que existe una línea de autoridad bien definida y aceptada entre los subordinados?

Si ()

No ()

11.- ¿ Tiene la dirección y subdirección suficiente autoridad para la toma de decisiones?

Si ()

No ()

12.- ¿ Existen áreas donde se presente la duplicidad de mando?

Si ()

No ()

13.- ¿ Se toman medidas correctivas para las desviaciones que se susciten en las normas y lineamientos establecidos?

Si ()

No ()

En base a las respuestas obtenidas en las encuestas realizadas por las diferentes áreas de población se plasma en la siguiente tabla representativa:

Tabla No. 03 Resolución de la encuesta.

POBLACION	RESPUESTA NEGATIVA	RESPUESTA POSITIVA	PORCENTAJE TOTAL
ALUMNOS	60%	25%	85 %
DOCENTES	9%	3%	12%
ADMINISTRATIVO	2%	1%	3%
			100%

Fuente: Elaboración propia.

Enseguida lo representaremos gráficamente:

Figuras No. 17 y 18

Fuente: Elaboración Propia.

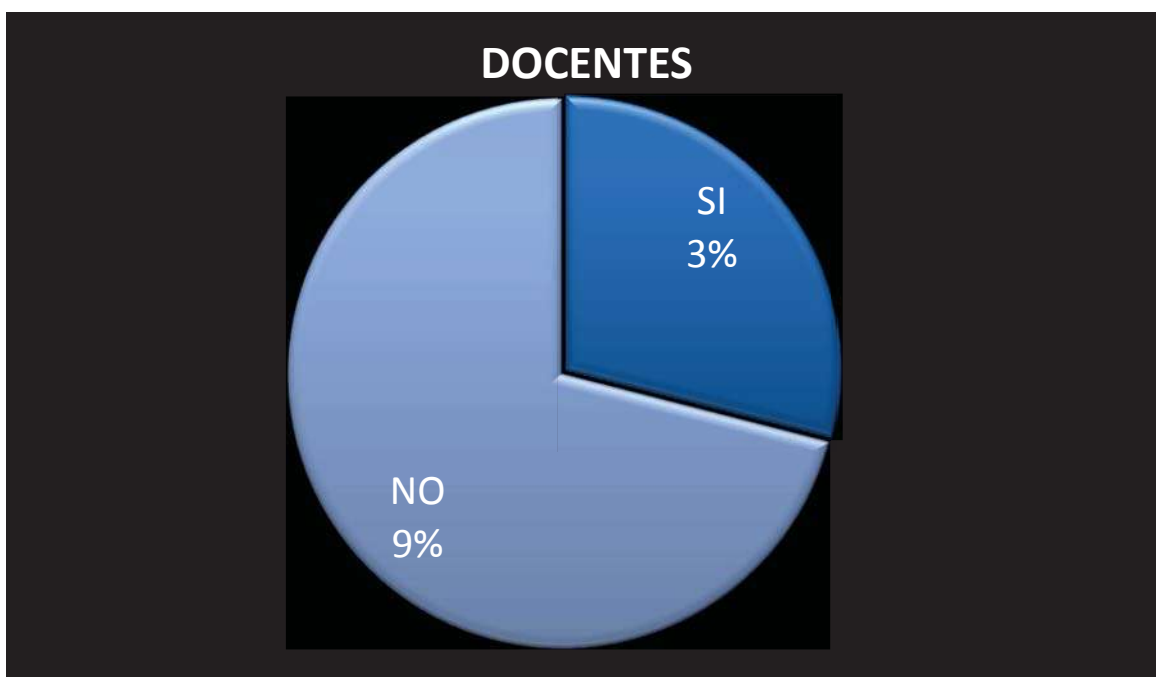
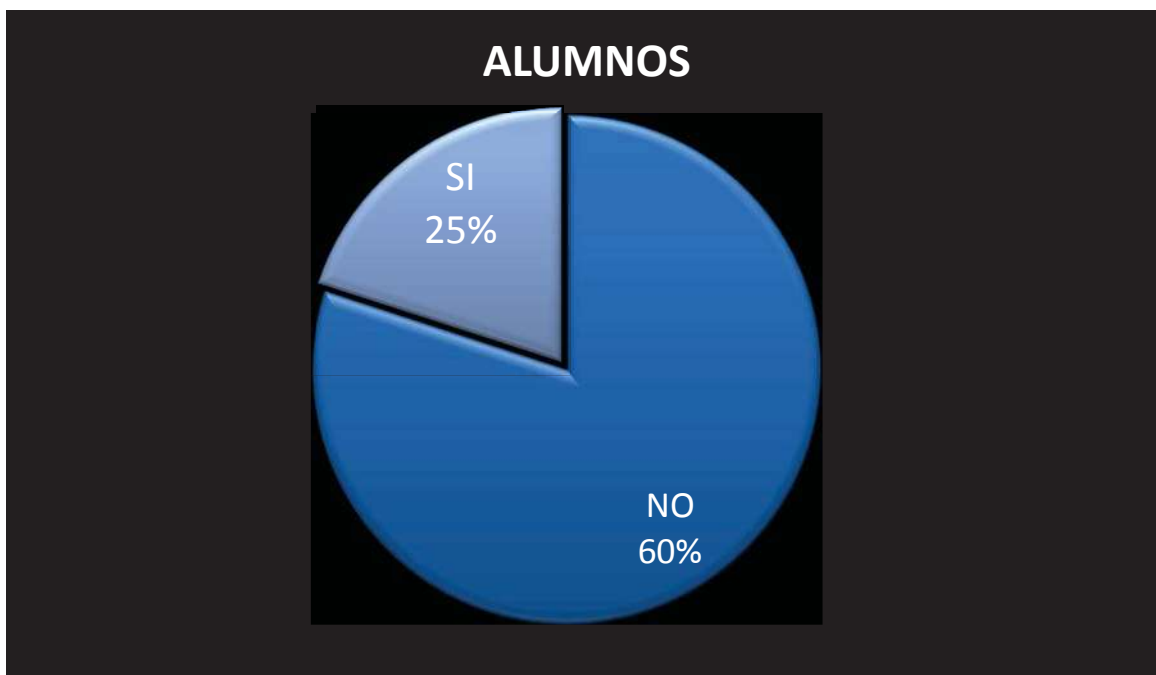


Figura No. 19



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO 7

PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LOS RECURSOS HUMANOS DE LA ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ”

**ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ” INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL



Elaboró: C.P. JGR

Revisó:

Autorizó:

**ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ” INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD MICHOACAN DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**



CLAVE DEL PUESTO:

01

Página ____1____ de ____4____.

DIRECTOR

- **Ubicación Organizacional:**

Ocupa el primer nivel dentro del organigrama, es el puesto de mayor jerarquía dentro de la organización.

- **Coordinación:**

Este puesto tiene coordinación con todos los demás puestos del organigrama.

- **Descripción Genérica del Puesto:**

Administra, coordina y supervisa todos los recursos de la organización (materiales, humanos y financieros), para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

- **Descripción Específica:**

Lleva a cabo una junta periódica para la elaboración del "Plan General de Desarrollo Anual" de la institución.

Participa en la elaboración del presupuesto de ingresos y egresos, junto con el encargado del departamento de Administración y Finanzas.

Participa en la elaboración y modificación de los planes de estudio en unión con el departamento Académico.

Aprueba la elaboración de documentos mediante su firma tales como: Certificados, boletas y constancias de estudio.

Recluta y selecciona el personal necesario para la organización.

Vigila la asistencia y el comportamiento del personal, así como de los alumnos de la institución.

Colabora en la realización de las campañas publicitarias de la institución, junto con el Consejo Técnico y en un momento dado el apoyo de la Asociación Civil.

Autoriza permisos y préstamos respectivos al personal académico, así como permisos a los alumnos.

FUNCIONES DEL DIRECTOR

Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades de planeación, vinculación, académicas y administrativas de la institución, de conformidad con los objetivos, políticas y lineamientos establecidos por la Ley Orgánica de la UMSNH.

1. Dirigir la elaboración del programa operativo anual con base en los lineamientos establecidos para tal fin y proponerlos al Consejo Técnico para su autorización.
2. Dirigir y controlar la integración y administración de los recursos humanos, financieros y materiales de la institución, de conformidad con la normatividad vigente.
3. Dirigir y controlar la aplicación de los planes y programas de estudio, apoyos didácticos y técnicas e instrumentos para la evaluación del aprendizaje en el plantel conforme a los lineamientos técnicos y metodológicos establecidos por la Ley Orgánica de la UMSNH.
4. Dirigir y controlar el desarrollo de los proyectos de investigación científica y tecnológica en el plantel de acuerdo a los lineamientos técnicos y metodológicos establecidos por la Ley Orgánica de la UMSNH.

5. Promover y dirigir el desarrollo de las actividades de vinculación del plantel con el sector productivo de bienes y servicios de la región.
6. Promover y dirigir el desarrollo de las actividades cívicas, sociales, culturales, deportivas y recreativas del plantel así como las de vinculación y orientación educativas.
7. Dirigir y supervisar el sistema de control escolar de la institución conforme a las normas y procedimientos establecidos.
8. Dirigir y controlar la prestación de los servicios asistenciales del plantel de acuerdo con los lineamientos establecidos.
9. Promover la difusión de las normas y lineamientos que regulan el funcionamiento del Plantel en las áreas del mismo y vigilar su aplicación.

**ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ” INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**



CLAVE DEL PUESTO:

O2

Página __01__ de __3__.

JEFATURA DE CONTROL ESCOLAR

- ***Ubicación Organizacional:***

Se encuentra ubicado en el segundo nivel jerárquico de la organización, subordinado al Director de la misma.

- ***Coordinación:***

Su principal coordinación se lleva a cabo con la Dirección y con la Subdirección, así como con los alumnos de la institución de manera externa.

- ***Descripción Genérica del Puesto:***

Instruir a los alumnos de manera que puedan ellos conocer sus calificaciones e informarles de juntas con padres de familia, así como de situaciones específicas que afecten a este con alguno profesor en un dado caso.

- ***Descripción Específica:***

Elaborar y aplicar evaluaciones periódicas al alumno y realizar un reporte del aprovechamiento del mismo, así como llevar un control de su asistencia a clases.

Desarrollar actividades prácticas, con las cuales los alumnos participen de manera directa con el ámbito real de desenvolvimiento del individuo en actos cívicos, jornadas académicas, participación en la comunidad, etc.

Deben sugerir a la dirección los cambios que crean necesarios a los planes de estudio correspondientes, a través de las juntas académicas, basados en la constante modernización y avances.

Periódicamente deben obtener la capacitación necesaria en coordinación con la Subdirección.

FUNCIONES DE LA OFICINA DE CONTROL ESCOLAR

1. Llevar el seguimiento de la escolaridad de los educandos de acuerdo con las normas y procedimientos establecidos por instancias correspondientes.
2. Elaborar el programa operativo anual y el anteproyecto de presupuesto de la oficina y someterlos a la consideración del departamento de servicios escolares.
3. Gestionar en coordinación con la oficina de servicios estudiantiles, cambios de adscripción, de carrera, convalidación de estudios, revisión, revalidación o equivalencia de estudios, exámenes especiales y otros.

4. Tramitar y gestionar exámenes y documentación relacionados con los estudios realizados por el alumnado.
5. Coordinar las actividades de la oficina con las demás áreas del Departamento de Servicios Escolares.
6. Presentar periódicamente al Departamento de Servicios Escolares reporte de las actividades realizadas en la oficina.

**ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ” INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**



CLAVE DEL PUESTO:

03

Página ____01____ de ____4____.

SUBDIRECTOR

- ***Ubicación Organizacional:***

Se encuentra ubicado como es segundo nivel jerárquico del organigrama. Su puesto inmediato superior es el Director.

- ***Coordinación:***

Su principal coordinación dentro de la organización es con el Director y con el departamento Académico.

- ***Descripción Genérica del Puesto:***

Proponer soluciones a los distintos problemas que se presentan en la empresa relacionadas con el desarrollo académico, desde la capacitación a maestros hasta las herramientas de enseñanza-aprendizaje necesarias.

-
-

- ***Descripción Específica:***

Colabora en la elaboración del "Plan General de Desarrollo Anual", junto con el Director de la empresa.

Participa de forma directa en la elaboración y actualización de los planes de estudio de la institución.

Colabora en la elaboración y celebración de exámenes para su estandarización.

Convoca periódicamente a reunión de Maestros y Director para la actualización de los planes de estudios existentes. También es responsable de darles a conocer su estructura final.

Esta encargado de capacitar en los periodos intersemestrales a los maestros dándoles a conocer las más recientes técnicas de enseñanza.

FUNCIONES DE LA SUBDIRECCION

Planear, Organizar, Dirigir, controlar y evaluar las actividades de Planeación, Programación evaluación Presupuestal, servicios escolares, extensión y vinculación con sector productivo de conformidad con la normatividad vigente.

1. Elaborar el programa operativo anual y en anteproyecto del presupuesto de la Subdirección y presentarlos a la Dirección del plantel para lo conducente.
2. Aplicar la estructura orgánica autorizada para la Subdirección y verificar el cumplimiento de los procedimientos para la Planeación, Programación, evaluación presupuestal, servicios escolares, extensión y vinculación con el sector productivo.

3. Integrar el programa operativo anual y el anteproyecto del presupuesto del Plantel y presentarlos a la Dirección para su aprobación.
4. Coordinar y supervisar la elaboración de planes de desarrollo Institucional y de las estrategias a seguir para su ejecución.
5. Difundir las estructuras orgánicas y los manuales administrativos autorizados y verificar su cumplimiento.
6. Coordinar las evaluaciones Programática - Presupuestal de conformidad con las normas aplicables.
7. Promover las actividades de extensión educativa, gestión Tecnológica y vinculación con el sector productivo.
8. Coordinar las acciones de Comunicación y difusión del plantel de acuerdo a los procedimientos establecidos.
9. Dirigir y controlar la prestación de los servicios médicos, otorgamiento de becas y orientación educativa del Plantel.
10. Dirigir y controlar las inscripciones, reinscripciones, cambios, traslados, acreditaciones, regularizaciones, certificación de los alumnos del plantel.

11. Programar de acuerdo con los lineamientos emitidos por la Dirección las reuniones de Planeación y Vinculación del plantel.
12. Organizar y coordinar las reuniones de planeación y evaluación del Instituto Plantel.
13. Supervisar y evaluar el funcionamiento de las áreas de la Jefatura de control escolar y con base a los resultados proponer a la Dirección las medidas que mejoren el servicio.
14. Coordinar las actividades de la Subdirección con las demás áreas para el cumplimiento de los objetivos del Plantel.
15. Informar del funcionamiento de la Subdirección a la Dirección del plantel en los términos y plazos establecidos.

ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ” INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



CLAVE DEL PUESTO:05

Página ____1____ de ____4____.

SECRETARIA PRINCIPAL

- ***Ubicación Organizacional:***

Se encuentra ubicado en el tercer nivel de la estructura organizacional, trabaja bajo las órdenes de la Dirección y Subdirección.

- ***Coordinación:***

Su principal relación con la organización se establece con la Dirección y con la Subdirección. De manera externa se relaciona con los alumnos.

- ***Descripción Genérica del Puesto:***

Es la encargada de elaborar las formas y documentos correspondientes al giro del Instituto. También realiza actividades de apoyo a la Dirección y de atención al cliente.

- ***Descripción Específica:***

Elabora documentos tales como: boletas, cartas, certificados, expedientes y demás documentos necesarios.

Lleva a cabo funciones de caja.

Recibe el pago de inscripciones y colegiaturas emitiendo el correspondiente recibo.

Realiza compras y efectúa pagos de cantidades no significativas.

Es la encargada de atender al cliente brindándole la información que requiera.

Hace y recibe llamadas telefónicas.

Llevar el control de asistencia de los maestros.

FUNCIONES DE LA SECRETARIA PRINCIPAL

Atender correo electrónico, fax y llamadas.

Entrega de documentos a los departamentos, así como llevar el control del archivo.

Realizar, controlar y justificar los pagos diversos que se hagan, así como la elaboración y requisición de cheques.

Políticas Administrativas

- El plazo para el pago de las colegiaturas no deberá exceder de 10 días después de su vencimiento.
- Las vacaciones del mes de Julio y diciembre se cobrarán a los alumnos.
- Los aspirantes a alumnos podrán ingresar a cualquier nivel, sin previo examen, siempre y cuando sus conocimientos los respalden.
- Con la finalidad de obtener una mejor ubicación para el alumno a un grupo de acuerdo con su nivel, éste podrá asistir como oyente, sin compromiso de ningún pago, a un máximo de 3 clases.
- Las constancias de estudio sólo se expedirán a los alumnos que hayan asistido como mínimo a un mes de clases y siempre y cuando sean alumnos constantes.
- Los alumnos no deberán retirarse de su salón sin haber recibido la clase aún en caso de que el maestro faltase, el cual deberá ser sustituido.
- La tolerancia de llegada a clases para los maestros no excederá de 15 minutos después de la hora de entrada.
- Los alumnos que obtengan una calificación menor al 6 deberán presentar nuevamente un examen, para mejorar su calificación anterior.
- No se laborará los días especificados por la Secretaría de Educación Pública.
- No habrá "puentes" por causas de días festivos, a menos que la mayoría de un grupo lo solicite a la dirección.
- Los libros y diccionarios, propiedad de la institución, sólo serán prestados a la hora de clases y hasta los dos primeros días del curso, en el caso de los libros.
- Sólo el encargado del Departamento de Administración y Finanzas tendrá acceso al archivo temporal.
- Se presentará trimestralmente la información financiera correspondiente a dicho periodo.

- Bimestralmente se evaluará el avance programático de los maestros de acuerdo al plan de estudios.

**ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ” INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**



CLAVE DEL PUESTO:

O6

Página ____1____ de ____2____.

SECRETARIAS GENERALES (1er. 2do. Y 3er.)

- **Ubicación Organizacional:**

Se encuentra ubicadas en el tercer nivel dentro del organigrama, subordinadas de manera directa al jefe de control escolar, la subdirección académica y la dirección.

- **Coordinación:**

Este puesto tiene coordinación con la jefatura de control escolar en forma inmediata y a su vez es el medio de presentación de la institución educativa con los alumnos.

- **Descripción Genérica del Puesto:**

Se encarga de la elaboración de documentación interna-externa (memorándum de calificaciones, constancias, kardex, oficios, contestar teléfono, envío de cartas o fax).

- **Descripción Específica:**

Elabora boletas, cartas, estados y calendarios de exámenes, expedientes de cada alumno a su cargo.

Es el nexo directo entre el alumno y la escuela.

Lleva el control de la entrega de calificaciones de cada profesor.

FUNCIONES DE LAS SECRETARIAS (1er. 2do. Y 3er. Año)

Entrega de las boletas de calificaciones a los padres de familia.

Elaboración de los expedientes respectivos de cada alumno de su sección.

Archivar la documentación (oficios, memorándum, etc,) que le corresponda.

Contestar en su momento el teléfono y el envío de fax.

ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ” INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO



CLAVE DEL PUESTO:

07

Página ____1____ de ____3____.

DOCENTES

- **Ubicación Organizacional:**

Se encuentran en el tercer nivel del organigrama de la institución educativa.

- **Coordinación:**

Este escalafón es primordial para el desempeño del alumno y se encuentra enlazado estrechamente con la subdirección académica, el director y la jefatura de control escolar.

- **Descripción Genérica del Puesto:**

En base a la Ley Orgánica de la UMSNH que nos rige y emanando de ella nuestro reglamento interno en él se plasma que para pertenecer al cuerpo docente de la institución se requiere varios requisitos como son:

- a. Tener título profesional o reconocida competencia en la materia que se profese.
- b. Para docentes de nuevo ingreso deberán presentarse título profesional, maestría o trámite con fecha expresa de titulación.

- c. No sustentar principios contrarios a los establecidos para orientar la enseñanza, de acuerdo a la Ley Orgánica y al reglamento.
- d. Llevar una vida honorable.
- e. Exámen de oposición será elaborado por la academia respectiva y avalado por la dirección del plantel, el mismo se practicará frente a un grupo de alumnos y será evaluado por un jurado designado por el director.

- **Descripción Específica:**

Se consideraran que existen dentro de la Escuela Preparatoria cuatro tipos de profesores:

- I. Ordinarios: Los nombrados definitivamente para atender cátedras que remuneren por horas.
- II. Adjuntos: Son los que auxiliarán en sus labores a los profesores titulares y los suplirán en sus faltas, cuando no exista titular adjunto que los sustituya se nombrará a un:
- III. Interinos
- IV. Extraordinarios: Los que se encarguen de cursos no comprendidos en los planes de estudios.

FUNCIONES DE LOS DOCENTES

- 1. Desempeñar sus labores con puntualidad y eficiencia, observando las normas universitarias y de dicha institución.
- 2. Formar parte de las academias de profesores en el plantel.
- 3. Concurrir a los exámenes ordinarios, extraordinarios y de regularización a que sean convocados.

4. Desempeñar las comisiones de carácter educativo, culturales y deportivas que le sean encomendadas por el director.
5. Servir al cargo de concejales técnicos, salvo excusa debidamente fundada.
6. Asistir puntualmente a las juntas citadas por el director del plantel.
7. Ningún profesor podrá dar por terminado un curso en que no se haya cumplido el programa y dado el mínimo de clases que establezca el reglamento general de inscripciones y exámenes.
8. Los profesores tendrán derecho a que se les conceda licencia sin goce de sueldo hasta por un tiempo máximo de un año, siempre y cuando sea aprobado por el H. Consejo Técnico.
9. Si un maestro faltase en dos ocasiones a juntas citadas por la dirección así como a eventos en general, en beneficio de la institución, tanto como a la reunión de academias, se le sancionará para el siguiente semestre reduciéndole las horas de una materia que imparta en un grupo. (se dispensará dicho punto solo en casos muy comprobados de fuerza mayor).
10. Se le podrá separar de su cargo totalmente por irresponsabilidad, incapacidad, inmoralidad o faltas graves contra la disciplina de la institución.

**ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ” INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**



CLAVE DEL PUESTO:

08

Página: ____1____ de ____2____.

PREFECTO

- **Ubicación Organizacional:**

Se encuentra en el tercer nivel del organigrama de la organización subordinado a la dirección y al subdirector.

- **Coordinación:**

Su principal coordinación es con los dos niveles jerárquicos y en estrecha sintonía con la supervisión de los alumnos en forma directa.

- **Descripción Genérica del Puesto:**

Establecer el orden de los alumnos compaginando este con la autoridad de los docentes frente y fuera del aula, así como vigilar el respeto a todo el personal y hacia los bienes muebles de la institución.

- **Descripción Específica:**

Llevar el control de asistencia del docente, así como del personal de intendencia.

Checar la entrada a clases puntual del docente y del alumno, dado el caso contrario elaborara el reporte correspondiente.

FUNCIONES DEL PREFECTO

1. Llegar puntual a su horario de trabajo puesto que es el encargado del timbre que marca la pauta para las cátedras correspondientes.
2. Elaborar informe semanal a la subdirección académica de las faltas del profesorado y en su caso de los alumnos.
3. Vigilar la entrada-salida de los intendentes dentro de su horario de labores o en su defecto contar con el permiso (de ausentismo temporal o por diligencia de la escuela)
4. Estar al pendiente del buen uso de las aulas de computación, audiovisual, cuarto de proyección, auditorio, canchas deportivas, áreas verdes, cooperativa, etc.
5. Tener disponibilidad de tiempo extra en su momento y cumplir con algunas diligencias que le sean encomendadas por parte de director o subdirector del plantel.

**ESCUELA PREPARATORIA “ADOLFO CHAVEZ” INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO**



CLAVE DEL PUESTO:

09

Página ____1____ de ____2____.

INTENDENTES O MANTENIMIENTO

- **Ubicación Organizacional:**

Ocupa el tercer nivel jerárquico de la organización, subordinado a la Dirección y Subdirección.

- **Coordinación:**

Se coordina únicamente con la Subdirección.

- **Descripción Genérica del Puesto:**

Se encarga de conservar en condiciones óptimas de limpieza las instalaciones del plantel.

- **Descripción Específica:**

Aseo de salones y de las oficinas de la Dirección.

Mantener en buenas condiciones los pizarrones y butacas de cada salón.

Anualmente debe pintar las partes más deterioradas de la institución.

FUNCIONES DE LOS INTENDENTES

Limpieza de pasillo, ventanas, de sanitarios, etc.

Sacar la basura hacia el área de rampa, para ser llevada al basurero.

Limpieza de enfriadores de agua y reposición de agua en garrafón. .

FLUJOGRAMA DEL CICLO DE INGRESOS

Ciclo de Ingresos.

- Se registrará en tarjetas especiales de "Inscripción y pagos" a los nuevos alumnos.
- Se cobrará la inscripción (única) y la colegiatura (mensual) a los alumnos.
- Se elaborará el recibo correspondiente que ampara el cobro de la inscripción y/o colegiatura y la copia se enviará al archivo.
- Se depositará en caja el efectivo obtenido.
- Se registrarán diariamente las entradas de efectivo por concepto de pago de colegiaturas en las tarjetas de "inscripción y pagos", según recibos del archivo.
- Se registrarán semanalmente, en contabilidad, todas las entradas de efectivo.
- Se elaborarán los "papeles de cobro" correspondientes, en caso de que los alumnos se retrasen en el pago de sus colegiaturas.

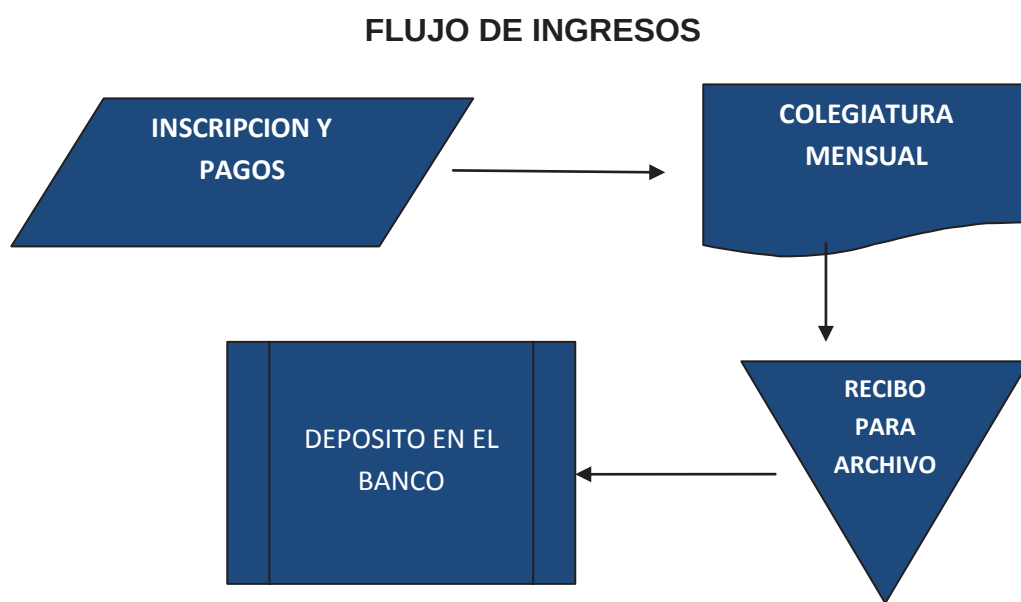


Figura No. 20

Fuente: Flujo de Ingresos. Elaboración: Propia.

FLUJOGRAMA DEL CICLO DE NÓMINA

Ciclo de Nómina.

- Se reclutará y seleccionará al nuevo personal.
- Se contratará al personal.
- Se efectuará la inducción del nuevo personal para lo cual se les mostrará las instalaciones y los procedimientos a que estarán sujetos.
- Se realizará el control de asistencia de los maestros a través de hojas de firma por hora-clase.
- Se autorizarán los préstamos a maestros, en caso de ser autorizados se realizará el descuento correspondiente en nómina.
- Se elaborará, quincenalmente, la hoja de nómina a través de los registros de las hojas de firma por hora-clase y descontando los préstamos a maestros.
- Se pagará quincenalmente la nómina, solicitando a cada maestro el respectivo recibo de nómina que se enviará al archivo.
- Se registrarán en contabilidad las salidas de efectivo, según los recibos de nómina.

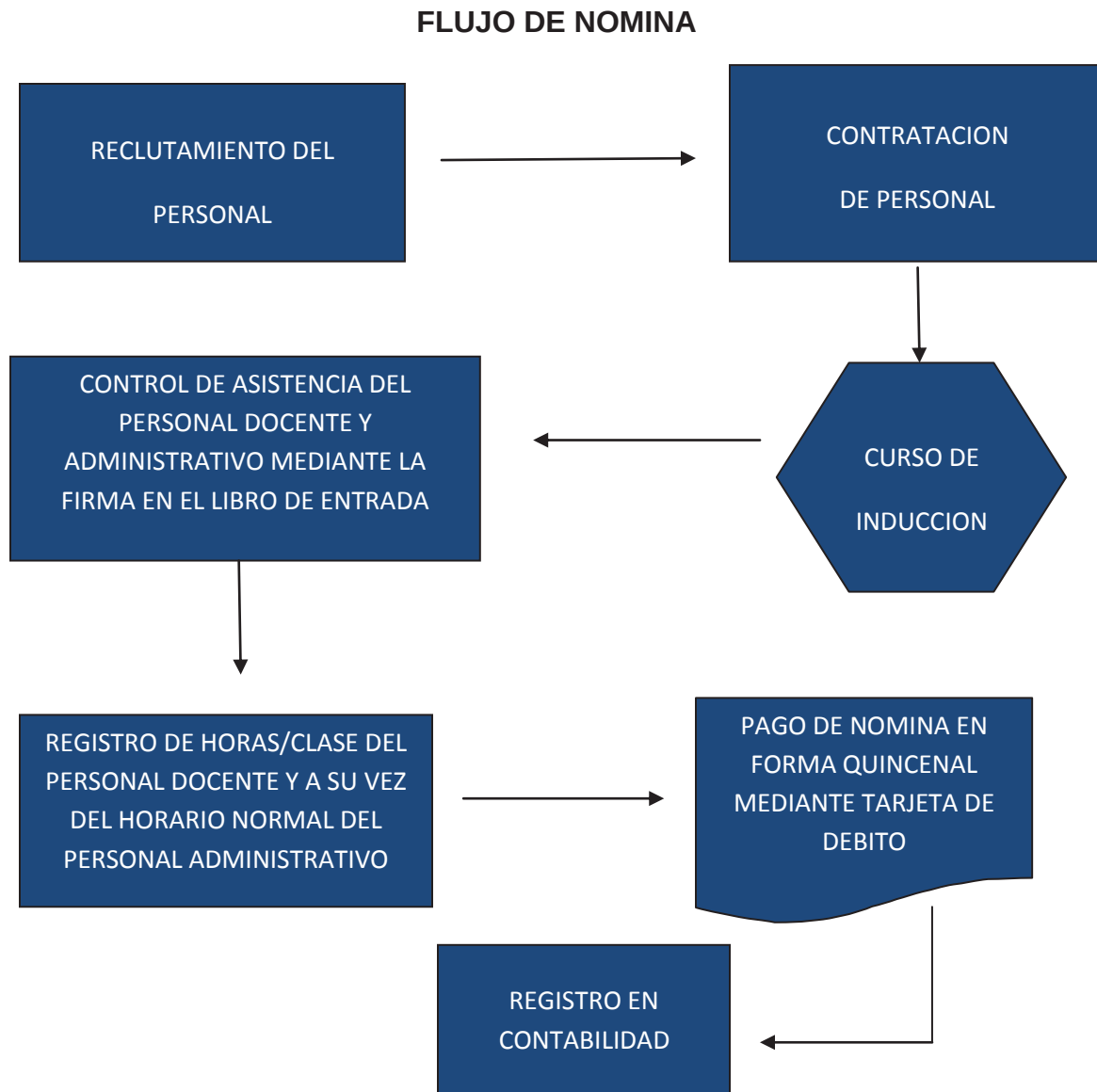


Figura No. 21

Fuente: Flujo de Nomina. Elaboración: Propia

FLUJOGRAMA DEL CICLO DE COMPRAS

- Se realizarán todas las compras previa requisición de las mismas.
- Se seleccionará al proveedor tomando en cuenta precio, lugar de venta y producto a comprar.

- Se realizarán funciones específicas de compra.
- Se efectuarán desembolsos de efectivo correspondientes.
- Se realizarán solicitudes de facturas de compra.
- Se registrarán en contabilidad, semanalmente, las salidas de efectivo según las facturas, notas y tickets de compra.

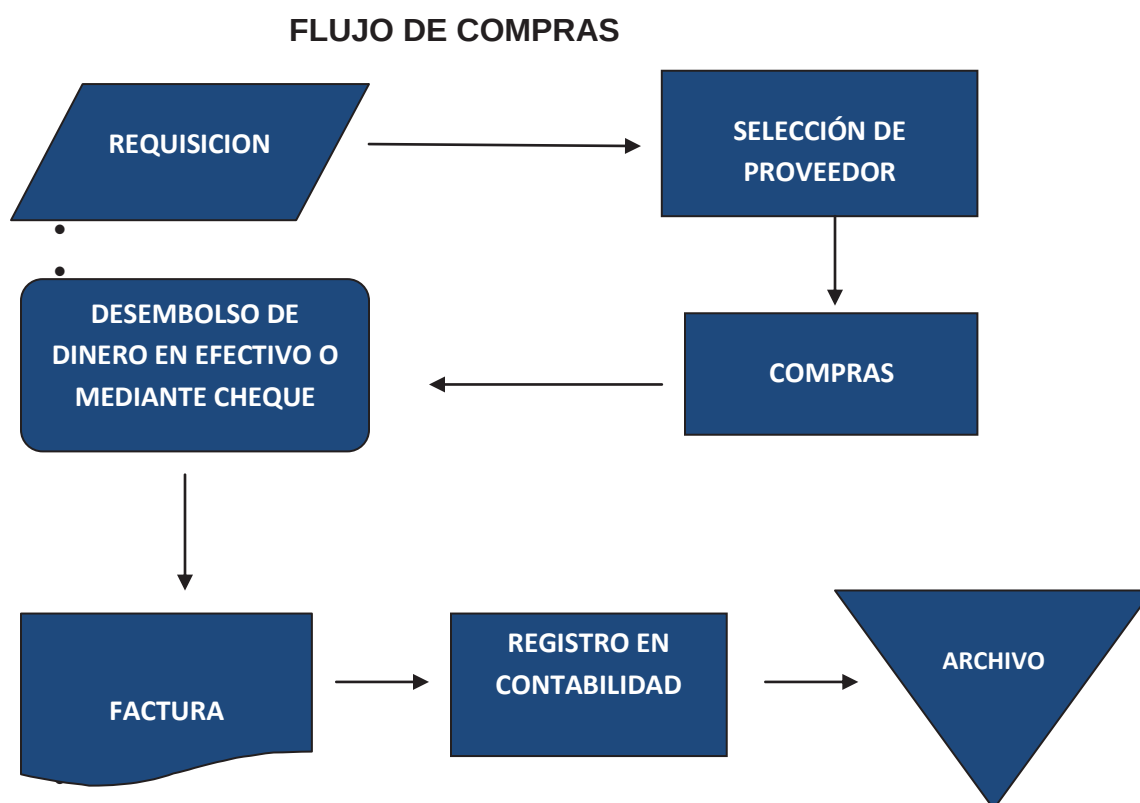


Figura No. 22

Fuente: Flujo de Compras. Elaboración: Propia.

2.- No contamos con las herramientas necesarias (reloj checador) debido a que no tenemos los recursos financieros para adquirirse y por lo tanto esta debilidad se equilibra con la firma en libro de las horas de entrada –salida tanto del personal docente como del administrativo.

3.- En cuanto al área de archivo muerto se realizó una división en la parte de la biblioteca en donde se separó por ciclos escolares la información con que se cuenta.

4.- Respecto a la comunicación de información será mediante los documentos necesarios para ello como son:

a).- Memorándum

b).- Circular

5.- En lo referente a las sanciones administrativas se pretende elaborar las actas correspondientes en su caso.

7.1.- IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN PROPUESTO

Estos manuales se deben implementar gradualmente pero de forma continua. Para una empresa que no tiene ninguno de estos manuales y normas es preferible tener un orden de implementación que permita ir llevando gradualmente a la empresa y a sus empleados en el cambio cultural.

Para empezar se debe definir una estructura orgánica de la empresa para tener una adecuada visión de las necesidades de la empresa. Esta estructura inicial debe permitir reunir todas las actividades que debe ejecutar la empresa bajo los diferentes grupos de trabajo, secciones o departamentos.

Es importante que cada grupo de trabajo se pueda enmarcar con metas, objetivos específicos y procesos.

La implementación de una estructura va más allá que la sola definición de los cargos y la nivelación de los mismos, pues muy seguramente ya se viene trabajando de alguna manera en la empresa, es decir con una estructura básica.

Usualmente cuando se inicia una empresa los cargos son escasos y las funciones de los mismos son múltiples y se tiende a encaminar todos los esfuerzos posibles en rescatar la salud financiera de la empresa que apenas está naciendo.

Cuando ya la empresa se estabiliza, se ve la necesidad de adecuar la estructura de acuerdo a las necesidades y a medida de que va creciendo, se deben ir haciendo una y otra vez los ajustes normales a la estructura. Con lo anterior, lo que se debe tener en cuenta es que, aunque se pretenda diseñar una estructura adecuada por mucho tiempo, se debe tener la certeza de que la estructura de una empresa es algo que depende más del mercado o de las expectativas, que de las aspiraciones personales de los administrativos de la entidad.

Continuando, el manual de funciones y responsabilidades es algo crítico y por lo tanto no debe dar espera su puesta en marcha. Este manual es muy importante implementarlo debido a dos aspectos principales, primero le proporciona a cada empleado de la empresa un panorama general de su cargo y como moverse dentro de la entidad para lograr sus objetivos. En segundo lugar le permite a la empresa tener una claridad de cómo fluyen los procesos de la institución educativa, como se complementan las actividades y los cargos de una manera organizada.

Esto es útil para poder detectar en qué momento un cargo está saturado de funciones, o ya no se requiere, o se debe modificar, o se debe reestructurar un área de la empresa para adecuarla a las nuevas condiciones de la institución.

En las labores cotidianas de un trabajador se hace necesario que las funciones básicas de su cargo sean de su conocimiento. Por lo tanto en el posicionamiento

de un empleado, después de conocer su carta de funciones, responsabilidades y su interacción en la empresa, se debe seguir con una breve inducción en el cargo y un recorrido por los departamentos o áreas que de una u otra manera tendrán que ver con la ejecución de sus actividades.

Cuando los roles de una empresa o un proyecto son implementados adecuadamente, en todo nivel, es muy común ver resultados como los que describo a continuación:

- Independientemente de que los resultados de una actividad sean positivos o negativos, estos hacían parte del abanico de resultados probables (previstos) y generalmente ya se conocía previamente las causas de riesgo que se ha materializado.
- Empleados en sintonía con los objetivos de la institución.
- Los procesos se ejecutan sin contratiempos.
- Reuniones periódicas ágiles.
- Bajo estrés laboral.
- Baja deserción.
- Empleados con sentido de pertenencia con la entidad.
- Las ideas se generan por todos los rincones de la escuela.
- Jornadas laborales normales y las excesivas son muy escasas.
- Se siente que el proyecto o la empresa anda sola en su inercia diaria. Los procesos y las actividades fluyen.
- La información llega a tiempo y a la persona adecuada.

Es bueno recalcar sobre la importancia de manejar unos adecuados procesos, formatos y normas en una empresa, ya que esto le permite a la entidad otorgarles a los empleados una autonomía acorde con el cargo y sus responsabilidades. Esto se debe acompañar con un adecuado sistema de control de gestión para detectar y corregir a tiempo los problemas internos que se puedan ir presentando. Además, si estos procesos son adecuadamente implementados, siempre se podrá seguir planeando y ejecutando proyectos sin los disturbios de pequeños problemas que pueden ser corregidos sin que tengan que llegar a los altos niveles de la institución para darles oportuna solución.

FASES DE IMPLEMENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION



Figura No. 23

Fuente: Fases de Implementación del manual. Elaboración Propia.

CONCLUSION

CONCLUSION

Una vez que se ha demostrado que mediante la implementación del manual de organización propuesto debidamente, habiendo ya elaborado el análisis en las diversas áreas mediante los cuestionarios y el muestreo se observa que este va a servir para subsanar las anomalías en las diversas fases de forma gradual y continua, que presentaba la institución educativa, lo cual nos da la pauta para cumplir el objetivo general y específico, así como un margen para la estabilización, promoción, preferencia en el nivel medio superior, mejorar la aceptación por parte de la comunidad y sobre todo una ventaja competitiva que a su vez es nuestra máxima fortaleza.

Todo lo anterior nos deja claro que dicho manual de organización es el producto final tangible de la planeación organizacional, cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

Por ello es sumamente importante efectuar una retroalimentación continua y una estrecha vigilancia de todo el proceso administrativo organizacional de la Escuela Preparatoria “Adolfo Chávez” para realzar su calidad académica y prestigio en estos 38 años de incursión en la educación, en el valle de tierra caliente de Apatzingán, Mich.

RECOMENDACIONES

- a. Debemos tener muy presente que dicha propuesta del manual de organización se está implementando en gradual y paulatinamente, en espera de ver fortalecida dicha fase.
- b. Cabe señalar que si sobre la marcha se cree necesario hacer algunas adecuaciones para mejorar dicha propuesta, estas son bien recibidas por parte de la administración en turno, puesto que dicha tesis consta en su poder para lógicamente beneficiarse con los resultados.
- c. Se les hizo del conocimiento a todo el personal administrativo de la presencia de dicha propuesta de manual de organización para que cada uno verifique, acate y conozca sus funciones, deberes, responsabilidades así como su línea jerárquica dentro de la institución educativa.
- d. Puede ser útil para que los usuarios comprendan un nuevo sistema de organización con rapidez y facilidad, o como fuente de consulta inmediata para dudas del personal.
- e. Se espera que dicho manual de organización pueda llegar a ser un modelo para cualquier otra institución educativa dentro del nivel medio superior para que sirva en la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo, evitando con ello la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzo en el mismo.

BIBLIOGRAFIA

FUENTES PRIMARIAS

- 1.- Hernández, Roberto. (2003), **Metodología de la Investigación**, Tercera Edición, Editorial: McGraw Hill.
- 2.- Herrera, Marina Adriana (2006), **Métodos de Investigación 1**, Segunda Edición, Editorial Esfinge.
- 3.- Descartes, René, **Discurso del Método**, Editorial Panamericana, Colombia.
- 4.- Zorilla, Santiago, (1999), **Introducción a la Metodología de la Investigación**, Edición Vigésimosegunda, Editorial Aguilar, León y Cal.
- 5.- Kerlinger, Fred, (2005), **Investigación del Comportamiento**, Editorial McGraw Hill.
- 6.- Tamayo, Mario. (1995), **El Proceso de la Investigación Científica**, Editorial: Limusa.
- 7.- Rojas, Raúl. (1997), **Guía para realizar Investigaciones Sociales**, Editorial: Plaza y Valdés.
- 8.- Bunge, Mario (2000), **La ciencia: su método y su filosofía**, Editorial: Patria.
- 9.- Bunge, Mario (1998), **Ciencia, Técnica y Desarrollo**, Editorial: Hermes.
- 10.- Medina, Luis. (1999), **Métodos de Investigación I y II**, Editorial: Dirección General de Educación Tecnológica Industrial-SEP.
- 11.- Olea, Pedro (2000), **Manual de Técnicas de Investigación documental para la enseñanza media**, Editorial Esfinge.
- 12.- Alonso, José Antonio. (1997), **Sociología Conceptos**, Editorial: Edicol, México.

- 13.- Gutiérrez, Gabriel (1984), **Metodología de las ciencias sociales**, Editorial: Harla, México.
- 14.- Gortari, Eli, (1998), **Metodología de la Investigación**, México.
- 15.- Pardinas, Felipe, (1998), **Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales**, México, Editorial: Siglo XXI.
- 16.- Cazares, Laura (2001), **Técnicas actuales de investigación documental**, México, Editorial: Trillas.
- 17.- Galindo, Lourdes (2001), **Métodos y Técnicas de Investigación**, México, Editorial: Trillas.
- 18.- Pichardo, Bárbara (1997), **Métodos y Técnicas de Investigación I**, México, Editorial: UAEM.
- 19.- Perdomo, Abraham (2005), **Fundamentos de Control Interno**, México, Editorial Thomson.
- 20.- Rodríguez, Joaquín, (2003), **Sinopsis de Auditoría Administrativa**, México, Editorial: Trillas.
- 21.- Rubio, Víctor, (2008), **Guía Práctica de Auditoría Administrativa**, México, Editorial: Pac.
- 22.- Montesano, Jesús, (2006) **Manual del Protocolo de Investigación**, México, Editorial: Dinsa, S.A. de C. V.

FUENTES SECUNDARIAS

DIRECTORIO DE PAGINAS ELECTRONICAS

1. www.bibliotecavirtual.com.do (Comunidad virtual literaria, página visitada en agosto/2009.
2. www.monografías.com (Página visitada el 26 de enero del 2010)
3. www.geocities.com (Página visitada en agosto del 2009-actualmente ya no está disponible)
4. www.wikipedia.com.mx (Página visitada en agosto del 2009)
5. www.eumed.net (Página visitada en septiembre del 2009, biblioteca virtual en el área administrativa, el libro La importancia del desarrollo organizacional en una Institución Pública de Educación Superior, Autor; José Antonio Sánchez Cortés.)
6. www.gestipolis.com (Página visitada el 12 de agosto del 2009, en cuanto a lo referente a la Teoría de la Organización.)
7. www.emagister.com (Página visitada en septiembre del 2009)
8. www.wikileraning.com (Página visitada en julio del 2009, el libro La Administración de Recursos Humanos, autor; Sabino Ayala Villegas).
9. www.mitecnologico.com (Página visitada en Noviembre del 2009, en lo referente a Administración y entorno de empresas).
10. www.educarparacrear.org (Página visitada en agosto del 2009)
11. www.itesm.mx (Página visitada en Julio del 2009)
12. www.elprisma.com (Página visitada en agosto del 2009 en la biblioteca virtual de administración de empresas y negocios).

13. www.bibliotecauniversa.net (Página visitada en septiembre del 2009, en lo referente a administración y recursos humanos).
14. www.losrecursososhumanos.com (Página visitada en agosto del 2009)
15. www.motivacionlaboral.galeon.com (Página visitada en septiembre en lo referente al concepto de motivación y su ciclo motivacional).
16. www.elergonomista.com (Página visitada en agosto del 2009, en lo que toca al artículo del directivo, la eficacia, el tiempo y la gestión de la conciencia).
17. www.degerencia.com (Página visitada en septiembre del 2009)
18. www.sabíduria.com (Página visitada en agosto del 2009, en lo concerniente a Liderazgo, motivación y superación).
19. www.psicopedagogía.com (Página visitada en septiembre del 2009)
20. www.compilaciones.com (Página visitada en octubre del 2009, en la sección de administración).
21. www.itescam.edu.mx (Página visita en octubre del 2009, en administración).
22. www.uag.mx (Página visita en agosto del 2009, en el concepto de administración y desarrollo organizacional)
23. www.trabajo.com. (Página visitada en julio del 2009, en recursos humanos).