

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA



Casa abierta al tiempo

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

*ANÁLISIS DE UN SISTEMA
PRODUCTIVO.
CASO: SUBDIRECCIÓN DE PERSONAL
DEL COLEGIO DE BACHILLERES.*

AUTOR:

María Susana Guadarrama Tapia

ASESOR DE TESINA:

Mtra: Ma. Cristina Escobar Iturbe

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M: C Escobar I.', is written over the typed name of the advisor.

México, D. F., Julio de 1996.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

3

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes históricos	5
1.2 Marco Normativo	8
1.3 Ubicación del Colegio de Bachilleres	10
1.3.1 Ubicación Sectorial	10
1.3.2 Ubicación Física	11
1.4 Objetivos Institucionales	12
1.5 Organización General	13
1.5.1 Diagrama General de Organización	13
1.5.2 Organización y funciones por área	14
1.5.3 Análisis de un sistema dentro del Colegio de Bachilleres	39
1.6 Organización de la Subdirección de Personal	39
1.6.1 Antecedentes	39
1.6.2 Marco Normativo	40
1.6.3 Ubicación de la Subdirección de Personal	42
1.6.4 Objetivos y funciones de la Subdirección de Personal	42
1.6.5 Organización de la Subdirección de Personal	46
1.6.6 Actividades cotidianas del personal de la Subdirección de Recursos humanos	46

CAPÍTULO 2

EVALUACIÓN EX-POST

2.1 El Colegio de Bachilleres: condiciones de trabajo	51
2.2 La Subdirección de Personal: condiciones de trabajo	53

CAPÍTULO 3

DIAGNÓSTICO

3.1 La Subdirección de Personal: una burocracia imperfecta	56
3.2 El problema	57
3.2.1 Los factores del problema	57
3.2.2 Cadenas Causa-Efecto	58
3.3 Actitudes-Eficiencia-Satisfacción	68
3.3.1 Eficiencia	68
3.3.2 Importancia de la Administración de Personal	69
3.3.3 Motivación, satisfacción y eficiencia	71
3.3.3.1 Motivación basada en necesidades	73
3.3.3.2 Consecuencias de la frustración	73

	2
3.3.3.3 <i>Satisfacción e insatisfacción del empleado</i>	74
3.3.3.4 <i>Relación entre satisfacción y desempeño</i>	75
CAPÍTULO 4	
GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS	
4.1 <i>Eliminación de cada una de las causas</i>	77
4.2 <i>El Desarrollo Organizacional</i>	81
CAPÍTULO 5	
EVALUACIÓN EX-ANTE	
5.1 <i>Métodos de evaluación de alternativas</i>	83
5.2 <i>Método de la Norma Mínima</i>	84
5.3 <i>Evaluación de la alternativas</i>	85
5.3.1 <i>Aplicación del Método de la Norma Mínima a las alternativas generadas</i>	86
5.3.2 <i>Resultados</i>	90
5.3.3 <i>Interpretación de los resultados</i>	90
CAPÍTULO 6	
TOMA DE DECISIONES: LA APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	
6.1 <i>Objetivos del programa de Desarrollo Organizacional</i>	92
6.2 <i>Condiciones y Técnicas para el Desarrollo Organizacional eficaz</i>	92
6.3 <i>El papel de los consultores</i>	94
6.4 <i>Estrategia a seguir para aplicar el Desarrollo Organizacional en la Subdirección de Personal del Colegio de Bachilleres</i>	95
6.4.1 <i>Objetivos por alcanzar</i>	95
6.4.2 <i>Forma de lograr los objetivos</i>	96
6.5 <i>Importancia de vigilar la continuidad del programa</i>	96
CONCLUSIÓN	97
CITAS BIBLIOGRÁFICAS	100
BIBLIOGRAFÍA	102

INTRODUCCIÓN.

Más que en ninguna otra época pasada, las sociedades actuales se caracterizan por el elevado número de organizaciones que la componen, cada una de ellas con objetivos precisos, con ciertos medios para alcanzar sus fines y con una gran permanencia que las hace existir con estabilidad durante muchos años. Así podemos observar que la vida económica, política y social que nos rodea se encuentra organizada, y que todos nosotros, aún cuando pertenezcamos a diferentes clases sociales, formamos parte de una o varias organizaciones: la familia, la escuela, el trabajo, etc.

Por lo general para que una organización pueda permanecer y alcanzar los objetivos que se plantea, debe poseer una maquinaria administrativa compuesta por personal especializado, cuya responsabilidad consiste en mantener activa la organización y en coordinar las actividades de sus miembros. El término burocracia se refiere al cuerpo administrativo de la organización, y las diferentes teorías que existen sobre ella no buscan más que explicar algunos fenómenos específicos que se desprenden de su existencia: las relaciones de poder que se establecen entre los miembros del cuerpo burocrático, su eficiencia y su funcionalidad, el proceso de burocratización, su función como representantes de las fuerzas dominantes, etc.

La burocracia es un sistema de organización que se encuentra presente en muchas de las organizaciones que en la actualidad operan en nuestro país, encontramos sistemas burocráticos no únicamente en las organizaciones gubernamentales, sino también en las empresas de la iniciativa privada (aún cuando se trata de una burocracia en menor escala). De ahí la importancia de este sistema de organización llamado burocracia, el cual surgió hace mucho tiempo como una forma de evitar los abusos por parte de las autoridades para con los trabajadores, y el cual en su tiempo funcionó como se esperaba; sin embargo, el ritmo, acelerado en forma casi increíble, de los cambios que se operan en nuestra sociedad ha afectado profundamente a nuestras instituciones sociales, que se enfrentan no sólo a innovaciones en las ciencias y en la tecnología, sino también a las modificaciones en los principios y en los conceptos propios de la naturaleza del hombre. La consecuencia ha sido ciertos cambios ingentes en el funcionamiento de los organismos. Las estructuras "mecanicistas" más antiguas de los organismos están cediendo terreno ante los sistemas temporales más novedosos y más orgánicos y ante las formas "matricianas". La autoridad administrativa basada en derechos "delegados" también se repliega ante la autoridad que confiere el saber y las aptitudes. El poderío institucional basado en coacciones y amenazas retrocede gradualmente ante el basado en la colaboración y la razón. Ha caído en desuso el concepto del hombre como instrumento inerte, manipulado y controlado por el organismo. Los principios de los sistemas burocráticos que restan personalidad, se desplazan gradualmente y se sustituyen con principios de organización basados en ideales humanistas y democráticos. Nuestras instituciones sociales aprenden, quizá con demasiada lentitud, que no son capaces de comprender ni de enfrentarse al ritmo arrasador de los cambios internos y externos, si no cuentan con la ayuda de ciertas modificaciones fundamentales en la administración y en la tecnología y la organización.

Los administradores en ejercicio de sus funciones y quienes investigan la administración se ven actualmente asediados por ideas y procedimientos técnicos para perfeccionar la eficiencia del organismo y su capacidad para enfrentar los cambios.

Cuando en un sistema en operación no se están cumpliendo los objetivos, o éstos se están desviando, se comienzan a gestar ciertos desacuerdos e inconformidades en los actores del sistema, creándose un sentimiento verdadero de que el sistema "anda mal", se piensa que el sistema tiene problemas, y que algo tiene que hacerse para encauzarlo nuevamente.

Existe un proceso estructurado para enfrentar problemas de corrección o mejoramiento, que se generan en sistemas de trabajo en función. El objetivo es llegar a controlar al sistema, siendo que para lograrlo se tienen que ejecutar previamente ciertas fases. A saber:

Se requiere ubicar al sistema para poder definir el marco de su análisis. Separando las componentes del sistema existentes, éstas pueden ser evaluadas ex-post, dando los resultados del sistema y determinando si en efecto, existen problemas o no; definirlos a fin de diagnosticar el estado actual del sistema e identificar posteriormente las opciones alternativas ya sea de corrección o mejoramiento, según sea el caso. Estas opciones se evalúan ex-ante para poder seleccionar entre ellas la mejor, implantarla y controlar nuevamente al sistema.

El presente documento tiene por objetivo realizar un análisis de un sistema productivo como lo es la Subdirección de Personal del Colegio de Bachilleres para con ello determinar si existe algún problema en su funcionamiento a través del método arriba descrito y obtener con ello una solución óptima que permita dar solución a alguna deficiencia en su funcionamiento.

En el primer capítulo se realiza la ubicación del sistema y la descripción de la manera en que está estructurado y las funciones que realiza en teoría, es decir, se inicia con los antecedentes históricos del Colegio de Bachilleres, así como el marco normativo que regula sus actividades, la ubicación tanto sectorial como física, la forma en que está estructurado y las actividades que se desempeñan dentro de esta organización.

En el segundo capítulo se realiza la evaluación ex-post que consiste en describir el funcionamiento real del sistema para saber a ciencia cierta si la Subdirección de Personal esta funcionando bien o no.

En el tercer capítulo se presenta el diagnóstico de ésta organización, es decir, aquí se determina el estado del sistema actual, en otras palabras, se plantean las causas por las cuales se encuentra así y se definen las relaciones que guardan las partes del mismo. En este capítulo se presentan las cadenas causa-efecto, llegando con ellas hasta las raíces del problema.

Posteriormente se describe la relación entre satisfacción y desempeño en una organización que tiene problemas, básicamente originados por las actitudes de los individuos que lo conforman.

En el cuarto capítulo se realiza la generación de una serie de posibles alternativas para dar la solución al problema detectado dentro de la Subdirección de Personal.

En el capítulo quinto se presenta la evaluación ex-ante, que consiste en realizar la evaluación de las alternativas a través de un método específico para ello. Así mismo se presentan los resultados arrojados por la aplicación de esta evaluación y la interpretación de los mismos.

En el capítulo sexto se llega a la toma de decisiones, es decir, es el momento para decidir cuál será la mejor alternativa para dar solución al problema y cuál será la estrategia a seguir para realizar su implementación y la importancia de vigilar la continuidad del programa a seguir para dar solución al problema de la Subdirección de Personal del Colegio de Bachilleres.

Finalmente se presentan las conclusiones a las que se llegó en el análisis del sistema llamado Subdirección de Personal del Colegio de Bachilleres y cómo puede ser éste un muy buen representante de un problema burocrático a nivel no únicamente institucional sino por qué no a nivel de toda la administración pública de nuestro país.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES

1.1 Antecedentes Históricos

En la "Conferencia Internacional sobre la Crisis Mundial de la Educación" convocada por la UNESCO a finales de la década de los sesentas, se analizó entre otros un problema que se presentaba a nivel mundial: el desbordamiento de la matrícula estudiantil.

En el caso de México, las instituciones que captaban a los estudiantes de nivel medio superior, se vieron saturadas ante la excesiva demanda educativa al inicio de la década de los setentas, ante esta situación, una de las primeras respuestas la provee la UNAM creando en 1971 el Colegio de Ciencias y Humanidades.

Otro de los proyectos a estas iniciativas se relacionó con el surgimiento del Colegio de Bachilleres, el cual nace como producto de los estudios que, a petición del Presidente de la República realizó la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) a partir de 1970 con la finalidad de buscar opciones alternativas a la UNAM y el IPN, mediante la cual se pudiera responder a la creciente demanda de educación en los niveles medio superior y superior.

Un primer producto de estos estudios se observó en la XIII Asamblea General Ordinaria de la ANUIES (Villahermosa, Tabasco; abril de 1971) en la que se planteó lo siguiente: "El nivel superior de la enseñanza media, con duración de tres años, deberá ser formativo, más que informativo, se concebirá en su doble función de ciclo terminal y antecedente propedéutico para estudios de licenciatura. Y en forma paralela capacitará específicamente para la incorporación al trabajo productivo".(1)

Con base a esta concepción, Olac Fuentes Molinar presentó en la XIV Asamblea General Ordinaria (Tepic, Nayarit; octubre de 1972) un modelo de estructura académica para el bachillerato, de cuya discusión y aceptación se derivó el posterior acuerdo:

" La adopción de una nueva estructura académica en el ciclo superior de la enseñanza media debía caracterizarse en lo fundamental por:

** La realización de las actividades de aprendizaje en tres áreas de trabajo; actividades escolares, capacitación para el trabajo y actividades paraescolares "(2)*

Con lo cual se satisfacerían las expectativas de brindar al estudiante las bases académicas para aspirar a ingresar a una licenciatura, así como proporcionarle una capacitación que le permitiese ingresar al sector productivo y satisfacer intereses en los campos cívico, artístico y deportivo.

De esta manera, en mayo de 1973, la ANUIES realiza un estudio sobre la demanda de educación a nivel medio superior y superior (primer ingreso) en el País y proposiciones para su solución, en el que se estableció la capacidad de atención a la demanda de la zona metropolitana de la Ciudad de México para el nivel medio superior en ese año "que correspondía a 83,000 alumnos, de los cuales el 48% eran atendidos por la UNAM (Escuela Nacional Preparatoria y CCH), el 24% por el IPN (CECYT), el 12% por escuelas incorporadas a la UNAM, el 11.3% por escuelas incorporadas a la SEP y el 4.3% por las Escuelas Normales".(3)

Con base a lo anterior la UNAM atendía a casi la mitad de los estudiantes y junto con el IPN, al 72%. Por ello, a fin de atender la demanda de educación a este nivel y contribuir a la vez al fortalecimiento de las instituciones existentes, la ANUIES recomendó ampliamente al Presidente de la República la creación por el Estado de un Organismo descentralizado que pudiera denominarse Colegio de Bachilleres, institución diferente e independiente de las ya existentes. "En donde la educación que en él se imparta corresponda a programas, sistemas y métodos valederos a nivel nacional; y que sus estudios sean equivalentes y tengan igual validez a los que imparte la UNAM, el IPN y las otras instituciones educativas a nivel medio superior".(4)

El Gobierno Federal, atendiendo dicha recomendación, el 19 de septiembre de 1973, creó, mediante Decreto Presidencial de Luis Echeverría Álvarez, el Colegio de Bachilleres, el cual, debido a la problemática imperante en el Estado de Chihuahua, inició sus actividades en la capital del estado con tres recintos educativos. Cinco meses más tarde, en febrero de 1974, se establecieron en la Ciudad de México cinco planteles.

Con esta decisión se acrecentaron las oportunidades educativas en dicho ciclo, considerando además que la educación impartida por el Colegio, se caracteriza por contar con una doble finalidad consistente en ser propedéutica y terminal, pues a quien lo concluye se le expide su certificado de bachillerato, como antecedente escolar de educación superior y un diploma que le acredita una capacitación adquirida para el trabajo.

En ese entonces, la estructura orgánica estuvo integrada fundamentalmente por una Dirección General, dos Coordinaciones Sectoriales y las correspondientes delegaciones del patronato.

Así mismo, a la Dirección General la auxiliaban un cuerpo de asesores técnicos especializados en las áreas Contable y Financiera, en la de Sistemas y Métodos de Enseñanza, en la Administrativa, en la Jurídica y en la de Recursos Humanos.

En un principio, el Colegio de Bachilleres contó con 11,837 alumnos en la Ciudad de México, mientras que en Chihuahua sumaban 1,365.

A principios de 1975 se inician los estudios organizacionales tendientes a conformar una estructura que permitiese responder a las necesidades que planteaba el desarrollo de la Institución contándose, para tal efecto, con el apoyo de la Dirección General de Planeación Educativa de la Secretaría de Educación Pública.

Es así como se definió una segunda estructura orgánica, la cual atendiendo al criterio de división funcional estableció cinco direcciones dependientes de la Dirección General: la Académica, la de Relaciones, la de Programación y Desarrollo, la de Servicios y la de Contraloría General. En apoyo a las funciones encomendadas, la Tesorería fue adscrita al Patronato.

Durante 1976 se inició en el Colegio la impartición de la modalidad abierta en los cinco primeros planteles con base en lo establecido en el Decreto de Creación y como respuesta a la política educativa nacional y a la demanda existente. La población estudiantil inscrita en tal modalidad durante ese año fue de 11,562 alumnos.

A partir de 1977 el Colegio de Bachilleres, se vió en la necesidad de llevar a cabo estudios de planeación tendientes a satisfacer en mayor medida la demanda de estudiantes con aspiraciones a

cursar el nivel medio superior. Los estudios contemplaban la creación y la ubicación de nuevos planteles.

De acuerdo con las conclusiones de dichos estudios se efectuó el establecimiento del plantel 6, en 1977 y de los planteles 7 al 16 en 1978, siendo la población estudiantil en ese último año de 46,874 alumnos en el sistema escolarizado y 18,663 en el abierto en la zona metropolitana. Por lo que respecta a Chihuahua se contaba con 4,588 alumnos en sus dos modalidades.

El crecimiento y desarrollo del Colegio, llevó a la Institución a efectuar en 1980 una reforma estructural, con el propósito de responder eficientemente a los servicios prestados.

Esta nueva estructura mantuvo el criterio funcional, creándose tres grandes áreas, la sustantiva representada por la Secretaría Académica a la cual se le adscribieron las direcciones de Planeación Académica, Servicios Académicos y Extensión Cultural; las funciones de apoyo técnico y administrativo quedan a cargo de una Secretaría integrada por las Direcciones Administrativa y de Programación y como tercer área, la Dirección de Recursos Financieros.

Esta nueva estructura fue el resultado de los estudios realizados por la Dirección de Programación, contando con la asesoría de la Dirección General de Organización y Métodos de la Secretaría de Educación Pública, así como de la Coordinación General de Estudios Administrativos de la presidencia de la República.

En 1982, como resultado del Congreso Nacional de Bachillerato y en cumplimiento con el acuerdo emitido por la Secretaría de Educación Pública, en el que se determinaron los objetivos y contenidos del ciclo de bachillerato y se establecieron lineamientos del tronco común, el Colegio modificó su plan de estudios, lo cual implicó un cambio radical tanto en la orientación formativa del currículum como en la metodología seguida para la reestructuración y enfoque de los contenidos programáticos.

En ese mismo año, para satisfacer la demanda de ingreso al Colegio de Bachilleres en Chihuahua, se estableció en Ciudad Juárez el plantel 5, lo que permitió captar en el estado un total de 6,887 alumnos en las modalidades escolarizada y abierta.

Posteriormente al crearse la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, se requirió adecuar nuevamente la estructura orgánico-funcional del Colegio, siendo en 1984 aprobada por la Junta Directiva en cumplimiento con la disposición referente a que las dependencias y entidades de administración pública cuenten con su propio órgano de control interno como parte del Sistema Integrado de Control de Evaluación Gubernamental.

Ante el inminente crecimiento en la demanda de aspirantes, en forma conjunta la Secretaría de Educación Pública y el Colegio de Bachilleres realizaron estudios para proyectar la atención de estos requerimientos, concluyéndose que el Colegio deberá contar con 25 planteles en la zona metropolitana, sin embargo por problemas presupuestales y de espacio físico esto no fue posible, estableciéndose en 1985 únicamente un plantel más, permitiéndose así atender a 83,348 alumnos del sistema escolarizado y 22,632 del sistema abierto en la zona metropolitana.

Durante ese año, a efecto de dar cumplimiento a las medidas de racionalización y estructuración administrativa, dictadas por el Ejecutivo Federal, se ajustó la estructura orgánica del Colegio procurando en la medida posible no afectar la adecuada operación institucional y, por tanto, el logro de los objetivos encomendados.

En cumplimiento a la política de descentralización de la vida nacional, se llevó a cabo el estudio para transferir al Gobierno del Estado de Chihuahua, los planteles del Colegio que operan en esa entidad, dicho estudio llegó a su culminación con el acuerdo publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 25 de noviembre de este mismo año, en el cual se determina su descentralización académica y funcional, con su Decreto de Creación publicado en el Diario Oficial del Estado el 25 de diciembre de 1985.

La estructura actual del Colegio de Bachilleres fue analizada y aprobada en abril de 1986 por el Secretario Técnico de la Comisión Interna de Administración y Programación de la Secretaría de Educación Pública.

1.2 Marco Normativo

El Colegio de Bachilleres es creado por decreto presidencial en septiembre de 1973, siguiendo la recomendación de la ANUIES. Se caracteriza por ser un organismo descentralizado del Estado con personalidad jurídica y patrimonio propio; no obstante, la institución no se aísla, sino que se ubica dentro del Sistema Educativo Nacional, asumiendo las normas, intenciones y concepciones que expresan el tipo de educación que el País ofrece, ubicándose en el Artículo tercero constitucional y en la Ley Federal de Educación.

Las normas que rigen las actividades generales del Colegio de Bachilleres se dividen en:

- A) Disposiciones generales;*
- B) Disposiciones legales internas. (5)*

Las disposiciones generales y las disposiciones legales internas se presentan a continuación.

A) Disposiciones Generales

** Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 3o. promulgada el 5 de febrero de 1917.*

** Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria de los Artículos 3o., 31 Fracción I; 73 Fracciones X y XV y 123 Fracción XII de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 23 de enero de 1942.*

** Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado "B" del Artículo 123 Constitucional, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1963.*

** Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1976.*

** Ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1976.*

** Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 31 de diciembre de 1982.*

** Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 27 de diciembre de 1983.*

B) Disposiciones legales internas.

** Decreto por el que se crea el Colegio de Bachilleres, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de septiembre de 1973.*

** Estatuto General del Colegio de Bachilleres, aprobado por la Junta Directiva de la Institución, el 17 de febrero de 1975, que entró en vigor el día 7 del mismo mes y año.*

** Reglamento de la Junta Directiva, publicado en la Gaceta de la Institución en octubre de 1979.*

** Reglamento del Patronato del Colegio de Bachilleres, publicado en la Gaceta de la Institución el 29 de septiembre de 1981.*

** Reglamento del Personal Académico del Colegio de Bachilleres, publicado en la Gaceta de la Institución el 27 de octubre de 1980.*

** Condiciones Generales de Trabajo, diciembre de 1985.*

** Reglamento de Escalafón de los Trabajadores del Colegio de Bachilleres el 17 de junio de 1977.*

** Reglamento de Seguridad e Higiene del Colegio de Bachilleres, depositado en el Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje el 7 de marzo de 1979.*

** Reglamento interior de la Secretaría de la Contraloría General de la Federación, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de enero de 1983.*

** Reglamento interior del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de junio de 1984.*

** Decreto que establece las bases para el pago del aguinaldo o gratificación de fin de año, publicado en el Diario Oficial de la Federación.*

** Acuerdo para promover la mejor Capacitación Administrativa y Profesional de los Trabajadores al Servicio del Estado, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de junio de 1971.*

** Acuerdo por el que se establece la semana laboral de 5 días de duración para los trabajadores de las secretarías o departamentos del estado, dependencias del Ejecutivo Federal y demás organismos públicos e institucionales que se rijan por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1972.*

** Acuerdo por el que se dispone que las distintas dependencias del Ejecutivo Federal deberán establecer la coordinación adecuada con el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los*

Trabajadores del Estado, a fin de desarrollar los programas de capacitación para empleados de base, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 5 de abril de 1973.

** Acuerdo por el que se dispone que las secretarías, departamentos de Estado, organismos descentralizados y empresas de participación estatal de la Administración Pública Federal, procedan a implantar las medidas necesarias delegando facultades en funcionarios subalternos, para la más ágil toma de decisiones y tramitación de asuntos, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 5 de abril de 1973.*

** Acuerdo que establece que las secretarías de estado, los departamentos administrativos y las entidades que componen la Administración Pública Paraestatal, deberán contratar con Aseguradora Mexicana, S.A. y Aseguradora Hidalgo, S.A., los seguros necesarios para el desempeño de sus actividades, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 15 de mayo de 1981.*

** Acuerdo por el que se dispone que el conjunto de la documentación contable, consistente en los libros de contabilidad, registros contables y documentación comprobatoria o justificatoria de ingreso y del gasto público de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal constituyen el archivo contable gubernamental que deberá guardarse, conservarse y custodiarse, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 12 de noviembre de 1982.*

** Acuerdo que establece las bases administrativas generales respecto a las disposiciones legales que regulan la asignación y uso de los bienes y servicios que se pongan a la disposición de los funcionarios y empleados de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 9 de febrero de 1983.*

** Acuerdo que dispone las acciones concretas que las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, deberán instrumentar para la simplificación administrativa a fin de reducir, agilizar y dar transparencia a los procedimientos y trámites que se realizan ante ellas, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 8 de agosto de 1984.*

•

1.3 Ubicación del Colegio de Bachilleres

1.3.1 Ubicación Sectorial

El Colegio de Bachilleres es una institución educativa creada en 1973, que surge como una opción más para los jóvenes egresados del ciclo medio básico, a fin de que puedan llevar a cabo estudios a nivel medio superior, lo que les permitirá el término de su bachillerato, el ingreso a cualquier institución de educación superior como la Universidad Autónoma Metropolitana, la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional, la Universidad Pedagógica Nacional y otras propias del ramo.

Se ubica dentro del Sistema Educativo Nacional, asumiendo las normas, intenciones y concepciones que expresan el tipo de educación que el País ofrece, a través de la Secretaría de Educación Pública.

1.3.2 Ubicación Física

Las actividades que realiza el Colegio de Bachilleres se realizan en sus centros de trabajo, las cuales se dividen en Oficinas Generales y veinte planteles, cuya ubicación es la siguiente.

Las Oficinas Generales se localizan en Prolongación Rancho Vista Hermosa No. 105, Col. Ex-Hacienda Coapa, C.P. 04920 Coyoacán, D.F.

Plantel 01 "El Rosario" se ubica en Av. de las Culturas y Mecánicos, Unidad Infonavit El Rosario, Azcapotzalco, C.P. 02430.

Plantel 02 "Cien Metros" se localiza en el Eje Central Lázaro Cárdenas entre Avenida de las Torres y Poniente 152, Col. Industrial Vallejo C.P. 02300.

Plantel 03 "Iztacalco" ubicado en Prol. Francisco del Paso y Troncoso, entre Tezontle y Apatlaco, Unidad Infonavit Iztacalco, C.P. 08900.

Plantel 04 "Culhuacán" cuya dirección es Prol. Avenida Santa Ana y Colegio de Bachilleres, Unidad Infonavit Culhuacán, C.P. 04480.

Plantel 05 "Satélite" con dirección en Prol. Ezequiel Chávez y Paseo del Sagrario, Col. Satélite, Tlalnepanitla, Estado de México, C.P. 54080.

Plantel 06 "Vicente Guerrero" ubicado en Anillo Periférico, entre Soto y Gama y Combate de Celaya, Unidad Infonavit Vicente Guerrero, C.P. 09200.

Plantel 07 "Iztapalapa" ubicado en Av. Marcelino Buendía y Calle 17, Col. Zona Urbana Ejidal, Iztapalapa, C.P. 09313.

Plantel 08 "Cuajimalpa" en calle Ing. J. Ma. Castorena y San José de los Cedros, Cuajimalpa, C.P. 05310.

Plantel 09 "Aragón" localizado en Av. 1527 y Av. 414-A, Unidad Aragón, 6a. Sección de San Juan de Aragón, C.P. 07920.

Plantel 10 "Aeropuerto" cuya dirección es Av. A. López Mateos y Río Churubusco, Col. Ampliación Aviación Civil, C.P. 15740.

Plantel 11 "Nueva Atzacolco" ubicado en Av. San Juanico y Profr. Claudio Cortés, Col. Gabriel Hernández, C.P. 07080.

Plantel 12 "Nezahualcóyotl" con ubicación en Calle Caminante y Madrugada, Col. Aurora Sur, Col. Nezahualcóyotl, Estado de México, C.P. 57000.

Plantel 13 "Xochimilco-Tepepan" cuya dirección es Ampliación Tepepan, Antiguo camino a Xochimilco y Acueducto Xochimilco, C.P. 16020.

Plantel 14 "Milpa Alta" ubicado en Constitución y Yucatán, Milpa Alta Centro, C.P. 12400.

Plantel 15 "Contreras" con localización en Río Barranca del Rosal, entre Dalia y Nube, Fracc. El Toro, Contreras, C.P. 10610.

Plantel 16 "Tláhuac" ubicado en Monte de las Cordilleras y Océano de las Tempestades, Fracc. Selene, San Francisco Tlaltenco, Tláhuac, C.P. 13420.

Plantel 17 "Huayamilpas-Pedregal" localizado en Huitzilopochtli y Tarascos, Col. Ampliación Ajusco, Huayamilpas Coyoacán, C.P. 04300.

Plantel 18 "Tlilhuaca-Azcapotzalco" cuya dirección es Calle Manuel Salazar entre Ramón Alvarez y Lucio Blanco, San Juan Tlilhuaca, Azcapotzalco, C.P. 02400.

Plantel 19 "Ecatepec" ubicado en Av. R-1 entre México y Calle Águila, Col. Azteca, Estado de México, C.P. 55120.

Plantel 20 "Del Valle" localizado en Matías Romero y Nocivas San Juan, Col. del Valle, C.P. 03100.

1.4 Objetivos Institucionales

El Colegio de Bachilleres imparte e impulsa la educación correspondiente al ciclo superior del nivel medio, de acuerdo con los siguientes objetivos:

- * Desarrollar la capacidad intelectual del alumno mediante la obtención y aplicación de conocimientos.*
- * Conceder la misma importancia a la enseñanza y al aprendizaje.*
- * Crear en el alumno una conciencia crítica que le permita adoptar una actitud responsable ante la sociedad.*
- * Proporcionar al alumno capacitación y⁸ adiestramiento en una técnica o especialidad determinada.*

Basado en lo anterior el Colegio de Bachilleres tiene como funciones:

I. Impartir educación correspondiente al ciclo superior del nivel medio a través de las modalidades escolar y extraescolar.

II. Establecer, organizar, administrar y sostener planteles en los lugares de la República Mexicana, que la Junta Directiva estime necesarios.

III. Establecer planteles en coordinación y colaboración con los gobiernos de las entidades federativas, cuyas condiciones se establecerán en los convenios que al efecto se celebren.

IV. Expedir constancias, diplomas, certificados de estudios y, otorgar títulos académicos dentro del ciclo de enseñanza media superior.

V. Otorgar o retirar reconocimiento de validez oficial a estudios impartidos en planteles, que ofrezcan el mismo ciclo de enseñanza.

VI. Auspiciar técnicamente el establecimiento de planteles particulares en los que se imparta el mismo ciclo educativo.

VII. Promover y realizar actividades para la difusión de la cultura.

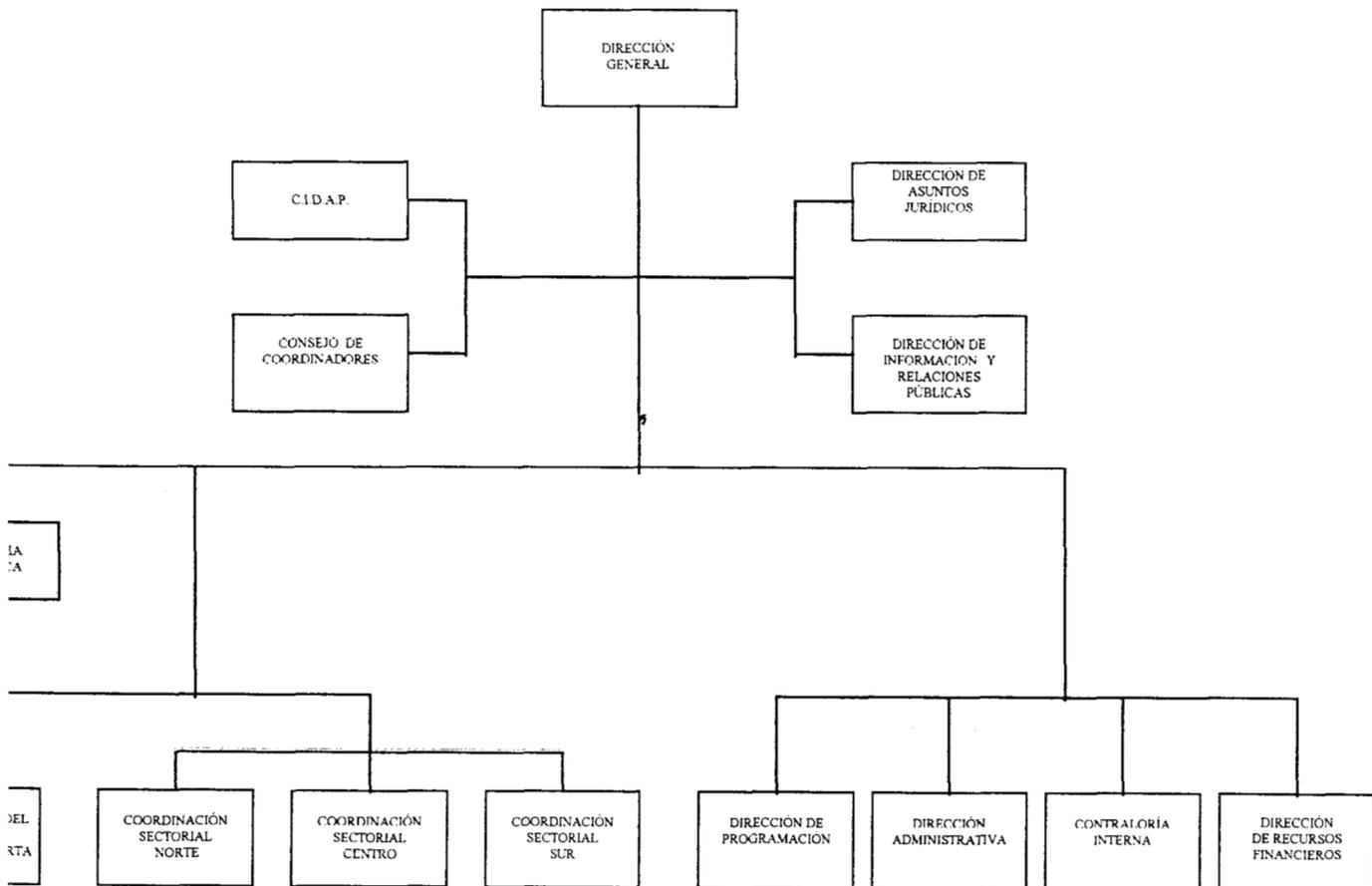
VIII. Realizar estudios e investigaciones que permitan alcanzar los objetivos del Colegio.

LX. Ejercer todo lo que sea afín con lo anterior.

1.5 Organización General

1.5.1 Diagrama General de Organización

Diagrama General de Organización del Colegio de Bachilleres. Fuente: Manual General de Organización. 1986.



El Colegio de Bachilleres está integrado por:

- *Junta Directiva*
- *Patronato*
- *Dirección General*
- *Dirección de Asuntos Jurídicos*
- *Dirección de Información y Relaciones Públicas*
- *Secretaría Académica*
- *Dirección de Planeación Académica*
- *Dirección de Extensión Cultural*
- *Dirección de Servicios Académicos*
- *Dirección de Programación*
- *Dirección Administrativa*
- *Contraloría Interna*
- *Dirección de Recursos Financieros*
- *Coordinación del Sistema de Enseñanza Abierta*
- *Coordinación Sectorial Norte*
- *Coordinación Sectorial Centro*
- *Coordinación Sectorial Sur*

1.5.2 Organización y Funciones por Área

JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva estará integrada por siete miembros.

Corresponde a la Junta Directiva:

- A) Nombrar a los miembros del patronato y removerlos por causa justificada.*
- B) Nombrar y remover al Director General en los términos de que se requiere como mínimo una mayoría de cinco votos.*
- C) Designar, de la terna propuesta por el Director General, a los Coordinadores Sectoriales y removerlos por causa justificada.*
- D) Designar al Auditor Externo.*
- E) Autorizar los nombramientos que haga el Director General de directores de plantel y removerlos por causa justificada.*
- F) Autorizar el presupuesto anual del Colegio y vigilar su ejercicio.*
- G) Aprobar los planes y programas de estudio y las modalidades educativas.*
- H) Resolver sobre el establecimiento de planteles del Colegio de Bachilleres.*
- I) Establecer las bases conforme a las cuales el Colegio podrá otorgar reconocimiento de validez a estudios realizados en establecimientos particulares que importan el mismo ciclo de enseñanza.*
- J) Expedir las normas y disposiciones reglamentarias para la organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo del Colegio.*
- K) Conocer y resolver los asuntos que no sean de la competencia de otro órgano.*
- L) Dirimir las controversias que se susciten entre dos o más Órganos de Gobierno del propio Colegio.*
- M) Autorizar el estado de cuenta anual del Colegio.*
- N) Aprobar el calendario escolar y los programas de becas del Colegio.*

- O) *Aprobar los programas de actualización y capacitación del personal administrativo y académico.*
- P) *Expedir su propio reglamento.*

PATRONATO

Los miembros del Patronato serán de reconocida solvencia moral y experiencia en asuntos financieros, se les designará por tiempo indefinido y desempeñarán su cargo con carácter honorario.

Los miembros del Patronato durarán en sus cargos seis años y serán sustituidos de acuerdo con el procedimiento que fije el Reglamento respectivo.

Son atribuciones del Patronato:

- I. Obtener los ingresos necesarios para el financiamiento del Colegio.*
- II. Organizar planes para arbitrar fondos al Colegio.*
- III. Adquirir los bienes que se requieran para las actividades del Colegio.*
- IV. Administrar y acrecentar el patrimonio del Colegio.*
- V. Formular el proyecto de presupuestos anual del Colegio y presentarlo a la consideración del Director General, quien lo someterá a la Junta Directiva para su aprobación.*
- VI. Presentar a la Junta Directiva, dentro de los primeros 3 meses a partir de la fecha en que concluya un ejercicio presupuestal, los estados financieros con el dictamen del Auditor externo nombrado para el caso por la junta.*
- VII. Designar al Tesorero General y a los empleados que estén directamente a sus órdenes. Aquél tendrá como función, administrar el patrimonio del Colegio y sus recursos ordinarios y extraordinarios.*
- VIII. Designar a propuesta del Director General, al Contralor General, quien tendrá a su cargo llevar al día la contabilidad, supervisar la correcta ejecución del presupuesto, formular el estado de cuenta anual del Colegio, elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de la Institución, efectuar los estudios necesarios para la mejor aplicación del presupuesto de cada plantel, auditar financieramente las dependencias y presentar un informe mensual al Director General y al Patronato sobre la situación financiera del Colegio.*
- IX. Informar al Director General, cuando lo solicite, sobre la situación financiera de cada plantel.*
- X. Ejercer las demás que le confiera la legislación del Colegio.*
- XI. Determinar los cargos que requieran fianza para su desempeño y el monto de ésta.*

DIRECCIÓN GENERAL

El Director General es el representante legal del Colegio, con todas las facultades de un apoderado en los términos del mandato que le otorgue la Junta Directiva. Su cargo durará cuatro años y podrá ser reelecto una vez.

El Director General del Colegio no podrá desempeñar simultáneamente los cargos de Coordinador Sectorial, ni de Director de Plantel.

*Actualmente el Colegio de Bachilleres está dirigido por el Lic. Ramón Díaz de León Espino.
Son atribuciones del Director General:*

- 1.- Dirigir, coordinar y controlar las actividades del Colegio.*
- 2.- Presentar a la Junta Directiva las ternas de candidatos para la designación de Coordinadores.*
- 3.- Presidir el Consejo de Coordinadores Sectoriales y convocarlo cuando lo considere necesario.*
- 4.- Nombrar, previa ratificación de la Junta Directiva, a los Directores de Plantel.*
- 5.- Celebrar los convenios de capacitación específica de acuerdo con los lineamientos que le señale la Junta Directiva.*
- 6.- Dirigir y supervisar las labores de los Coordinadores Sectoriales, los que sólo actuarán previo acuerdo del Director General.*
- 7.- Estudiar los proyectos de reformas tanto a los planes y programas de estudios, como a las actividades académicas y administrativas que le presente el Consejo de Coordinadores y presentar a la Junta Directiva para su aprobación, los que se estime convenientes.*
- 8.- Someter a la Junta Directiva los proyectos de calendario escolar y de los programas de becas de la Institución.*
- 9.- Elaborar el programa de difusión cultural de los planteles, oyendo la opinión del coordinador respectivo.*
- 10.- Presentar a la Junta Directiva el proyecto de presupuesto anual del Colegio.*
- 11.- Coordinar con el Patronato la disponibilidad de los recursos financieros aprobados en el presupuesto.*
- 12.- Solicitar al Patronato, cuando lo considere necesario, el informe de los gastos efectuados por cada plantel y el estado de cuenta de los mismos.*
- 13.- Nombrar al cuerpo de asesores y funcionarios de la Dirección General.*
- 14.- Autorizar los permisos y licencias del personal que labore en el Colegio.*
- 15.- Armonizar las relaciones del personal.*
- 16.- Aplicar las sanciones que señale la legislación del Colegio.*

COMISIÓN INTERNA DE ADMINISTRACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Sus Funciones son:

- A) Propone y coordina los programas generales de operación y administración del Colegio.*
- B) Evalúa los resultados de los programas institucionales de operación.*
- C) Analiza y propone estudios tendientes a mejorar los sistemas y los procedimientos administrativos.*
- D) Apoya a la Dirección General en el análisis, la coordinación y la evaluación de acciones que afecten la operación del Colegio.*
- E) Funge como comisión evaluadora en el otorgamiento de premios, estímulos y recompensas civiles.*

CONSEJO DE COORDINADORES SECTORIALES

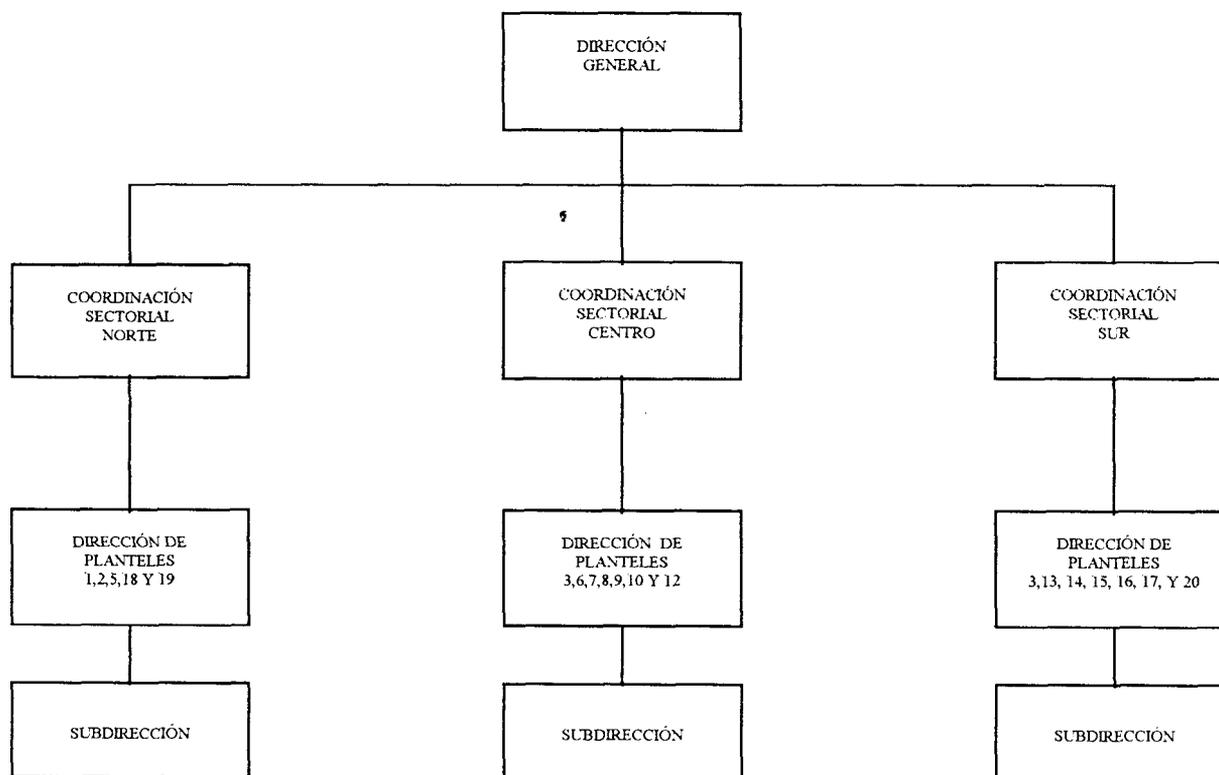
El Consejo de Coordinadores Sectoriales estará integrado:

- I. Por el Director General del Colegio, quien lo presidirá; y
- II. Por los Coordinadores Sectoriales.

Son atribuciones del Consejo de Coordinadores Sectoriales:

- A) Elaborar proyectos de planes y programas de estudio y presentarlos a la Junta Directiva por conducto del Director General para su aprobación
- B) Someter a la consideración de la Junta Directiva por conducto del Director General, planes para mejorar las actividades académicas y administrativas de los planteles.
- C) Proponer a la Junta Directiva por conducto del Director General, programas de actualización y capacitación para el personal docente y administrativo.
- D) Elaborar los programas de becas y el proyecto de calendario escolar de la Institución y presentarlo por conducto del Director General a la aprobación de la Junta Directiva.
- E) Reunirse periódicamente para evaluar las actividades desarrolladas en los planteles y proponer al Director General las medidas que estime pertinentes para la mejor coordinación de las tareas del Colegio.
- F) Todas aquellas que le confiera la legislación del Colegio.

Diagrama de Organización de las Coordinaciones Sectoriales. Fuente: Manual General de Organización. 1986.



DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS

Objetivo.

Coadyuvar a que la reglamentación interna de la Institución y la relación con terceros se apeguen a las disposiciones jurídico-administrativas establecidas; llevar a cabo la defensa legal del Colegio, así como manejar y mantener en armonía las relaciones laborales e intersindicales de los miembros de la comunidad.

Funciones.

A) Auxilia a la Dirección General en la organización, atención y vigilancia de los asuntos de carácter jurídico.

B) Emite resoluciones sobre reconocimientos de validez o revalidaciones de estudios solicitados por las áreas correspondientes y supervisar el registro de personal docente, administrativo y alumnado de procedencia extranjera.

C) Formula y propone los proyectos de convenios y contratos que ha de celebrar el Colegio, así como vigilar su celebración y llevar su registro.

D) Tramita las solicitudes que con motivo de las prestaciones contenidas en las Condiciones Generales de Trabajo le sean presentadas y lleva a cabo los procedimientos sancionatorios a los trabajadores que infrinjan la normatividad.

E) Propone y elabora los proyectos de reglamentación interna.

F) Participa en la revisión de las Condiciones Generales de Trabajo y da a conocer las modificaciones a la comunidad del Colegio.

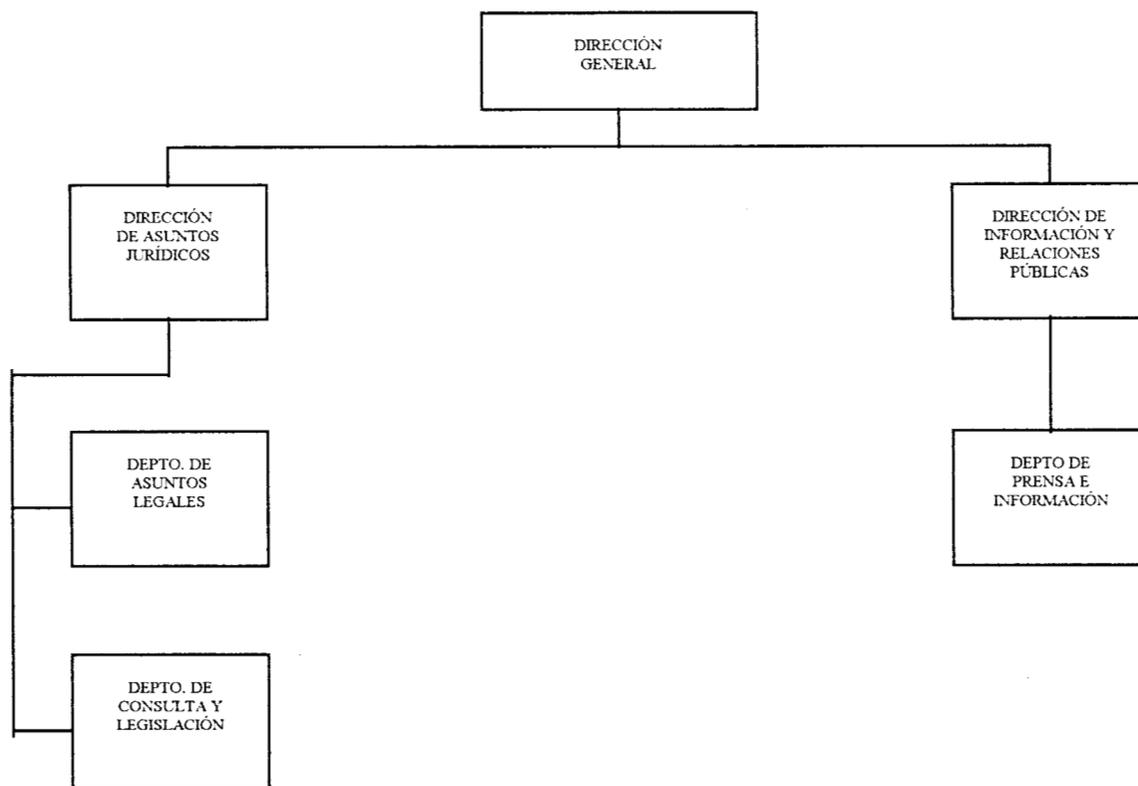
G) Informa a la Dirección General del avance de sus proyectos autorizados.

*La Dirección de Asuntos Jurídicos se integra por dos departamentos a saber:
Departamento de Asuntos Legales y el Departamento de Consulta y Legislación.*

El Departamento de Asuntos Legales está encargado de la resolución de asuntos de carácter jurídico contencioso que afecten los intereses y el patrimonio de la Institución, a fin de sustentar jurídicamente la participación del Colegio ante las autoridades en la materia, así como dar curso a la solicitud de los trabajadores sobre las prestaciones establecidas en las Condiciones Generales de Trabajo.

El Departamento de Consulta y Legislación ayuda a que los ordenamientos y las normas internas del Colegio cumplan con lo establecido en las disposiciones jurídico-administrativas emitidas por el Ejecutivo Federal.

Diagrama de organización de la Dirección de Asuntos Jurídicos e Información y Relaciones Públicas. Fuente: Manual General de Organización. 1986.



DIRECCIÓN DE INFORMACIÓN Y RELACIONES PÚBLICAS

Objetivo.

Fortalecer interna y externamente la imagen de la Institución, mediante la difusión de las actividades del Colegio y de las acciones referentes a las relaciones públicas.

Funciones.

- A) Establece los lineamientos de información y relaciones públicas, que deberán observar las áreas del Colegio en el ejercicio de sus actividades.*
- B) Participa en la concertación de los acuerdos y convenios institucionales en los que interviene y forma parte el Colegio.*
- C) Apoya a la Dirección General, a difundir entre la opinión pública en forma racional, clara y distintiva los objetivos y programas del Colegio a través del radio, la prensa y otros medios de comunicación.*
- D) Establece y mantiene relaciones con las diversas dependencias de los sectores públicos y privados para la eficiente realización y difusión de los eventos organizados por el Colegio.*
- E) Supervisa y analiza las evaluaciones de la información interna y externa que concierne al Colegio.*
- F) Informa a la Dirección General sobre todas sus actividades.*

Esta Dirección cuenta con el Departamento de Prensa e Información quien se encarga de auxiliar en la difusión de las actividades del Colegio, a fin de promover la imagen de la Institución.

SECRETARÍA ACADÉMICA

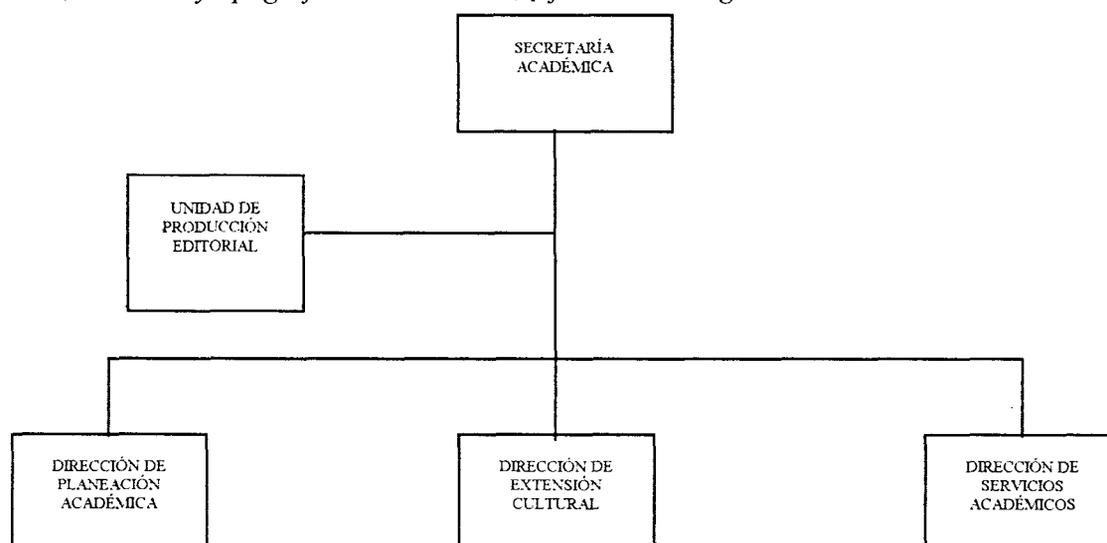
Objetivo.

Dar coherencia y congruencia a la planeación, programación y el desarrollo de las actividades académicas y paraescolares, así como propiciar que los servicios educativos cuenten con los apoyos y tengan la calidad para garantizar la adecuada operación del plan y los programas de estudio del área propedéutica y de capacitación para el trabajo, a fin de que todo ello contribuya a la formación de los estudiantes y favorezca tanto su incorporación a la educación superior como a los procesos de trabajo social y nacionalmente necesarios.

Funciones.

- A) Planea, organiza, dirige, controla y evalúa el funcionamiento de las direcciones de Planeación Académica, Extensión Cultural, Servicios Académicos y de la Unidad de Producción Editorial.
- B) Vigila que la planeación y el desarrollo de los programas de las áreas que la integran, se realice de acuerdo con los objetivos y políticas institucionales.
- C) Determina el sistema de evaluación de los elementos del proceso educativo, de los programas de Extensión Cultural y Servicios Académicos.
- D) Coordina la relación con instituciones educativas y organismos públicos y privados a fin de mantener intercambios académicos, culturales y deportivos.
- E) Propone a la Dirección General las modificaciones o ajustes al plan y a los programas de estudio.
- F) Realiza los estudios que le solicite la Comisión Interna de Administración y la Dirección General.
- G) Informa a la Dirección General sobre sus actividades.

La Secretaría Académica tiene bajo sus órdenes a la Unidad de Producción Editorial, quién esta a cargo de lograr que las publicaciones del Colegio se realicen de acuerdo con las especificaciones técnicas, artísticas y tipográficas establecidas, a fin de dar congruencia a la edición de las mismas.



DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN ACADÉMICA

Objetivo.

Su objetivo es contribuir a elevar la calidad de la educación que imparte el Colegio de Bachilleres mediante la actualización del plan y los programas de estudio; la superación académica de los profesores; la supervisión, asesoría y evaluación del proceso educativo, de manera que todo ello contribuya en la formación del estudiante, tanto para acceder a la educación superior como para su incorporación al sistema productivo nacional.

Funciones.

A) Propone y establece las normas, las políticas y los lineamientos para la elaboración, operación y evaluación de las actividades de los centros que la integran y supervisa su cumplimiento.

B) Dirige, coordina y supervisa la operación académica de los programas de estudio del área propedéutica y capacitación para el trabajo, así como de los programas de actualización y formación docente.

C) Propone a la Secretaría Académica las modificaciones a los planes y programas de estudio que le competen.

D) Dirige, organiza y supervisa las actividades que permiten identificar las necesidades de creación de capacitación para el trabajo y de nuevos cursos para la formación y actualización del personal docente.

E) Favorece el intercambio académico con instituciones educativas y organismos públicos y privados.

F) Informa a la Secretaría Académica del avance de sus actividades.

La Dirección de Planeación Académica esta a la cabeza de tres centros, los cuales tienen diversos departamentos que colaboran en la realización de las actividades propias a su función.

1.- El Centro de Evaluación y Planeación Académica interviene para que la educación impartida se adecue a las necesidades del País, mediante la definición del plan y de los programas de estudio y la supervisión, evaluación y asesoría de los programas en operación. Informa de sus actividades a la Dirección de Planeación Académica.

Dentro del Centro de Evaluación y Planeación Académica laboran los 3 departamentos que a continuación se enuncian:

A) El Departamento de Análisis y Desarrollo Curricular, encargado de regular el desarrollo del plan y los programas de estudio.

B) El Departamento de Evaluación, establecido para contribuir a la adecuación permanente de los instrumentos de evaluación del proceso educativo.

C) El Departamento de Asesoría Académica quien auxilia al fortalecimiento y la actualización de los elementos que intervienen en el proceso de enseñanza aprendizaje.

2.- El Centro de Actualización y Formación de Profesores, cuyo objetivo es contribuir a la superación del personal docente para elevar la calidad de la educación que se imparte.

Entre sus funciones está el llevar a cabo programas de investigación para identificar los desarrollados por el centro y tramita los servicios para la realización de los cursos; establece el

sistema de evaluación para verificar la efectividad de los programas en operación y realiza los cambios y modificaciones necesarias.

Mantiene informada a la Dirección de Planeación Académica de sus actividades.

A este Centro lo integran 3 departamentos a saber:

A) Departamento Académico, cuyo objetivo es contribuir a la superación del personal docente mediante la conformación, coordinación y aplicación de los programas de formación pedagógica.

B) Departamento de Actualización y Actividades Colegiadas, quien se encarga de conformar, coordinar y aplicar los programas de actualización de profesores.

C) Departamento de Organización y Operación de Eventos encargado de garantizar el apoyo logístico para el desarrollo de las actividades relacionadas con la actualización y formación de profesores.

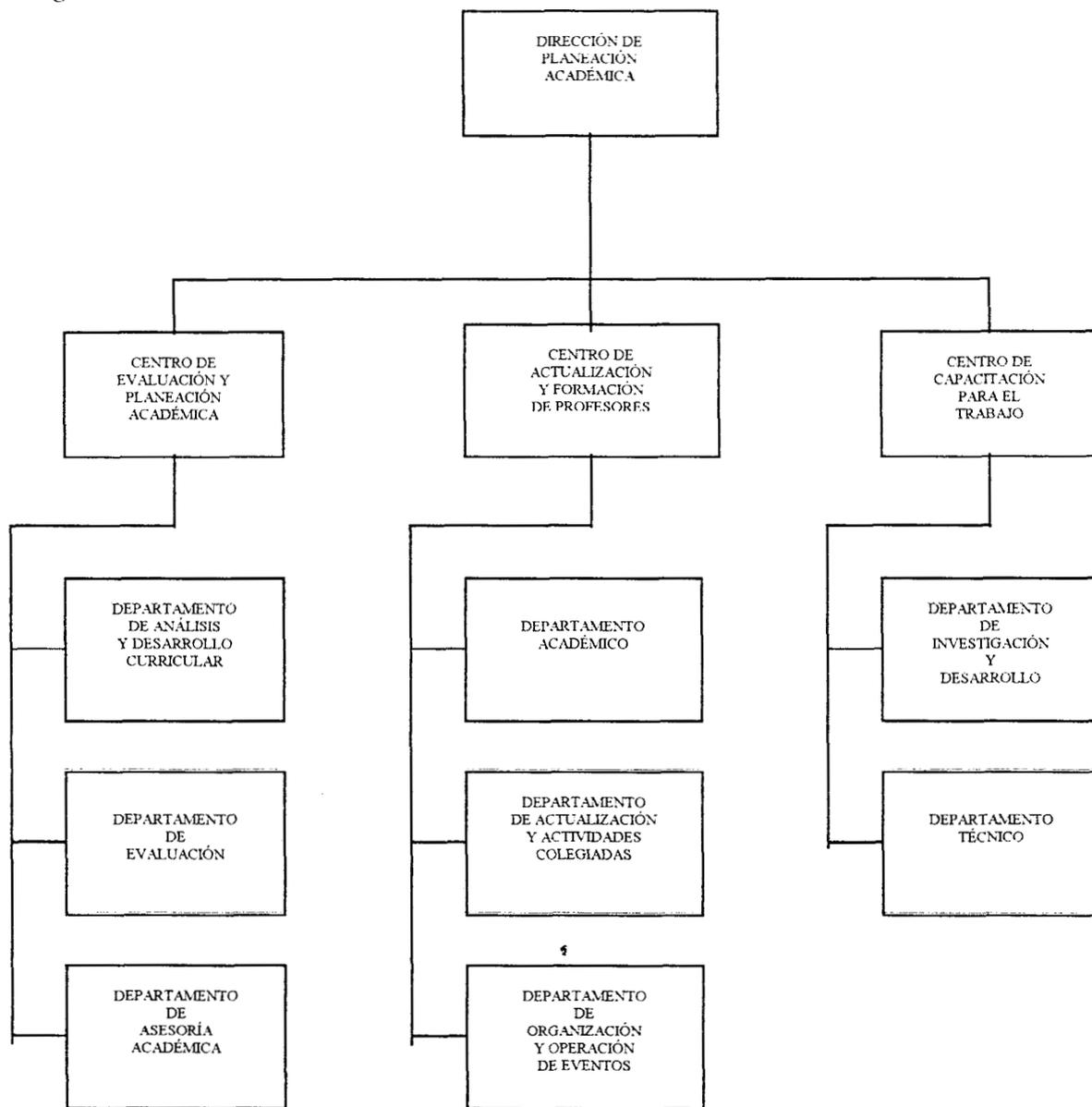
3.- El Centro de Capacitación para el Trabajo; cuyo objetivo es asegurar que las capacitaciones que ofrece el Colegio de Bachilleres a los estudiantes como parte del plan de estudios, corresponda a las necesidades del sector formal o del sector informal de la economía; mediante el desarrollo de estudios para determinarlos y de acciones de planeación para su establecimiento, operación, supervisión y asesoría.

Los Departamentos que integran este centro son:

A) Departamento de Investigación y Desarrollo, cuya tarea es proporcionar las bases del conocimiento social, económico y pedagógico para fundamentar las decisiones de carácter académico, en cuanto a las capacitaciones que se imparten, con el fin de responder a los requerimientos que plantea el desarrollo del País.

B) Departamento Técnico, el cual contribuye a la operación académica de la capacitación para el trabajo y la consecución de los objetivos de formación técnico-prácticos.

Diagrama de organización de la Dirección de Planeación Académica. Fuente: Manual General de Organización, 1986.



DIRECCIÓN DE EXTENSIÓN CULTURAL

Objetivo.

Contribuir a la formación integral de los estudiantes y del personal del Colegio, mediante la promoción, la difusión y el desarrollo de actividades culturales, sociales y deportivas.

Funciones.

- A) *Propone y establece las normas, las políticas y los lineamientos para el desarrollo de las actividades de las áreas que la integran.*
- B) *Coordina sus actividades con la Dirección de Información y Relaciones Públicas para la divulgación de las actividades culturales y deportivas a través de medios internos y externos de comunicación.*
- C) *Dirige, organiza y supervisa las actividades de difusión cultural y deportiva.*
- D) *Mantiene relación estrecha y coordinada con organismos públicos y privados relacionados con actividades culturales y deportivas.*
- E) *Emite opinión a solicitud de la Dirección de Servicios Académicos, acerca del acervo bibliográfico que se adquiere.*
- F) *Determina y propone las necesidades de material de consumo, equipo y servicios necesarios para sus áreas y coordina con la Dirección Administrativa la compra, distribución y contratación de los recursos autorizados.*
- G) *Informa a la Secretaría Académica del avance de sus funciones.*

La Dirección de Extensión Cultural se integra con 2 subdirectores a saber:

1.- Subdirección de Divulgación y Audiovisual, cuyo objetivo es acrecentar el acervo cultural de la comunidad mediante la organización y difusión de actividades culturales, así como auxiliar con el apoyo audiovisual y gráfico al proceso de enseñanza-aprendizaje. Informa a la Dirección de Extensión Cultural.

Esta Subdirección esta integrada por 2 departamentos que son:

A) Departamento de Diseño Gráfico y Audiovisual cuya meta es contribuir en el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante la producción de material audiovisual, así como apoyar con el diseño gráfico a la difusión de las actividades académicas, culturales, deportivas y sociales que se organicen.

Informa a la Subdirección de Divulgación y Audiovisual.

B) Departamento de Divulgación y Cultura encargado de promover y difundir las distintas manifestaciones culturales entre la comunidad del Colegio a fin de enriquecer su acervo cultural. Informa a la Subdirección de Divulgación y Audiovisual.

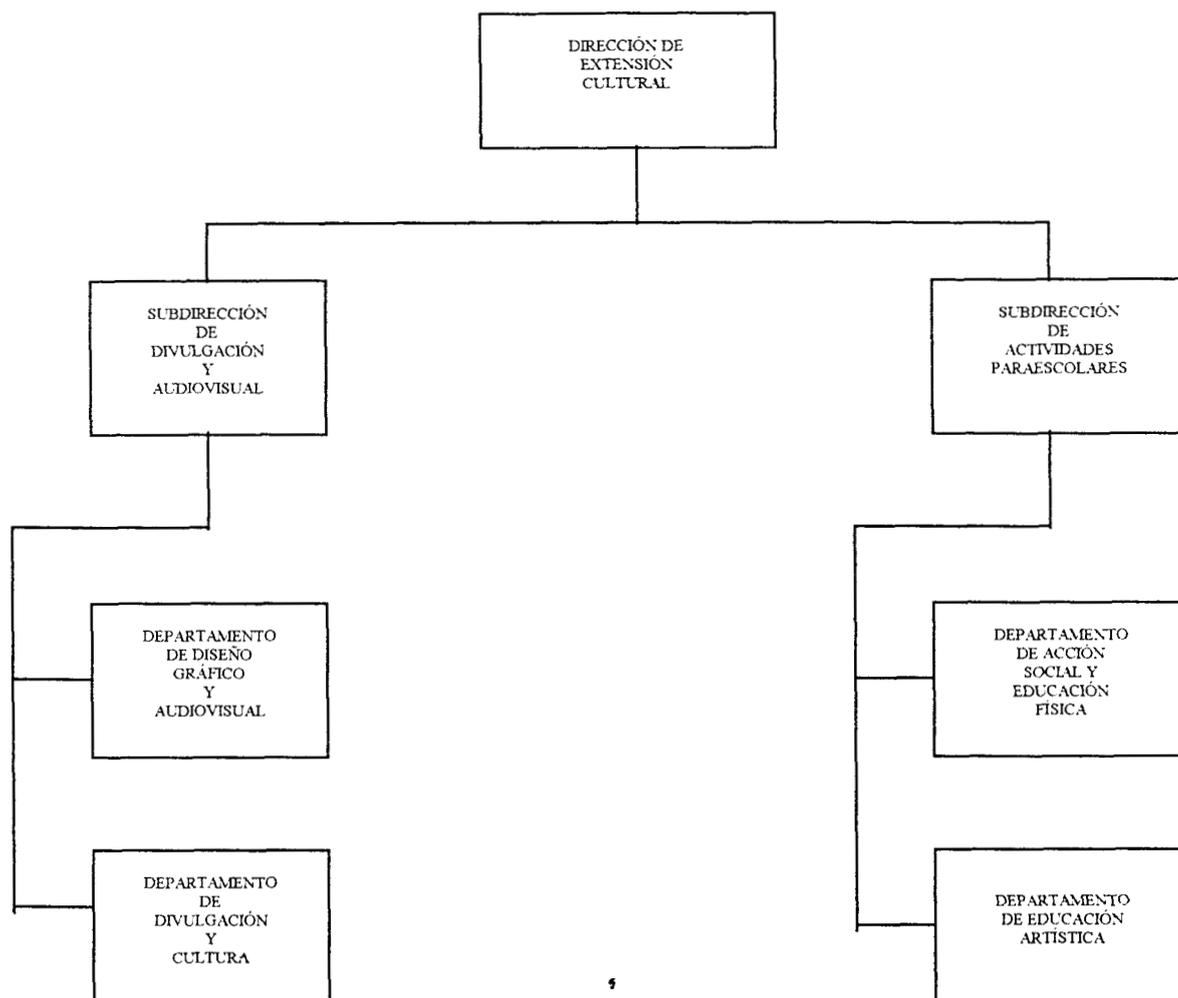
2.- Subdirección de Actividades Paraescolares; cuyo objetivo es fortalecer el desarrollo de actividades culturales, deportivas y sociales, a fin de contribuir a la formación de los estudiantes. Mantiene informada a la Dirección de Extensión Cultural.

Sus departamentos son:

A) Departamento de Acción Social y Educación Física quien organiza y promueve actividades de acción social y deportivas. Informa a la Subdirección de Actividades Paraescolares.

B) Departamento de Educación Física, cuya función es promover la realización de actividades artísticas de los estudiantes. Informa de sus actividades a la Subdirección de Actividades Paraescolares.

Diagrama de organización de la Dirección de Extensión Cultural. Fuente: Manual General de Organización. 1986.



DIRECCIÓN DE SERVICIOS ACADÉMICOS

Objetivo.

Contribuir al logro de los objetivos institucionales mediante la prestación de los servicios bibliotecarios, de orientación escolar, de reconocimiento y revalidación de estudios, de asuntos del profesorado y laboratorios.

Funciones.

A) Planea, organiza, coordina y supervisa las actividades de bibliotecas, de orientación escolar, de reconocimiento y revalidación de estudios, de asuntos del profesorado y laboratorios.

B) Vigila que se cumpla con las disposiciones establecidas en el Reglamento de Personal Académico del Colegio, en relación al ingreso y permanencia de quienes imparten alguna asignatura y en su caso, proponer a la Secretaría Académica las modificaciones a dicha reglamentación.

C) Coordina la prestación de los servicios que presta el Sistema de Enseñanza Abierta.

D) Supervisa las actividades de los planteles de los servicios de biblioteca y orientación escolar.

E) Coordina con Extensión Cultural y Planeación Académica la adquisición de acervo bibliográfico.

F) Determina las necesidades de material, equipo y servicio y coordina con Dirección Administrativa la compra, distribución y contratación de recursos.

G) Informa a la Secretaría Académica el avance de sus actividades.

Dentro de la Dirección de Servicios Académicos existen 2 subdirecciones y varios departamentos, los cuales se describen a continuación:

1.- Subdirección de Bibliotecas. Cuyo objetivo es contribuir al desarrollo de las actividades de docencia, difusión, investigación y extensión cultural, proporcionando los servicios bibliotecarios que permitan a los usuarios contar oportunamente con las fuentes de información necesarias. Informa a la Dirección de Servicios Académicos. La Subdirección de Bibliotecas dirige al Departamento de Servicios Técnicos que realiza el procesamiento técnico del material bibliográfico, propiedad de la Institución, a fin de facilitar la localización, el manejo y el control de la información del acervo de las bibliotecas. Informa a la Subdirección de Bibliotecas.

Los siguientes 3 departamentos dependen directamente de la Dirección de Servicios Académicos.

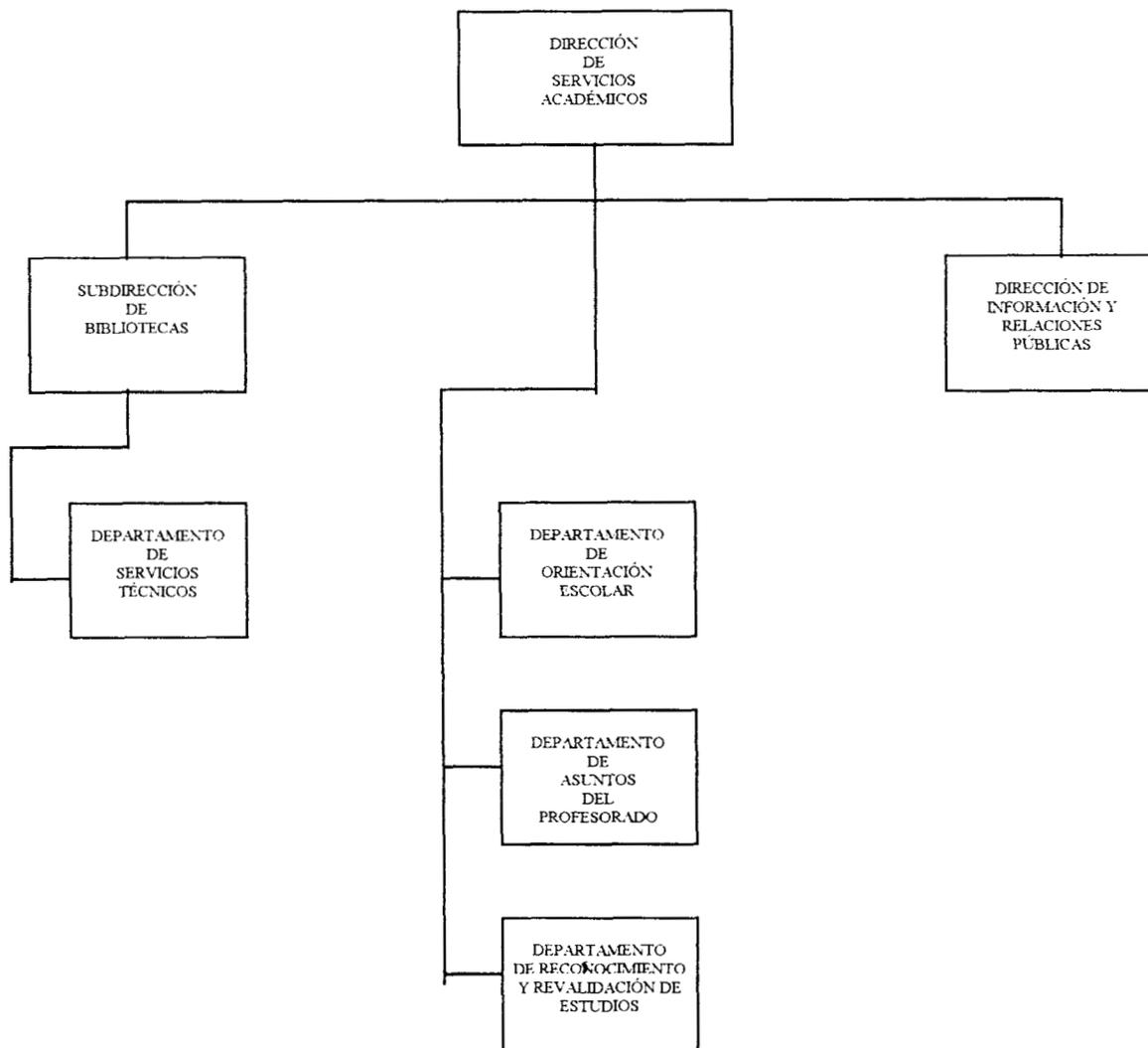
A) Departamento de Orientación Escolar. Cuyo objetivo es contribuir al aprovechamiento del alumno, así como a su objetiva elección profesional, mediante la instrumentación de las herramientas técnico-pedagógicas para la orientación escolar y vocacional. Informa a la Dirección de Servicios Académicos.

B) Departamento de Asuntos del Profesorado. Cuya función es contribuir a que la Institución cuente con el personal idóneo para el proceso, enseñanza-aprendizaje mediante la operación de reclutamiento, selección y promoción del personal docente. Informa a la Dirección de Servicios Académicos.

C) Departamento de Reconocimiento y Revalidación de Estudios. Encargado de contribuir a la adecuada aplicación de los trámites de reconocimiento de validez oficial en instituciones públicas y privadas y proponer la normatividad para regular las relaciones entre el Colegio y los Centros de estudio reconocidos, así como llevar a cabo los provenientes de otras instituciones de nivel medio superior que deseen ingresar al Colegio de Bachilleres. Informa a la Dirección de Servicios Académicos.

2.- Subdirección de Laboratorios. Cuyo objetivo es apoyar la enseñanza de las disciplinas experimentales en planteles, a través del desarrollo, evaluación y actualización de los instructivos y las actividades experimentales así como la clasificación de reactivos, equipo y material de consumo que permitan la integración de la teoría a la práctica. Informa a la Dirección de Servicios Académicos.

Diagrama de Organización de la Dirección de Servicios Académicos. Fuente: Manual General de Organización. 1986.



DIRECCIÓN DE PROGRAMACIÓN

Objetivo.

Contribuir al logro de los objetivos del Colegio mediante el mejoramiento administrativo, la planeación, programación, presupuestación de los recursos financieros, así como proporcionar el apoyo computacional y de administración escolar que se requiera, atendiendo las necesidades internas y externas de la Institución.

Funciones.

A) Planea, organiza, dirige y controla las actividades de las áreas a su cargo.

- B) Coordina la planeación institucional, realizando estudios para la utilización óptima de los recursos materiales, humanos y financieros.
- C) Elabora y conforma el anteproyecto y modificaciones del presupuesto y el registro oportuno de los ingresos.
- D) Integra y difunde las estadísticas básicas para la toma de decisiones.
- E) Dirige y supervisa los estudios organizacionales, de sistemas y métodos de trabajo.
- F) Dirige la planeación y programación de sistemas computacionales.
- G) Propone a la Dirección General los calendarios de actividades escolares en sus dos modalidades.
- H) Informa a la Dirección General del avance de sus actividades.

La Dirección de Programación coordina las actividades de 3 subdirecciones y un centro, estos son:

1.- Subdirección de Programación y Estadística, encargada de elaborar los programas operativos anuales, el anteproyecto del programa presupuesto y las estadísticas básicas, a fin de efectuar un seguimiento de las metas a alcanzar por cada área del Colegio, así como gestionar oportunamente el presupuesto requerido para la adecuada operación de la Institución.
Informa a la Dirección de Programación.

Cuenta con 2 departamentos:

A) Departamento de Programación, encargado de determinar la proporción en que la institución alcanza las metas fijadas interna y externamente y elaborar los informes que al respecto el Colegio presente ante las dependencias correspondientes, mediante el análisis, integración y seguimiento del programa-presupuesto.
Informa a la Subdirección de Programación y Estadística.

B) Departamento de Presupuestación, encargado de contribuir a la adecuada gestión de los recursos financieros mediante la elaboración, el seguimiento y la adecuación del programa-presupuesto, así como realizar el control global del presupuesto a fin de proyectar situaciones financieras futuras.
Informa a la Subdirección de Programación y Estadística.

2.- Subdirección de Organización y Métodos. Realiza estudios de organización, de procedimientos y de racionalización de los recursos humanos y materiales.
Informa a la Dirección de Programación.

Consta de 2 departamentos:

A) Departamento de Estudios Organizacionales; realiza la revisión permanente de las estructuras orgánico-funcionales y la elaboración de estudios de racionalización de recursos humanos.
Informa a la Subdirección de Organización y Métodos.

B) Departamento de Sistemas y Procedimientos, realiza estudios administrativos para permitir una operación eficaz.

3.- Centro de Análisis y Desarrollo de Sistemas. Es el encargado de realizar el procesamiento de la información académica y administrativa, buscando una mejor toma de decisiones y la automatización de los procesos.

Consta de 2 departamentos:

A) Departamento de Análisis y Programación. Quien realiza estudios técnicos y de viabilidad para la detección y satisfacción oportuna y eficiente de las necesidades de procesamiento de información de las diferentes áreas del Colegio, así como elaborar la documentación de soporte de los sistemas y los programas que se requieran.

B) Departamento de Producción. Lleva a cabo la operación de los sistemas de información del Colegio con la finalidad de proporcionar a los usuarios la información requerida en forma eficiente y oportuna.

Informan, ambos, al Centro de Análisis y Desarrollo de Sistemas.

4.- Subdirección de Registro y Control Escolar. Esta encargada de garantizar que la administración de los servicios escolares del Colegio y la oportuna distribución y emisión de la documentación oficial que respalde los estudios realizados en la Institución, se efectúen mediante la unificación y bajo la supervisión de los procesos respectivos.

Informa a la Dirección General del avance de sus actividades.

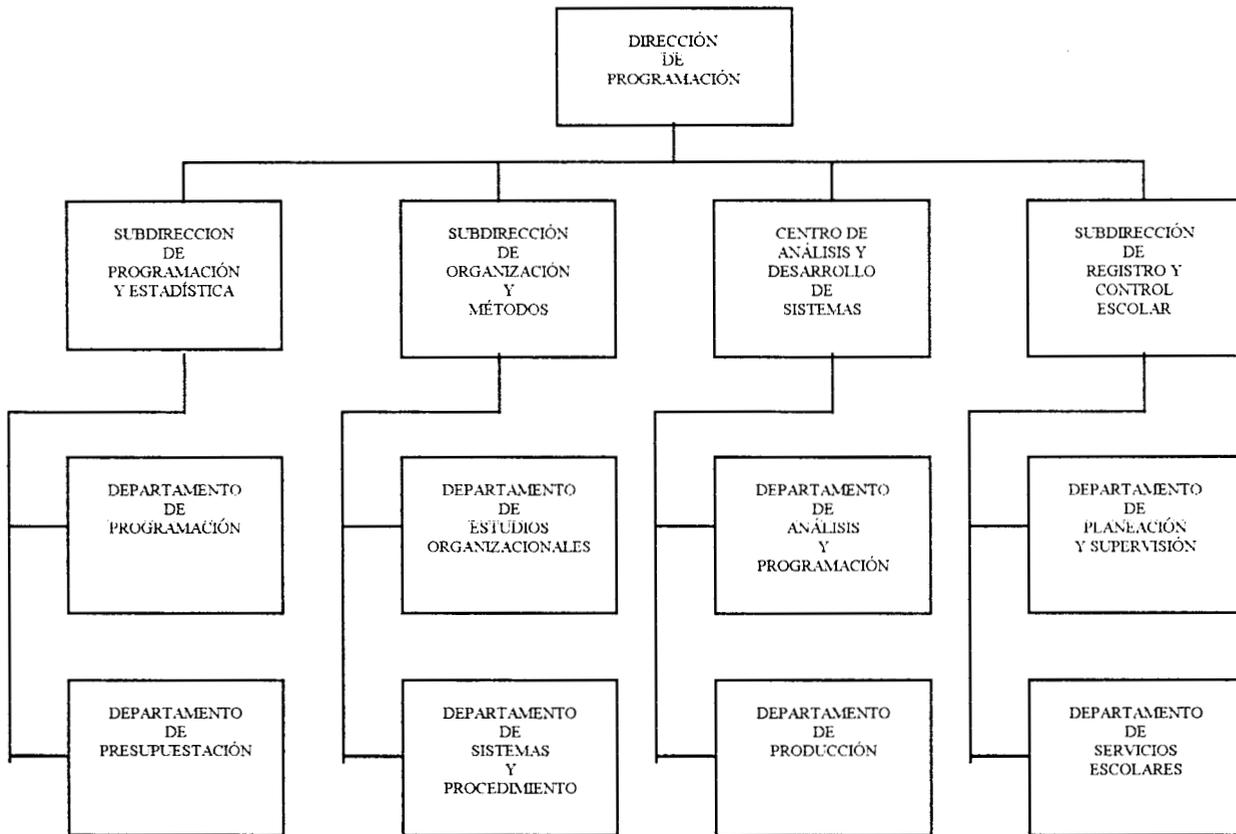
Sus departamentos son:

A) Departamento de Planeación y Supervisión. Realiza la planeación y supervisión a fin de lograr una eficiente operación en las oficinas correspondientes en planteles y auxiliar en el registro de aspirantes de primer ingreso.

B) Departamento de Servicios Escolares. Se encarga de expedir correcta y oportunamente la documentación oficial que ampara los estudios realizados en el Colegio, a fin de garantizar el cumplimiento de las normas respectivas y coordina los servicios escolares que se ofrecen en las oficinas de registro y control escolar en cada plantel.

Informan a la Subdirección de Registro y Control Escolar.

Diagrama de organización de la Dirección de Programación. Fuente: Manual General de Organización. 1986.



DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA

Objetivo.

Dotar a las áreas del Colegio de los recursos materiales, de los servicios generales y del apoyo administrativo en materia de personal que éstas requieran, para el desarrollo de sus funciones, a fin de ayudar al cumplimiento de los objetivos y de las metas institucionales.

Funciones.

- A) Planea, organiza, dirige y controla las actividades de las áreas a su cargo.*
- B) Propone, establece y difunde las políticas, las normas y los procedimientos para la operación del sistema de administración de personal y de los recursos materiales del Colegio, de acuerdo con sus lineamientos.*
- C) Coordina y supervisa las labores relativas al reclutamiento, selección, nombramiento, contratación, remuneración, incentivos y control de personal.*
- D) Colabora a que las relaciones que existen entre el Sindicato de Trabajadores del Colegio y las autoridades del mismo, se lleven a cabo dentro de los marcos legales y en un clima de armonía y entendimiento.*
- E) Vigila el cumplimiento de las Condiciones Generales de Trabajo.*
- F) Planea y dirige la prestación de los servicios de intendencia, mensajería, transportes y demás apoyos que requieran las áreas del Colegio para su operación.*
- G) Coordina la elaboración del anteproyecto del Programa Anual de Adquisiciones. Dirige y coordina la adquisición, el almacenamiento, el control y el suministro de los recursos materiales.*
- H) Informa a la Dirección General del avance de sus actividades.*

La Dirección Administrativa coordina a 2 subdirecciones y a 2 departamentos que dependen directamente de ella.

1.- Subdirección de Personal. Cuyo objetivo es coadyuvar a la obtención de los recursos humanos que requieran las áreas del Colegio para el desarrollo de sus funciones y para el cumplimiento de los objetivos institucionales, así como realizar los trámites internos y externos que se originen de los derechos y obligaciones que corresponden a los trabajadores del Colegio. Informa a la Dirección Administrativa.

Cuenta con 3 departamentos que lo auxilian y son:

- A) Departamento de Selección y Desarrollo. Se encarga del reclutamiento y la capacitación del personal.*
- B) Departamento Administrativo de Personal. Realiza el pago oportuno de los servicios personales devengados por los trabajadores académicos y administrativos de oficinas generales y de planteles, mediante la tramitación, el registro y el control de los movimientos administrativos en esta materia.*
- C) Departamento de Trámites Administrativos. Encargado de coadyuvar a que los servicios y las prestaciones al personal, que se deriven de las condiciones generales aplicables, se tramiten interna y externamente de manera oportuna para su otorgamiento. Informan a la Subdirección de Personal del avance de sus actividades.*

2.- Los Departamentos de Compras y Almacén General dependen directamente de la Dirección Administrativa y sus funciones se enuncian a continuación:

El Departamento de Compras se encarga de obtener las mejores condiciones de calidad, cantidad, precio y tiempo de entrega en la adquisición de los bienes que requieran las áreas del Colegio para el desarrollo de sus funciones y para el cumplimiento de las metas del Colegio.

Ambos informan a la Dirección Administrativa sobre el avance de sus actividades.

3.- Subdirección de Servicios. Es el ente encargado de proporcionar en forma eficiente y oportuna los servicios generales que requieran las áreas del Colegio para el desarrollo de sus funciones, así como normar y regular la operación de los mismos en los planteles.

Informa de sus actividades a la Dirección Administrativa.

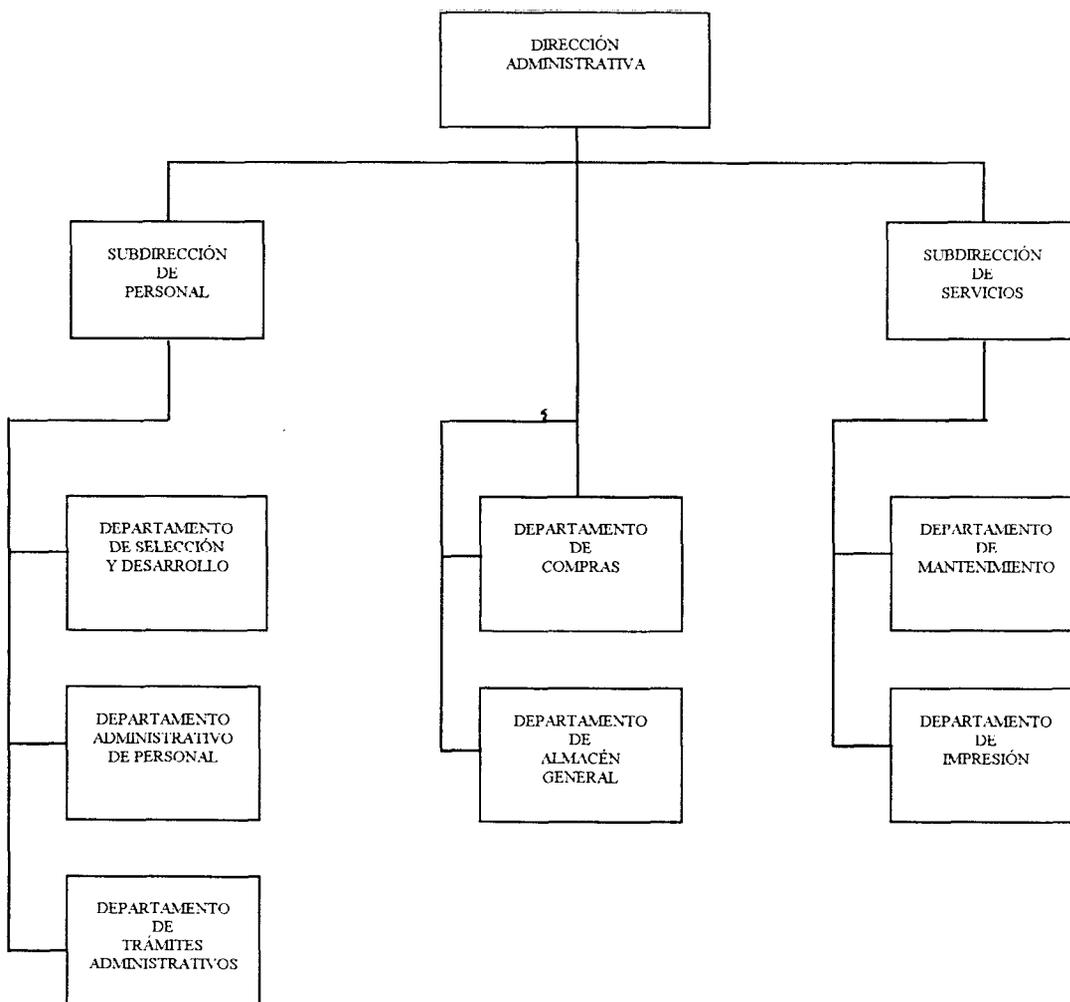
Supervisa las actividades de dos departamentos que son los siguientes:

A) Departamento de Mantenimiento. Que como su nombre lo indica, mantiene el equipo y las instalaciones en condiciones adecuadas para su uso, tanto en las Oficinas Generales, como en todos los planteles.

B) Departamento de Impresión, encargado de apoyar el desarrollo de las actividades administrativas, académicas, culturales y de difusión, proporcionando el servicio de impresión, engargolado, fotocopiado, compaginación y encuadernado de documentos.

Ambos Departamentos informan a la Subdirección de Servicio de sus actividades.

Diagrama de organización de la Dirección Administrativa. Fuente: Manual Gral. de Org. 1986.



CONTRALORÍA INTERNA

Objetivo.

Contribuir a la modernización del sistema integrado de control y al cumplimiento de las disposiciones jurídico-administrativas internas y externas a fin de ayudar a la honestidad y racionalidad en la aplicación de los recursos.

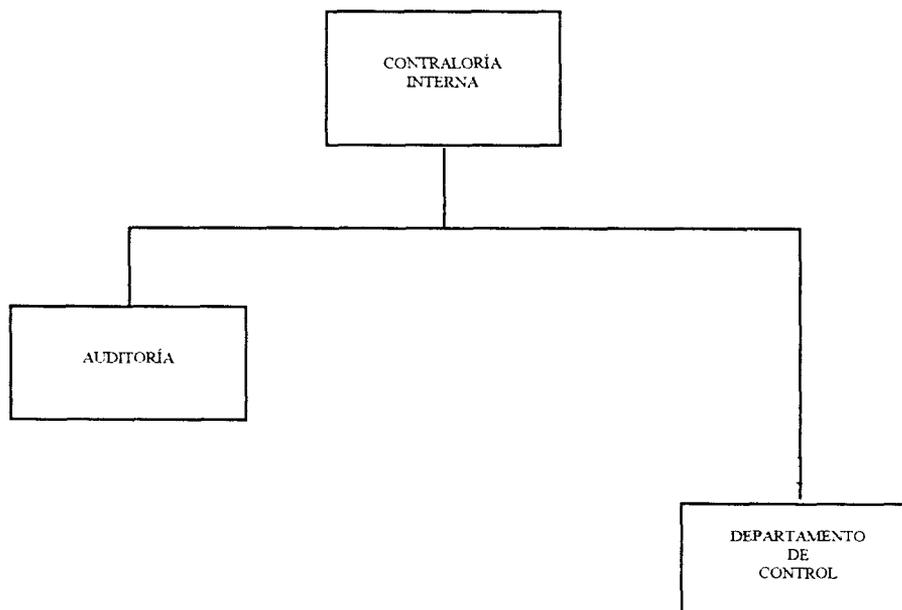
Funciones.

- A) Planea, organiza, dirige y controla las actividades de Auditoría.*
 - B) Coordina la elaboración del Programa Operativo Anual de acuerdo con las disposiciones federales.*
 - C) Propone, desarrolla, aplica y evalúa las normas y los lineamientos que regulen el funcionamiento del Sistema Integrado de Control.*
 - D) Verificar que cada área del Colegio cumpla oportuna y satisfactoriamente las disposiciones jurídico-administrativas y/o promover esta aplicación.*
 - E) Vigilar y fomentar que el manejo y la aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros se realicen bajo los criterios de racionalidad y austeridad.*
 - F) Informa al Patronato y a la Dirección General del avance de sus actividades.*
- La Contraloría Interna supervisa las actividades de Auditoría y el Departamento de Control.*

1.- Auditoría tiene como objetivo garantizar el cumplimiento de lo establecido en las disposiciones jurídicas, administrativas y presupuestales, tanto internas como externas y en su caso contribuir a la aplicación de medidas correctivas mediante la coordinación de las actividades de revisión de carácter administrativo, financiero y fiscal de las operaciones realizadas por las diversas áreas.

2.- El Departamento de Control tiene como objetivo contribuir en el desarrollo del sistema integrado de control, a fin de asegurar la eficiente operación y administración de las áreas del Colegio. Informan a Contraloría Interna sobre sus actividades.

Diagrama de organización de la Contraloría Interna. Fuente: Manual General de Organización. 1986.



DIRECCIÓN DE RECURSOS FINANCIEROS

Objetivo.

Realizar la administración de los Recursos Financieros a efecto de que las áreas del Colegio cumplan con los objetivos y programas establecidos.

Funciones.

- A) Planea, organiza, dirige y controla las actividades de control presupuestal, contabilidad y tesorería.*
- B) Colabora con la Dirección de Programación en el diseño y conformación del anteproyecto y modificaciones del presupuesto; la evaluación programática y el registro oportuno de ingresos propios, así como regular el ejercicio del presupuesto autorizado.*
- C) Gestionar el retiro de las órdenes de pago del subsidio federal otorgado al Colegio.*
- D) Vigilar y controlar los ingresos y egresos.*
- E) Vigilar los bienes muebles e inmuebles y los documentos que amparan su propiedad.*
- F) Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales.*
- G) Autoriza el programa anual de necesidades de consumo.*
- H) Informa a la Dirección General del avance de sus programas.*

La Dirección de Recursos Financieros supervisa las actividades de los siguientes departamentos.

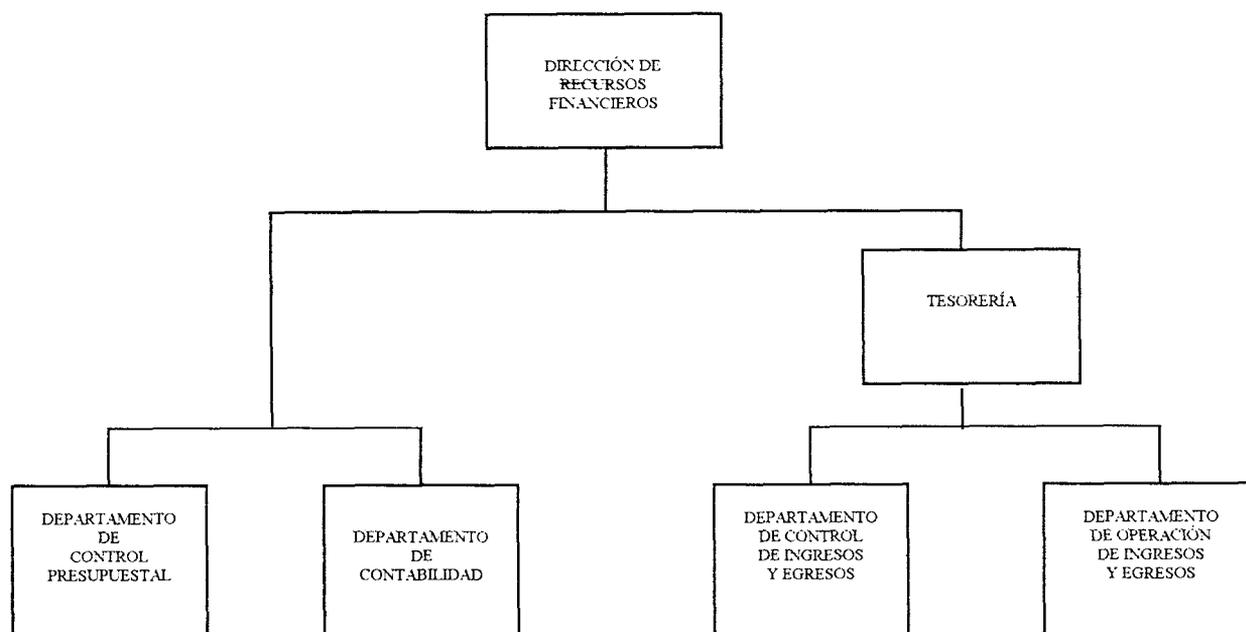
- 1.- Departamento de Control Presupuestal; es el encargado de colaborar en el control financiero del ejercicio del presupuesto asignado al Colegio.*
- 2.- Departamento de Contabilidad. Se encarga de realizar el registro cronológico y sistemático de las acciones financieras que realiza la institución para apoyar la toma de decisiones.*
- 3.- Tesorería. Realiza la administración y control de los recursos monetarios asignados a fin de apoyar la consecución de objetivos y programas del Colegio.*

La Tesorería supervisa a dos departamentos:

- A) Departamento de Control de Ingresos y Egresos, que como su nombre lo indica controla los ingresos y egresos para garantizar que éstos sean utilizados eficientemente.*
- B) Departamento de Operación de Ingresos y Egresos. Coadyuva a la captación de los ingresos y la administración de los mismos, para contribuir en el control de los ingresos y de afrontar los distintos compromisos que adquiera la Institución.*

Informan a la Dirección de Recursos Financieros sobre sus actividades.

Diagrama de organización de la Dirección de Recursos Financieros. Fuente: Manual General de Organización. 1986.



COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE ENSEÑANZA ABIERTA (S.E.A.)

Objetivo.

Desarrollar y promover la modalidad extraescolar que imparte el Colegio de Bachilleres.

Funciones.

- A) Vigila que la elaboración y desarrollo tanto del plan como de los programas de estudio del SEA se realicen de acuerdo con los objetivos y políticas establecidos.
- B) Establece las políticas que norman la operación del SEA.
- C) Determina el sistema de evaluación del proceso de enseñanza-aprendizaje.
- D) Coordina la elaboración del material didáctico.
- E) Difunde y promueve el SEA en coordinación con el área de Información y Relaciones Públicas.
- F) Informa a la Dirección General del avance de sus actividades.

La Coordinación del SEA supervisa las actividades de dos subdirecciones:

- 1.- Subdirección Académica. Encargada de establecer los lineamientos académicos para el diseño de los materiales didácticos, la instrumentación de las técnicas de estudio y los criterios de evaluación.
Informa a la Coordinación del SEA sobre sus actividades.

Supervisa las actividades de 2 departamentos:

A) Departamento de Materiales Didácticos; encargado de determinar los criterios y mecanismos de evaluación a fin de mejorar la operación del SEA.

B) Departamento de Evaluación; encargado de supervisar la evaluación de los alumnos.

2.- Subdirección de Operación. Ayuda al cumplimiento de los objetivos académicos proporcionados por el SEA.

Informa a la Coordinación del SEA de sus actividades.

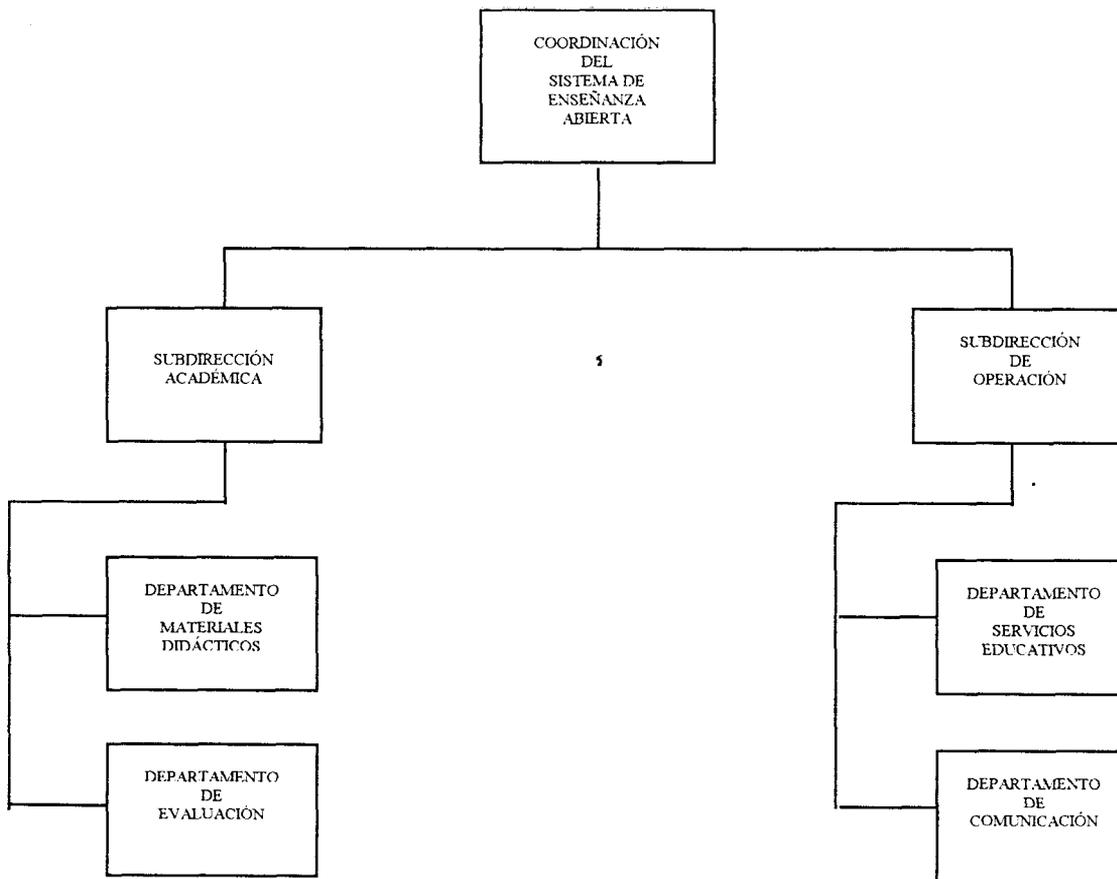
Sus departamentos son:

A) Departamento de Servicios Educativos; encargado de propiciar el estudio independiente de la modalidad extraescolar, mediante la instrumentación y aplicación de los servicios educativos.

B) Departamento de Comunicación, quien apoya el estudio independiente a través de la promoción y difusión de los servicios, actividades académicas y paraescolares del SEA.

Informan de sus actividades a la Subdirección de Operación.

Diagrama de organización de la Coordinación del Sistema de Enseñanza Abierta. Fuente: Manual General de Organización. 1986.



COORDINADORES SECTORIALES

Cada Coordinador podrá tener a su cargo hasta siete planteles.

Al Coordinador Sectorial le Corresponde:

I. Coordinar las actividades académicas, administrativas y de difusión cultural de los planteles, de acuerdo con las normas dictadas por la Junta Directiva y con las instrucciones del Director General.

II. Presidir su respectivo Consejo Consultivo de Directores,

III. Participar en las reuniones del Consejo de Coordinadores Sectoriales.

IV. Comunicar a los Directores de Plantel por acuerdo del Director General, los programas de actividades del Colegio y las normas que deberán ser observadas en el desarrollo de los mismos.

V. Proponer el programa de difusión cultural de los planteles de su coordinación, conjuntamente con el Consejo Consultivos de Directores y presentarlo a la aprobación del Director General.

VI. Presentar al Consejo de Coordinadores Sectoriales, los proyectos de reforma a los planes y programas de estudios, así como los de actividades académicas y administrativas de los planteles.

VII. Informar al Director General, cuando se lo solicite, sobre el desarrollo de las actividades a su cargo.

VIII. Presentar anualmente al Director General los proyectos de presupuesto y estado de cuenta de los planteles a su cargo.

IX. Vigilar el cumplimiento de las normas y las disposiciones reglamentarias del Colegio, dentro del ámbito de su competencia.

Informan de sus actividades a la Dirección General.

La ausencia de un Coordinador Sectorial que no exceda de tres meses, será suplida por la persona que designe la Junta Directiva. En caso de falta definitiva, se designará un Coordinador Sectorial que concluirá el período.

CONSEJOS CONSULTIVOS DE DIRECTORES

Con los Directores de Plantel que dependan de cada Coordinador Sectorial se integrará un Consejo Consultivo de Directores que será presidido por el propio Coordinador.

Son atribuciones de los Consejos Consultivos de Directores:

A) Sugerir al Consejo de Coordinadores Sectoriales cambios en los planes y programas de estudio.

B) Estudiar los problemas académicos y administrativos de los planteles y proponer las soluciones que estimen convenientes.

C) Sugerir al Consejo de Coordinadores Sectoriales programas sobre actualización y mejoramiento profesional del personal académico.

D) Programar las actividades de los planteles y, en su caso, proponer al Coordinador Sectorial las modificaciones que se considere convenientes.

E) Las demás que le señalen las normas del Colegio.

DIRECTORES DE PLANTEL

Son atribuciones del Director de Plantel:

- 1.- Representar a su plantel y dirigir las actividades académicas y administrativas del mismo.
- 2.- Formar parte del Consejo Consultivo de Directores y presentar propuestas de reforma a los planes y programas de estudio.
- 3.- Designar a los Subdirectores del Plantel con previa autorización del Director General.
- 4.- Instruir a los Subdirectores sobre el funcionamiento del plantel.
- 5.- Presentar a la consideración del Consejo Consultivo de Directores el proyecto del programa de actividades del plantel.
- 6.- Proponer al Director General los nombramientos del personal académico y administrativo, de acuerdo con los procedimientos que establezcan los reglamentos correspondientes.
- 7.- Informar a los Órganos de Gobierno del Colegio cuando se lo soliciten del desarrollo de las actividades del plantel.
- 8.- Presentar anualmente al Coordinador Sectorial, los proyectos de presupuestos y estado de cuenta del plantel.
- 9.- Aplicar al personal de su plantel las sanciones que prevé la legislación del Colegio.
- 10.- Vigilar la aplicación y observancia de las normas del Colegio.
- 11.- Cumplir con el desarrollo de todas las actividades relacionadas con la Dirección del Plantel.
- 12.- Las demás que le confiera la legislación del Colegio.

En ausencia que no exceda de tres meses, el Director del Plantel será sustituido por quien designe el Director General. En caso de falta definitiva nombrará nuevo Director, de acuerdo con el procedimiento señalado en el apartado anterior.

Informan de sus actividades a la Dirección General.

SUBDIRECTORES DE PLANTEL

En cada plantel el Director será auxiliado en sus funciones por tres Subdirectores: uno Académico, uno de Relaciones y uno de Servicios.

Las atribuciones de los Subdirectores Académicos que ejercerán previo acuerdo del Director del Plantel, serán las siguientes:

- I. Coordinar las actividades necesarias para realizar los objetivos del Colegio.
- II. Realizar estudios sobre los planes y programas académicos.
- III. Elaborar los sistemas de evaluación de las actividades académicas de alumnos y profesores.
- IV. Promover la actualización y el desarrollo académico del personal docente del plantel.
- V. Supervisar y evaluar la labor de los jefes de área a su cargo.
- VI. Coordinar sus actividades con las demás Subdirecciones.
- VII. Cumplir con las tareas que le encomiende el Director del Plantel.

Las atribuciones de los Subdirectores de Relaciones se ejercerán previo acuerdo del Director del Plantel y serán las siguientes:

- I. Promover con instituciones públicas y privadas la realización de los programas de capacitación, de acuerdo con las normas que fije la Junta Directiva.

- II. Elaborar, junto con los jefes de área respectivos, el proyecto de programa anual de actividades culturales, deportivas y sociales.*
- III. Promover, coordinar y difundir las actividades culturales, deportivas y sociales del plantel, evaluar el desarrollo de las mismas.*
- IV. Coordinar, supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades de su área.*
- V. Coordinar sus actividades con los demás Subdirectores.*

Las atribuciones de los Subdirectores de Servicios son las siguientes:

- I. Dirigir, supervisar y evaluar las actividades administrativas y de servicios del plantel.*
- II. Elaborar en coordinación con los jefes de área correspondientes, el proyecto del programa general de actividades de la Subdirección.*
- III. Formular de acuerdo con la información proporcionada por las Subdirecciones Académicas y de Relaciones, el proyecto de presupuesto anual del plantel.*
- IV. Administrar el presupuesto del plantel.*
- V. Proponer programas de capacitación del personal administrativo y realizar los que se aprueben.*
- VI. Cumplir con las actividades que le encomiende el Director del Plantel.*

1.5.3 Análisis de un sistema dentro del Colegio de Bachilleres

A partir del análisis del organigrama general del Colegio es posible apreciar que éste tiene una estructura muy amplia y el análisis de los problemas a nivel institucional sobrepasa los alcances del presente documento.

Es por lo anterior que se ha decidido analizar una porción del Colegio de Bachilleres, la cual es vital en su organización y cuyo análisis es representativo de la estructura y función de las demás partes que integran a la institución en su conjunto.

1.6 Organización de la Subdirección de Personal

1.6.1 Antecedentes

Desde la creación del Colegio de Bachilleres, esta institución ha contado con un departamento encargado exclusivamente del reclutamiento y la selección del personal, así como del pago del sueldo de los trabajadores.

En sus inicios su nombre era Departamento de Personal (6) y sus funciones eran la de selección del personal y el pago de los sueldos devengados por los trabajadores de la institución, así como sus trámites ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE).

Sin embargo, al paso de los años y al irse incrementando el número de personas que laboran para la institución, así como al evolucionar la estructura del Colegio y las prestaciones para los trabajadores del Estado, fué necesario realizar múltiples ajustes a este departamento. Se llevó a cabo la especialización de tareas y a partir de 1986 surge la actual estructura de la Subdirección de Personal, la cual no ha sido modificada y funciona hasta la fecha tal como se estableció en ese año.

1.6.2 Marco Normativo

La Subdirección de Personal regula sus actividades en base a lo que se estipula en las siguientes reglamentaciones:

A) Disposiciones Generales.

** Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 123 promulgada el 5 de febrero de 1917.*

** Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado.*

** Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos.*

** Ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado.*

** Reglamento de Prestaciones Económicas del ISSSTE.*

** Reglamento Interior del ISSSTE.*

** Decreto que establece las bases para el pago del aguinaldo publicado en el Diario Oficial.*

** Acuerdo por el que se establece la semana laboral de 5 días de duración para los trabajadores de las dependencias del Ejecutivo Federal.*

** Acuerdo para el contrato con Aseguradora Hidalgo.*

B) Disposiciones Internas.

** Decreto por el que se crea el Colegio de Bachilleres, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 26 de septiembre de 1973.*

Específicamente los títulos cuarto y quinto en los que se habla del personal que labora para la institución y que especifican lo siguiente: (7)

TITULO CUARTO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO CAPITULO ÚNICO

Artículo 27. Forman el personal administrativo del Colegio de Bachilleres, todos los empleados que desempeñen tareas en tal sector en virtud de un nombramiento oficial a que figuren en las nóminas de pago.

Artículo 28. Las relaciones de trabajo entre el Colegio de Bachilleres y sus empleados se regirán por la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, reglamentaria del apartado B) del artículo 123 Constitucional.

Artículo 29. El personal administrativo se divide en los siguientes grupos: de confianza, de base, interinos y por tiempo fijo.

Artículo 30. Las relaciones del Colegio de Bachilleres con su personal administrativo, así como las Condiciones Generales de Trabajo del mismo se regirán con base en el Reglamento General del Personal Administrativo.

**TITULO QUINTO
DEL PERSONAL ACADÉMICO
CAPITULO ÚNICO**

Artículo 31. El personal académico del Colegio de Bachilleres, desarrollará sus labores bajo el principio de libertad de cátedra e investigación, dentro de los planes y programas de estudio aprobados por los Órganos de Gobierno de la Institución.

Artículo 32. El personal académico del Colegio de Bachilleres, estará integrado por:

- a) Los profesores, y*
- b) Sus ayudantes*

Artículo 33. Es función del personal académico del Colegio de Bachilleres, impartir educación del nivel medio superior orientada hacia la consecución de los objetivos señalados en el artículo 2o. de este Estatuto.

Artículo 34. El personal académico del Colegio de Bachilleres, prestará sus servicios conforme a lo estipulado en su nombramiento y en el Reglamento del Personal Académico. En este último se fijarán sus derechos y obligaciones.

Artículo 35. Los nombramientos definitivos del personal académico deberán hacerse mediante oposición o por procedimientos igualmente, idóneos para comprobar la capacidad de los candidatos. Para los nombramientos no se establecerán limitaciones derivadas de la posición ideológica de los aspirantes, ni ésta será causa para su remisión. No podrán hacerse designaciones de profesores interinos para un plazo mayor de un ejercicio lectivo.

** Estatuto General del Colegio de Bachilleres.*

** Reglamento del Personal Académico del Colegio de Bachilleres.*

** Condiciones Generales de Trabajo.*

** Reglamento de Escalafón de los Trabajadores del Colegio de Bachilleres.*

** Reglamento de Seguridad e Higiene.*

1.6.3 Ubicación de la Subdirección de Personal

Físicamente se localiza en la planta baja del edificio de las Oficinas Generales (Prolongación Rancho Vista Hermosa 105, Col. Ex-Hacienda Coapa, Coyoacán).

Dentro del Organigrama General, la Subdirección de Personal depende directamente de la Dirección Administrativa y es a ella a quien rinde informe quincenal de las actividades que desempeñan sus tres departamentos que son a saber:

** Departamento de Selección y Desarrollo de Personal.*

** Departamento Administrativo de Personal.*

** Departamento de Trámites Administrativos.*

1.6.4 Objetivo y funciones de la Subdirección de Personal del Colegio de Bachilleres

Objetivo.

Coadyuvar a la obtención de los recursos humanos que requieran las áreas del Colegio para el desarrollo de sus funciones y para el cumplimiento de los objetivos y las metas institucionales así como realizar los trámites internos y externos que se originen de los derechos y las obligaciones que corresponden a los trabajadores del Colegio.

Funciones.

A) Propone políticas y coadyuva en la aplicación de las normas y los lineamientos en materia de administración y de desarrollo del personal. Organiza, dirige y controla las actividades de las áreas que la integran.

B) Supervisa que la ejecución de los programas de capacitación y desarrollo autorizados para el personal administrativo se realicen de acuerdo con las políticas y los lineamientos establecidos.

C) Supervisa que el sistema de reclutamiento y selección que opera en el Colegio, se realice de acuerdo con las políticas y los lineamientos establecidos.

D) Establece relación directa con los organismos encargados de emitir lineamientos generales en materia de recursos humanos; así como con las dependencias prestadoras de servicios.

E) Supervisa el desarrollo de las actividades y de los sistemas administrativos del área de personal, establecidos en los planteles de la Institución.

F) Supervisa los ajustes a los tabuladores de sueldos y salarios con base en los estudios que realice la Dirección de Programación.

G) Vigila en coordinación con el Centro de Análisis y Desarrollo de Sistemas y con la Tesorería, la aplicación de los procedimientos y las políticas que se establezcan para el sistema de nómina, a fin de asegurar el pago oportuno al personal del Colegio.

H) Observa que el registro y control de plazas presupuestales, plantilla y movimientos de personal, se realicen de acuerdo con las políticas y los lineamientos establecidos.

I) Vigila el sistema de registro y control de las asistencias del personal del Colegio y observar la aplicación de sanciones y estímulos correspondientes.

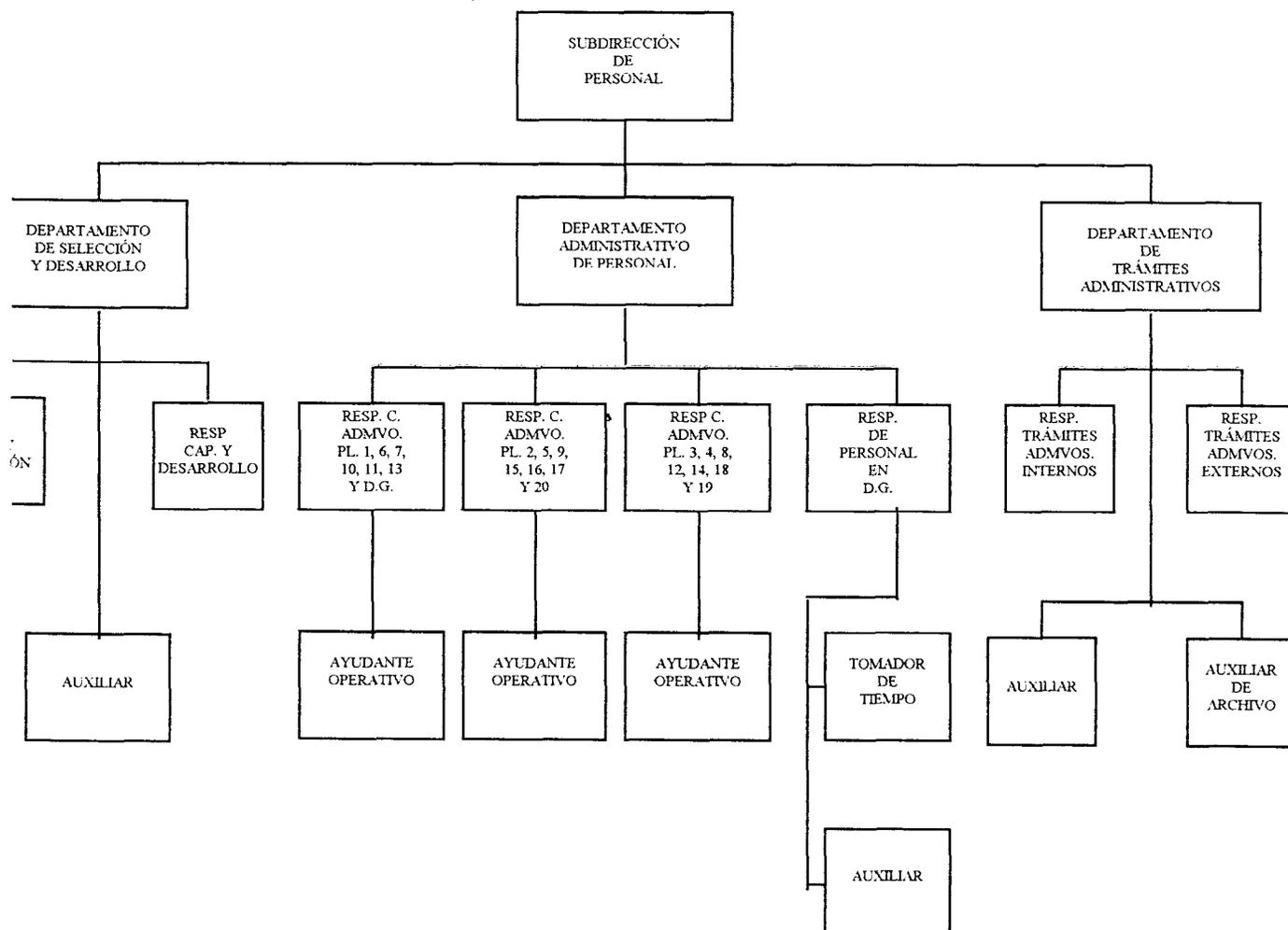
J) Supervisa los trámites de contratación y movimientos administrativos del personal docente.

K) Vigila que se proporcionen las prestaciones y los servicios sociales conforme a los ordenamientos y las disposiciones reglamentarias en materia laboral vigentes en el Colegio.

L) Proporciona a la Comisión Mixta de Escalafón el apoyo en los trámites que marca el Reglamento en cuestión.

M) Evalúa los elementos del proceso operativo de los programas de trabajo del área, para elevar la eficiencia administrativa y, apoyar la toma de decisiones.

N) Realiza informes para la Dirección Administrativa sobre sus actividades.



Dentro del mismo espacio físico laboran los tres departamentos que integran la Subdirección de Personal y cuyas actividades se enlistan a continuación.

DEPARTAMENTO DE SELECCIÓN Y DESARROLLO

Objetivo.

Apoyar a las áreas del Colegio en el desarrollo de sus funciones, proporcionando los recursos humanos que se requieran mediante el reclutamiento y la capacitación del personal.

Funciones.

A) Selecciona al personal necesario para el funcionamiento del Colegio de acuerdo con las políticas y los lineamientos establecidos.

B) Lleva a cabo el sistema de reclutamiento que permite prever las necesidades de personal que requiera la Institución.

C) Aplica las evaluaciones necesarias para la selección y promoción del personal que requieran las distintas áreas del Colegio.

D) Detecta y atiende las necesidades de capacitación y desarrollo del personal en las áreas del Colegio.

E) Imparte pláticas introductorias de información general acerca de la Institución, al personal de nuevo ingreso.

F) Lleva a cabo los programas de capacitación y coordina los que se acuerden con otras instituciones.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE PERSONAL

Objetivo.

Coadyuvar el pago oportuno de los servicios personales devengados por los trabajadores académicos y administrativos de oficinas generales y de planteles, mediante la tramitación, el registro y el control de los movimientos administrativos en esta materia.

Funciones.

A) Lleva a cabo los trámites de contratación y promoción del personal administrativo y docente del Colegio, de acuerdo con las políticas y los lineamientos establecidos.

B) Elabora la nómina del personal de la Institución, de acuerdo con las políticas y los lineamientos establecidos y valida la información correspondiente que presenten los planteles.

C) Tramita y registra en nómina los movimientos de personal tales como: altas, bajas, cambios, así como considerar la información que le envía el Departamento de Trámites Administrativos relativa a los movimientos que repercuten en los servicios del ISSSTE, del FOVISSSTE, de la Aseguradora Hidalgo y de las demás prestaciones que se reflejen en nómina.

D) Informa al Centro de Análisis y Desarrollo de Sistemas sobre los movimientos administrativos de personal, a fin de mantener actualizado el sistema de nómina.

E) Supervisa y controla la asistencia y las incidencias del personal en oficinas generales así como vigilar su cumplimiento en los planteles.

F) Lleva el control individual de las plazas presupuestales y de los pagos extraordinarios del personal del Colegio.

G) Ajusta los tabuladores de sueldos y salarios con base en estudios que realice la Dirección de Programación.

H) Atiende y orienta a las áreas de personal de los planteles, sobre dudas en los movimientos administrativos de personal.

I) Cumple con aquellas disposiciones expedidas por las dependencias normativas en materia de personal y propone las adecuaciones al Colegio.

DEPARTAMENTO DE TRAMITES ADMINISTRATIVOS

Objetivo.

Coadyuvar a que los servicios y las prestaciones al personal, que se deriven de las condiciones generales de trabajo y demás disposiciones generales aplicables, se tramiten interna y externamente de manera oportuna para su otorgamiento.

Funciones.

A) Difunde y realiza el trámite administrativo de los servicios y de las prestaciones con base en lo que establecen las Condiciones Generales de Trabajo de la Institución y de acuerdo con las políticas y los lineamientos establecidos.

B) Registra y controla las prestaciones y los servicios que se otorgan a los trabajadores del Colegio; informando al Departamento Administrativo de Personal para que lleve a cabo su alta en la nómina.

C) Tramita los permisos, las licencias y los quinquenios que solicite el personal del Colegio, efectuando su registro y control.

D) Formula y envía la información sobre altas, bajas, modificaciones de personal del Colegio, al ISSSTE, al FOVISSSTE, a la Aseguradora Hidalgo y al Departamento Administrativo de Personal para su consideración correspondiente.

E) Atiende y orienta a las áreas de personal de planteles, sobre dudas en las prestaciones y los servicios del personal.

F) Conocer aquellas disposiciones expedidas por dependencias normativas en materia de personal y adecuarlas al Colegio.

Por su parte, cada plantel cuenta con una oficina de Recursos Humanos en la cual un Responsable de Personal es el encargado de dar trámite a las prestaciones a que tienen derecho los trabajadores tanto administrativos, como docentes que laboran dentro de cada uno de los veinte planteles.

El Responsable de Personal es el encargado de llevar a la Subdirección de Personal toda la documentación necesaria para el trámite correspondiente.

1.6.5 Organización de la Subdirección de Personal

El personal que labora en la Subdirección de Personal se organiza de la forma en que se muestra en el organigrama de la misma y funciona de la siguiente manera.:

** La Subdirección de Personal está a cargo del Subdirector de Personal, y cuenta con el apoyo de dos secretarías.*

** El Departamento de Selección y Desarrollo está a cargo del Jefe del Departamento de Selección y Desarrollo, contando con el apoyo de un Responsable de Capacitación y Desarrollo, un Responsable de Selección y Reclutamiento, un auxiliar y dos secretarías.*

** El Departamento de Trámites Administrativos está bajo las órdenes del Jefe del Departamento de Trámites Administrativos, quien recibe el apoyo de un Responsable de Trámites Administrativos Internos, un Responsable de Trámites Administrativos Externos, un auxiliar, tres auxiliares dentro del archivo y cuatro secretarías.*

** El Departamento Administrativo de Personal está bajo la responsabilidad del Jefe del Departamento Administrativo de Personal, que cuenta con la colaboración de tres Responsables de Control Administrativo, (cada uno de ellos cuenta con el apoyo de dos ayudantes operativos); el Responsable de Personal de Dirección General el cual es auxiliado por dos tomadores de tiempo y tres auxiliares; el departamento cuenta con el apoyo de un Analista de Sistemas y siete secretarías.*

1.6.6 Actividades cotidianas del personal de la Subdirección de Recursos Humanos

El Subdirector de Recursos Humanos es quien autoriza y firma los documentos (nombramientos, designaciones, licencias) y demás prestaciones que otorgan las Condiciones Generales de Trabajo (lactancias, canastillas, anteojos, etc). Firma documentos para instituciones externas como son:

ISSSTE: Préstamos a corto y largo plazo, hipotecarios, automóvil.

ASEGURADORA HIDALGO: Consentimiento de altas y bajas, cambios de beneficiarios y trámite de pago de seguros.

Por otro lado, supervisa que los departamentos a su cargo realicen las actividades encomendadas de acuerdo con las políticas de la Institución, a través de convocar y presidir las juntas de trabajo con los Jefes de las áreas a su cargo, así como con los representantes sindicales.

Personalmente realiza visitas a los diferentes centros de trabajo a fin de captar los problemas relativos con los Recursos Humanos. De igual manera, mantiene comunicación con el ISSSTE, la ASEGURADORA HIDALGO y demás dependencias estatales con el fin de supervisar y agilizar los trámites administrativos para la realización de las funciones propias de Recursos Humanos.

El Subdirector cuenta con la colaboración de dos secretarías, quienes son las encargadas de checar la correspondencia interna y/o externa, toman dictados y transcriben mecanográficamente toda la documentación que les sea solicitada; efectúan y atienden llamadas telefónicas; programan y controlan el calendario de las reuniones de trabajo en las que participa el Subdirector, reciben y anuncian a las personas que solicitan entrevista con su Jefe, clasifican y archivan la documentación de su área; elaboran la requisición de material de oficina y, en general, todas las actividades secretariales que requiera su Jefe.

El Departamento de Selección y Desarrollo de Personal está a cargo del Jefe de Departamento de Selección y Desarrollo; entre sus funciones se encuentran el supervisar que el reclutamiento de personal de nuevo ingreso se realice en el tiempo oportuno, evalúa y selecciona las fuentes potenciales de obtención del personal idóneo, inspecciona que el desarrollo de los programas de capacitación sean instrumentados adecuadamente, así como el control de los recursos utilizados, supervisa y coordina el servicio social que presten los estudiantes de instituciones de enseñanza superior dentro del Colegio, participa como instructor en cursos de capacitación que se imparten en la Institución, visita a Instituciones Educativas con el fin de intercambiar experiencias e información sobre selección y capacitación de recursos humanos (DANDO, AMERICAN CHAMBER, CENCA, CENAPRO, UCECA).

Por otro lado, mantiene comunicación personal y constante con los Directores, Subdirectores, Departamentos y demás centros de trabajo, con la finalidad de proporcionarles los servicios que brinda el Departamento e invitar al personal a participar en los cursos que se imparten. Se cuenta con el apoyo de dos secretarías quienes toman dictados y transcriben mecanográficamente los reportes, listados y documentos varios, así como archivos de documentación y recepción, envían correspondencia y demás labores rutinarias de tipo administrativo.

El Responsable de Reclutamiento y Selección es quien realiza al reclutamiento del personal de nuevo ingreso, proporciona solicitudes a los aspirantes, aplica exámenes psicológicos y técnicos a los aspirantes, evalúa y formula el reporte de éstos para posteriormente citar y entrevistar a los candidatos viables y propone a las áreas solicitantes a los candidatos viables para ocupar los puestos administrativos que requieran, coordina el servicio social que prestan los estudiantes de Instituciones de Enseñanza Superior dentro del Colegio, participa en los cursos que se imparten a los trabajadores y solicita a Instituciones u Organismos externos, aspirantes que tengan en sus Bolsas de Trabajo.

Por otro lado, el Responsable de Capacitación y Desarrollo está encargado de planear, diseñar o instrumentar los medios para captar las necesidades de capacitación de los diversos centros de trabajo para proponer planos y programas referidos al mejoramiento y actualización técnica de los recursos humanos. Supervisa la implantación y desarrollo de los programas, así como controla

los recursos financieros y materiales para sus actividades, establece el calendario de programas, de capacitación y realiza el seguimiento y evaluación de los cursos impartidos al personal. De igual manera mantiene comunicación constante con organismos externos con el objeto de solicitar o intercambiar información sobre capacitación y actualización técnica profesional.

Se cuenta con un Auxiliar de Selección y Desarrollo de Personal, cuya actividad consiste en apoyar en la recepción de solicitudes de trabajo, practica exámenes psicométricos a los aspirantes; así también en la implementación de los cursos de capacitación que se imparten a los recursos humanos.

El Departamento de Trámites Administrativos está a cargo del Jefe del Departamento de Trámites Administrativos y tiene bajo su responsabilidad el conducir la optimización de los trámites administrativos internos y/o externos del personal, referentes a servicios y/o prestaciones establecidos por la Institución. Coordina con el Departamento Administrativo de Personal, las bajas por ceses, fallecimientos o renunciaciones aceptadas por la Dirección de Asuntos Jurídicos, supervisa las pláticas de orientación que las áreas de trabajo a su cargo imparten al personal.

Mantiene comunicación con los Directores y Responsables de personal de los planteles, con el objeto de darles a conocer el estado que guarda el trámite administrativo interno o externo solicitado. Igualmente, mantiene comunicación con el ISSSTE, FOVISSSTE y ASEGURADORA HIDALGO, con el objeto de intercambiar información referida a los servicios o prestaciones que se otorgan al personal. Se cuenta con el apoyo de cuatro secretarías, las cuales colaboran en labores rutinarias de tipo administrativo.

El Responsable de Trámites Administrativos Internos, opera el trámite administrativo correspondiente a las solicitudes de licencias con o sin goce de sueldo, guarderías, canastillas, ayuda de compra para anteojos, días económicos al personal docente y administrativo, de acuerdo a lo que establecen las Condiciones Generales de Trabajo vigentes, analizando y verificando las solicitudes de prestaciones en dinero o en especie que se otorgan al personal.

Mantiene comunicación con la Dirección de Asuntos Jurídicos, con el objeto de solicitar información de tipo legal que se necesite. Así mismo mantiene comunicación con los Responsables de Personal con el objeto de que le proporcionen los datos para el otorgamiento de las prestaciones a su cargo.

El Responsable de Trámites Administrativos Externos gestiona el trámite administrativo correspondiente a las solicitudes de préstamo a corto plazo, préstamo hipotecario, adquisición de automóviles, TURISSSTE, FONACOT, FOVISSSTE, ASEGURADORA HIDALGO, etc., que se otorga al personal docente y administrativo de la Institución. Personalmente atiende y orienta a los trabajadores que requieren información acerca de los trámites a seguir para solicitar servicio a prestaciones relacionados con instituciones externas, recibe y tramita cédulas de afiliación y duplicadas en el ISSSTE, préstamos a corto o largo plazo, consentimientos de seguros de vida, bajas, cambios de beneficiario, etc. Mantiene comunicación con los Directores y responsables de personal para recibir la información referida a los servicios o prestaciones que solicita el personal adscrito a éstos.

Un auxiliar de Trámites Administrativos es el encargado de apoyar en los trámites administrativos tanto internos como externos, en llevar y traer la documentación referida a las altas, bajas y modificaciones del personal relacionadas con el ISSSTE y ASEGURADORA HIDALGO. Auxilia en

la revisión de las solicitudes de préstamos con el objeto de certificar los datos que contiene éste, actualiza el archivo que se forma con las tarjetas de registro individual del personal, relativas a las prestaciones que otorgan a éste, registra y controla el número de solicitudes recibidas.

Los auxiliares de archivo se encargan de actualizar o integrar expedientes con los documentos de todo el personal del Colegio.

El Jefe del Departamento Administrativo de Personal tiene a su cargo las actividades del Departamento del mismo nombre, supervisa los controles administrativos de los recursos humanos en Planteles y Dirección General, así como la entrega de información al Centro de Análisis y Desarrollo de Sistemas para generar los pagos al personal de la Institución, envío de información al Área Financiera para que se efectúen los pagos a Instituciones Externas, integración de expedientes del personal para entrega de información a éstas.

Supervisa que la información que contienen los nombramientos se encuentre correcta, para que pasen a firma con el Subdirector de Personal, elabora las designaciones para el ejercicio de las plazas a planteles y centros de trabajo del Colegio. Convoca y preside juntas de trabajo con los Responsables de Personal, elabora oficios contestando transferencias, permutas, cambios de horario o reincorporaciones a plazas con licencias; envía información a los Responsables de Personal relativa a órdenes de descuento de ISSSTE, FOVISSSTE, FONACOT, ASEGURADORA HIDALGO y cuotas sindicales.

Mantiene comunicación con Tesorería, Contraloría y Contabilidad General, para tramitar pagos de adeudos al personal, con el Centro de Análisis y Desarrollo de Sistemas recibiendo y enviando información para la elaboración de nóminas de los diversos centros de trabajo.

Los Responsables de Control Administrativo de Planteles, son los encargados de atender y orientar a los Responsables de Recursos Humanos de los diversos planteles asignados; con el objeto de aclarar cualquier duda que se plantea respecto a los movimientos administrativos del personal de cada uno de éstos; supervisan y coordinan la tramitación de nombramientos, hojas de servicio, prestaciones, etc., del personal de los planteles asignados, elaboran y entregan a su Jefe Inmediato un informe de las plazas vacantes que existen en los planteles, con el objeto de que sean cubiertas a la brevedad posible. Revisan el informe de movimientos a nómina de planteles, con el fin de determinar lo procedente e improcedente cada quincena.

Eventualmente visitan a los planteles asignados con el objeto de revisar sus controles internos de personal administrativo y docente y, sugerir modificaciones a los mismos.

Calculan liquidaciones del personal de los planteles asignados por concepto de sueldos atrasados o retiro de la Institución.

Mantienen constante comunicación con los Responsables de Personal de los Planteles, con el objeto de intercambiar información sobre los movimientos administrativos del personal y para poder enviar éstos al Centro de Análisis y Desarrollo de Sistemas para el procesamiento de las nóminas de cada uno de los planteles.

Los Responsables de Control Administrativo en Planteles cuentan con la colaboración de los Ayudantes Operativos, quienes tienen la tarea de revisar y registrar manualmente en plantillas los nombramientos, permutas, transferencias, renunciaciones y demás movimientos del personal docente y administrativo de los planteles asignados. Verifican los datos contenidos en los documentos que

reciben y registran los informes de movimientos de personal a nómina cada quincena; desglosan la información que le envían los planteles como nómina, listados por puesto, préstamos a corto plazo, registran las cancelaciones de cheques de aquel personal que dejó de prestar sus servicios a la Institución, elaboran un reporte de movimientos de personal no reflejado en nómina, archivan las nóminas y listados de los planteles asignados, elaboran plantillas del personal docente y administrativo de los planteles asignados.

Con los Responsables de Personal mantienen comunicación con el objeto de entregar copia de los movimientos a nómina del personal docente y administrativo.

Se cuenta con la colaboración de secretarías, quienes toman dictados y transcriben mecanográficamente los documentos varios, archivan documentación, reciben y envían correspondencia y demás actividades que les sean solicitados.

En cuanto al Responsable de Recursos Humanos en Oficinas Generales, se debe mencionar que sus actividades son análogas con la de los Responsables de Personal en planteles. Sus actividades son básicamente el supervisar la integración de documentos como acta de nacimiento, cartilla, registro federal de causantes, etc. al expediente; así también la elaboración de nombramientos, afiliación al ISSSTE, seguros de vida y credenciales de la Institución del personal de nuevo ingreso, adscrito a Oficinas Generales, supervisa la integración de los movimientos administrativos del personal a nómina como altas, bajas, cambios de adscripción, promociones, etc., tramita y certifica licencias con o sin goce de sueldo, solicitudes de préstamo a corto o largo plazo a los empleados que los soliciten; recibe y registra la información referida al control de plazas como licencias, renunciaciones, propuestas y designaciones del personal a su cargo, elabora el informe de movimientos de personal que afectan a la nómina, así como la codificación de éstos para su integración, supervisa la codificación de movimientos al ISSSTE, FOVISSSTE y ASEGURADORA HIDALGO, elabora la relación de cheques a cancelar por renunciaciones, término de nombramiento, licencias con o sin goce de sueldo, etc., revisa el listado del personal que tiene derecho a la despensa, así como el que no se encuentra incorporado a ésta, revisa la relación del personal que tiene derecho a prima vacacional, participa en el ajuste anual del Impuesto Sobre Productos del Trabajo; formula la creación del pasivo, así como su tramitación para aquel personal al cual se regularizó su pago al final del ejercicio, registra y certifica los contratos de prestación de servicios por honorarios, elabora liquidaciones de aquel personal al que no fué posible efectuarle un pago a través de la nómina, atiende y orienta al personal que solicita cualquier aclaración respecto a su pago y demás movimientos relacionados con su contratación y pago.

El Responsable de Personal cuenta con la colaboración del Auxiliar de Recursos Humanos que se encarga de codificar la información para su procesamiento y reflejo en nómina (altas, bajas, transferencias, promociones, faltas injustificadas, etc.)

El Tomador de Tiempo está encargado de vigilar que los relojes checadores se encuentren a tiempo a la hora de entrada y salida del personal; supervisa que el personal cheque y/o firme su entrada y salida en la tarjeta que le corresponda; retira las tarjetas de asistencia de los tarjetones, una vez transcurrida la tolerancia permitida en su hora de entrada, para posteriormente volver a colocarlas a la hora de la salida del personal; realiza el registro diario de puntualidad y asistencia en las tarjetas individuales que se llevan para tal efecto; entrega el reporte de asistencia y puntualidad al Responsable de Personal.

CAPÍTULO 2

EVALUACIÓN EX-POST

2.1 El Colegio de Bachilleres: condiciones de trabajo

El personal del Colegio de Bachilleres es contratado a través de un nombramiento. En éste se asientan los datos personales del empleado, así como el tipo de empleado del que se trata, el tipo de plaza a ocupar, el carácter, la fecha en que se toma posesión y el límite del nombramiento, el puesto, la clave de la categoría, el nombre de la categoría, la adscripción donde se labora, el sueldo mensual, el turno, el número de horas, el horario, en su caso alguna observación al calce, las firmas del interesado, del Subdirector y del Director General.

Los tipos de empleados pueden ser:

- A) Administrativo*
- B) Docente*

En relación al personal administrativo el tipo de plaza puede ser:

- A) Base*
- B) Confianza*

El personal de base puede ser contratado bajo tres tipos de carácter que son los siguientes:

- A) Base: con tiempo ilimitado*
- B) Provisional: con tiempo ilimitado sujeto a restricciones*
- C) Interino: desde 15 días hasta seis meses*

Los caracteres del personal de confianza pueden ser:

- A) Tiempo Fijo: desde 15 días hasta seis meses,*
- B) Provisional: con tiempo ilimitado*

El personal docente tiene dos tipos de carácter:

- A) Definitivo: con tiempo ilimitado*
- B) No Definitivo: hasta por seis meses*

El personal administrativo de base labora dentro de un rango que va desde seis horas, seis horas y media y hasta siete horas continuas, cinco días a la semana, en turnos que pueden ser matutino o vespertino. Cuentan con tolerancia para registrar su salida hasta una hora antes por estudio, enfermedad o lactancia. Su asistencia se registra en tarjetas de reloj checador y cuentan con una tolerancia de veinte minutos después de la hora para registrar su entrada sin ser retardo y hasta los cuarenta minutos por medio de un retardo.

El personal administrativo de confianza trabaja turnos de siete y hasta ocho horas diarias, cinco días a la semana, pudiendo laborar en turnos continuos o discontinuos en el que se les permite salir a comer por espacio de dos horas. La asistencia es registrada en tarjetones en las que pone su firma y tienen una tolerancia de treinta minutos después de la hora para registrarse.

El personal docente labora por horas en las que imparte clase, pudiendo ser desde tres hasta veintiocho horas a la semana, ya sea en el turno matutino, en el vespertino o en ambos. Su asistencia es registrada en tarjetones a través de su firma. Su tolerancia es de hasta veinte minutos después de la hora.

El 98% del personal que labora en las Oficinas Generales (tanto de base como de confianza) labora en el turno matutino en el horario de 8:00 AM a 15:00 PM, y el restante 2% labora en el turno vespertino, es decir, de 15:00 PM a 21:30 PM.

Los planteles tienen también los turnos matutino y vespertino, con los mismos horarios que en la Dirección General.

El personal del Colegio de Bachilleres está integrado por un total de 7900 personas (9) de las cuales 2266 tienen un puesto administrativo de base, 1164 tienen puestos de confianza y 4470 son docentes.

El Colegio de Bachilleres cuenta con el Sindicato Nacional de Trabajadores del Colegio de Bachilleres al que está afiliado el 94.5% (10) de los trabajadores de base.

El 84.5% (11) lo integra personal del sexo femenino y el 15.5% es personal de sexo masculino.

Sus edades fluctúan desde 17 hasta 75 años.

En cuanto a la escolaridad, el 29% de los empleados poseen un título profesional, el 18% se encuentra estudiando actualmente y el 53% tiene sus estudios inconclusos (12).

El 79.2% del personal que labora actualmente en la Institución ha ingresado a ella a través de alguna relación familiar o amistosa y el 20.8% a través del reclutamiento.(13)

Todos y cada uno de los puestos tienen un perfil específico donde se establecen las características de la persona idónea para ocuparlo; además de un manual en donde se encuentran los formatos y procedimientos requeridos para la realización de las actividades propias del puesto. Estos se encuentran en el archivo de la Dirección Administrativa.

En el momento en que el personal administrativo ingresa a trabajar es llevado al lugar donde desempeñará sus actividades y su jefe inmediato es el encargado de indicarle cuáles son sus tareas y cómo debe realizarlas a medida que el trabajo va siendo requerido.

Todas las actividades del personal quedan asentadas manualmente en diversos formatos y carpetas que se van guardando con las de los años anteriores.

Las actividades se reportan quincenalmente al jefe inmediato previo oficio o memorándum.

El personal percibe su sueldo quincenalmente mediante un cheque de banco.

El material de oficina es proporcionado al inicio de cada semestre escolar. Cada empleado tiene un escritorio, una silla y un archivero. Las computadoras están en las oficinas de los jefes de departamento. El 87.9% del personal labora en otro empleo, ya sea combinando las actividades

docente-administrativo dentro del propio Colegio o bien en otra Institución o empresa privada (generalmente comercial).

Cada área de trabajo cuenta con un espacio físico en el que se distribuye el personal. Los jefes de departamento cuentan con una oficina de dos metros cuadrados y el demás personal labora fuera de éstas, acomodando sus escritorios de manera contigua y en algunos casos separadas por medio de pequeñas bardas de madera de 1.5 m. de altura.

La capacitación es brindada al personal a través de las peticiones de los jefes de departamento.

Todas y cada una de las actividades está programada y calendarizada, y cada área recibe del Departamento de Programación los calendarios de actividades semestrales.

Cada año se realiza un torneo deportivo (fútbol, basquetbol y volleibol) entre el personal del Colegio.

2.2 La Subdirección de Personal: condiciones de trabajo

Dentro de la Subdirección de Personal del Colegio de Bachilleres labora un total de 44 empleados administrativos, cuyo tipo de plaza se indica a continuación:

- * *Subdirección de Personal*
Subdirector de Personal: confianza
Secretarias de Subdirector: confianza
- * *Departamento de Trámites Administrativos*
Jefe del Departamento: confianza
Responsable de Trámites Internos: confianza
Responsable de Trámites Externos: confianza
Auxiliar: base
Secretarias: 1 de confianza y 3 de base
- * *Departamento de Selección y Desarrollo*
Jefe del Departamento: confianza
Responsable de Reclutamiento y Selección: confianza
Responsable de Capacitación y Desarrollo: confianza
Auxiliar: confianza
Secretarias: 2 de base
- * *Departamento Administrativo de Personal*
Jefe del Departamento: confianza
Responsable de Control Administrativo: 3 de confianza
Responsable de Personal: confianza
Tomador de Tiempo: 2 de confianza
Ayudante Operativo: 3 de confianza y 3 de base
Auxiliar de Personal: 1 de confianza y 1 de base
Analista de Sistemas: confianza
Secretarias: 7 de base

Totalizando 44 personas de las cuales 23 son personal de confianza y 21 son personal de base.

Las edades del personal van de los 20 a los 70 años. En relación al sexo, se cuenta con 13 hombres y 30 mujeres.

Todos tienen trabajando dentro del Colegio más de un año y hasta con una antigüedad de veintiún años como trabajador del mismo.

El grado de escolaridad es el siguiente:

- * *Subdirección de Personal*
Subdirector de Personal: Licenciado en Derecho
Secretarias de Subdirector: Carrera Comercial concluida

- * *Departamento de Trámites Administrativos*
Jefe del Departamento: Lic. en Administración Industrial
Resp. de Trámites Internos: 4to. semestre de Contaduría Pública
Resp. de Trámites Externos: Lic. en Administración Industrial
Auxiliar: 2do. semestre de Contaduría Pública
Secretarias: una Lic. en Administración Educativa y tres de ellas con Carrera Comercial concluida.

- * *Departamento de Selección y Desarrollo*
Jefe del Departamento: Lic. en Administración de Empresas
Resp. de Reclutamiento y Selección: Lic. en Psicología
Resp. de Capacitación y Desarrollo: Lic. en Administración de Empresas.
Auxiliar: Preparatoria concluida.
Secretarias: Carrera Comercial concluida

- * *Departamento Administrativo de Personal*
Jefe del Departamento: Lic. en Administración de Empresas
Resp. de Control Administrativo: un Licenciado en Relaciones Comerciales, un estudiante del 7o. semestre de Contaduría Pública y uno más con el 4to. semestre de la Licenciatura en Administración.
Responsable de Personal: Lic. en Economía.
Tomador de Tiempo: uno Militar retirado y otro estudiante del 12 trimestre de la Licenciatura en Administración.
Ayudante Operativo: una secretaria, dos de ellos con preparatoria concluida y uno más no la concluyó, un estudiante de 3er. trimestre de Economía y un estudiante de 8o. trimestre de Sociología
Auxiliar de Personal: un estudiante del 3er. semestre en Administración, un pasante de Administración y un Licenciado en Relaciones Comerciales.
Analista de Sistemas: estudiante del 5o. semestre de la Lic. en Computación.
Secretarias: 4 tienen carrera comercial concluida y 3 tienen su carrera comercial trunca.

El encargado de señalar cuales son las actividades y formas de trabajo es el jefe inmediato o el jefe del departamento, y/o las personas que integran la cadena en un procedimiento para la realización de un trámite.

La comunicación entre los departamentos y jefe-subalterno se realiza a través de oficios y memorándums y/o a través de las secretarías.

Las reuniones de trabajo se realizan al inicio de cada semestre y son entre los Jefes de los Departamentos de Trámites y Administrativo de Personal y los Responsables de Personal.

Las actividades de todo el personal no secretarial se realizan manualmente y se revisan y asientan en formatos que se guardan en carpetas, que guardan los documentos del semestre o año lectivo, los cuales se guardan cada año en el archivo muerto para dejar libre el espacio para las del nuevo año o semestre.

Los calendarios de las actividades programadas llegan a Subdirección un mes después del inicio del semestre.

La reglamentación, así como el material de cómputo está bajo el resguardo de cada Jefe de Departamento.

La papelería se entrega al personal al inicio de cada semestre.

El espacio físico de la Subdirección es utilizado para ocupar: la Oficina del Subdirector (2 x 4 metros) las Oficinas de los Jefes de Departamento (2 x 2 metros), los cubículos de los responsables (2 x 2 metros), el archivo general (2 x 4.5 metros) y el espacio restante es ocupado por las secretarías, las cuales alinean sus escritorios uno a continuación del otro y los operativos y auxiliares que dividen su área a través de bardas de madera de 1.50 m. de altura.

Cada uno del personal, cuenta con un escritorio, una silla y un archivero, cuyo registro tiene 12 años dentro del inventario del Colegio.

Las máquinas de escribir de las secretarías tienen de 5 a 7 años en el registro del inventario.

El personal consume sus alimentos en su lugar de trabajo.

Cada quincena el personal sale, por parejas y de una a dos horas al banco, a cambiar su cheque.

Únicamente el personal masculino participa en el torneo anual deportivo.

Las celebraciones (cumpleaños, día de la amistad, Navidad) se realizan fuera de las oficinas y entre los grupos de convivencia formados dentro del personal.

CAPITULO 3

DIAGNÓSTICO

3.1 La Subdirección de Personal: Una burocracia imperfecta

La institución social que coordina los asuntos de casi todas las organizaciones humanas que conocemos (industriales, gubernamentales, educativas, de investigación, militares, religiosas, etc.), se conoce con el nombre de burocracia. La burocracia es una invención social que se perfeccionó durante la Revolución Industrial para organizar y dirigir las actividades de la empresa.

La burocracia se compone de los siguientes elementos:

- 1.- Una jerarquía a escala de mando bien determinada.*
- 2.- Un sistema de procedimientos y reglas para manejar todas las eventualidades que se presenten en el trabajo.*
- 3.- Una división del trabajo basada en la especialización.*
- 4.- Promoción y selección basadas en la competencia técnica.*
- 5.- Impersonalidad en las relaciones humanas.*

El " Modelo máquina burocrática" se creó como reacción contra la subyugación personal, nepotismo y crueldad y contra los juicios subjetivos y caprichosos que se dieron como práctica de gerencia durante los primeros días de la Revolución Industrial. La burocracia surgió como respuesta a la necesidad de orden y precisión de las organizaciones y a las demandas de trato imparcial de los obreros.

Sin embargo, la Subdirección de Personal a pesar de ser netamente burocrática no funciona como tal, ya que los elementos arriba mencionados se encuentran presentes pero en una mínima parte, esto es:

- 1.- La jerarquía o escala de mando no está bien definida, ya que existe confusión en saber a quien obedecer.*
- 2.- Los procedimientos y reglas para manejar las eventualidades son pasados por alto y se hace lo que una o dos personas determinan.*
- 3.- La división del trabajo no se basa en la especialización, se basa más bien en particularidades netamente personales.*
- 4.- La promoción y selección no se basan en la competencia técnica sino en el nepotismo y sentimentalismo.*
- 5.- La impersonalidad en las relaciones humanas es nula, ya que en ocasiones es demasiado impersonal y en otras es demasiado personal.*

Ello ha contribuido al problema al que se enfrenta la Subdirección de Personal del Colegio de Bachilleres, el cual se describe a continuación.

3.2 El problema

El problema al que se enfrenta la Subdirección de Personal es que no responde de manera eficiente a los requerimientos del personal y de la Institución, es decir, no cumple correctamente con el objetivo para el que fué creada.

Este problema se refleja en las constantes e innumerables quejas tanto del personal docente y administrativo que labora en los planteles y en las mismas Oficinas Generales, y que acuden a personal para realizar los trámites correspondientes al desempeño de sus derechos y obligaciones. Los trámites, generalmente no están terminados en el momento oportuno y/o están incorrectamente realizados. También, existen múltiples quejas de los otros departamentos que de alguna u otra manera tienen relación con Personal, tales como Asuntos del Profesorado, CADS., Jurídico, Contabilidad, etc.

En base al análisis de la realidad en la que se desarrollan las actividades en el Colegio de Bachilleres y específicamente en la Subdirección de Personal se han determinado 10 factores que contribuyen de manera constante al problema que se vive en esta organización.

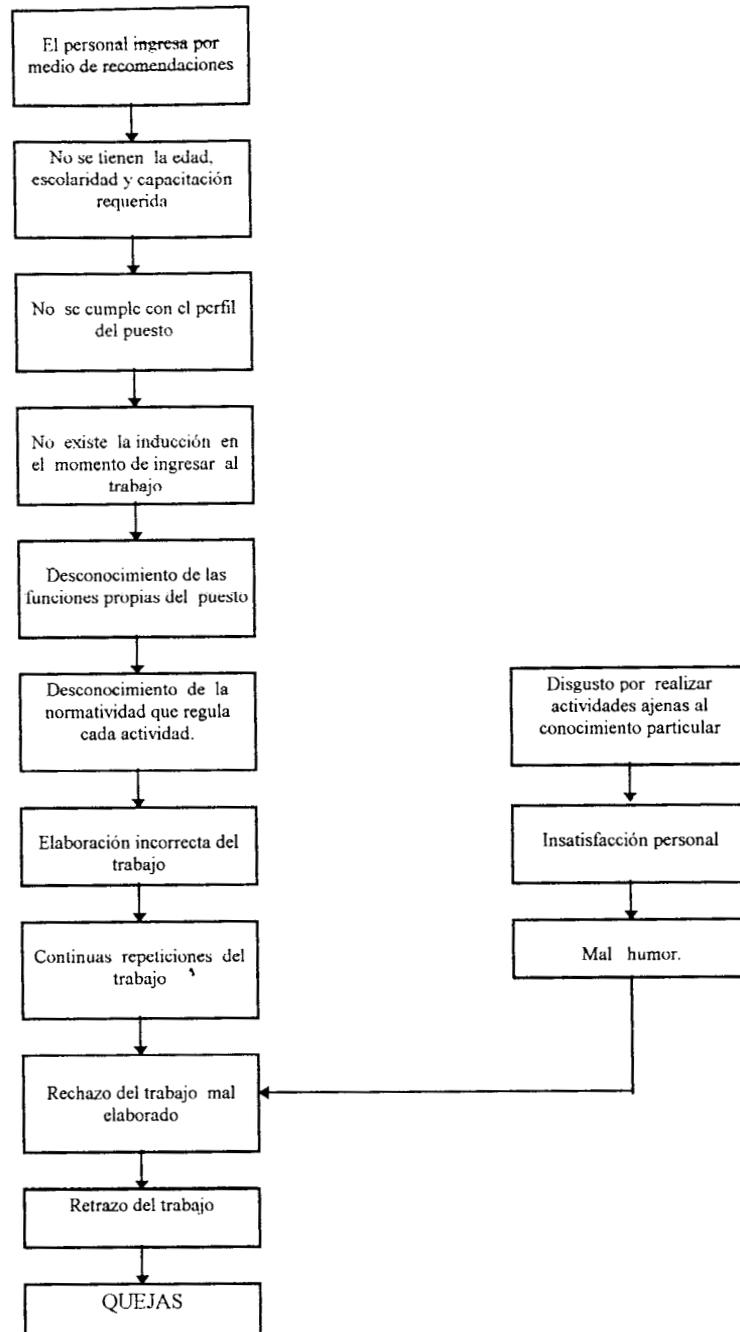
3.2.1 Los factores del problema

Los factores más sobresalientes encontrados dentro de la realidad en el trabajo dentro de la Subdirección de Personal y que dan sustento a las Cadenas Causa-Efecto utilizadas en el presente diagnóstico son enumerados a continuación:

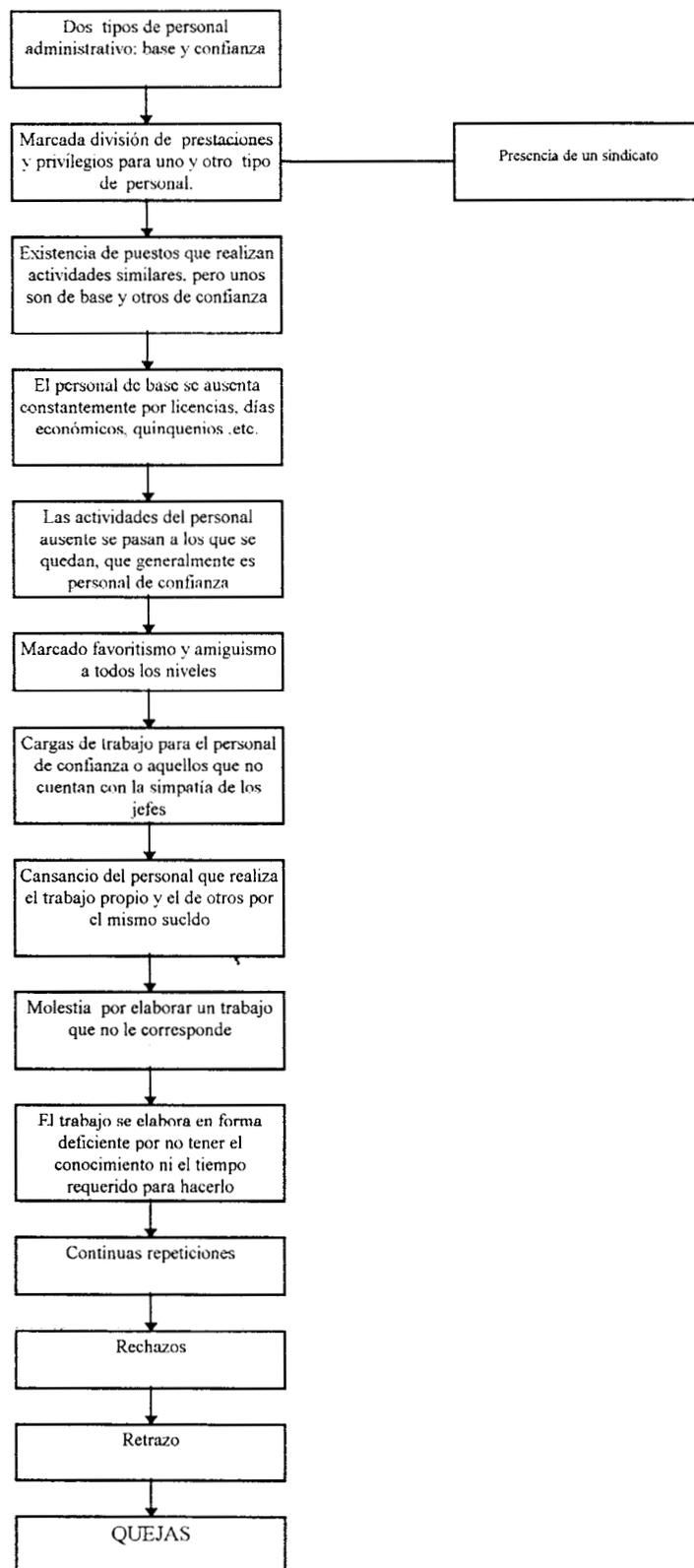
- a) Ingreso del personal*
- b) Tipos de personal administrativo: base y confianza*
- c) División del trabajo*
- d) Procedimientos de trabajo*
- e) Espacio*
- f) Material e inmobiliario*
- g) Calendarización*
- h) Sistema de comunicación*
- i) Capacitación y actualización*
- j) Sistema de remuneración*

3.2.2 Cadenas Causa-Efecto.

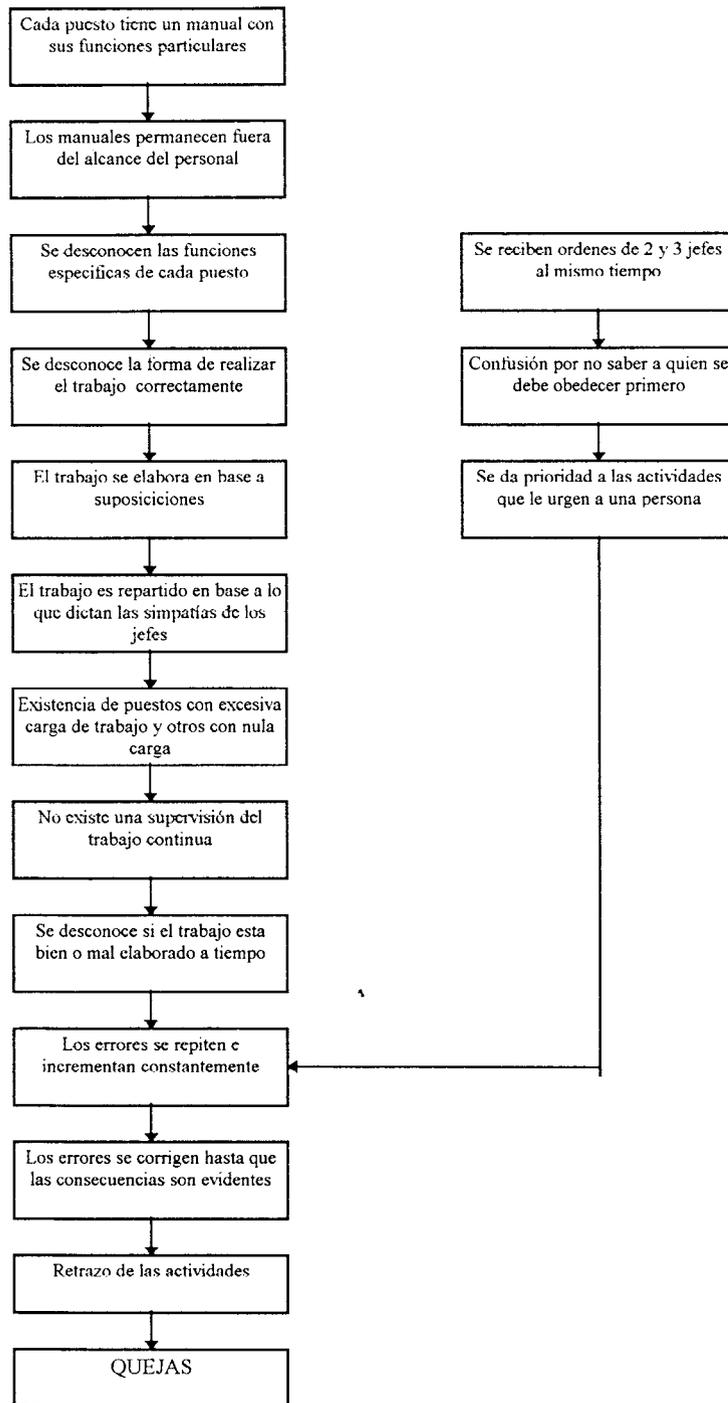
Cadena 1. Ingreso del Personal



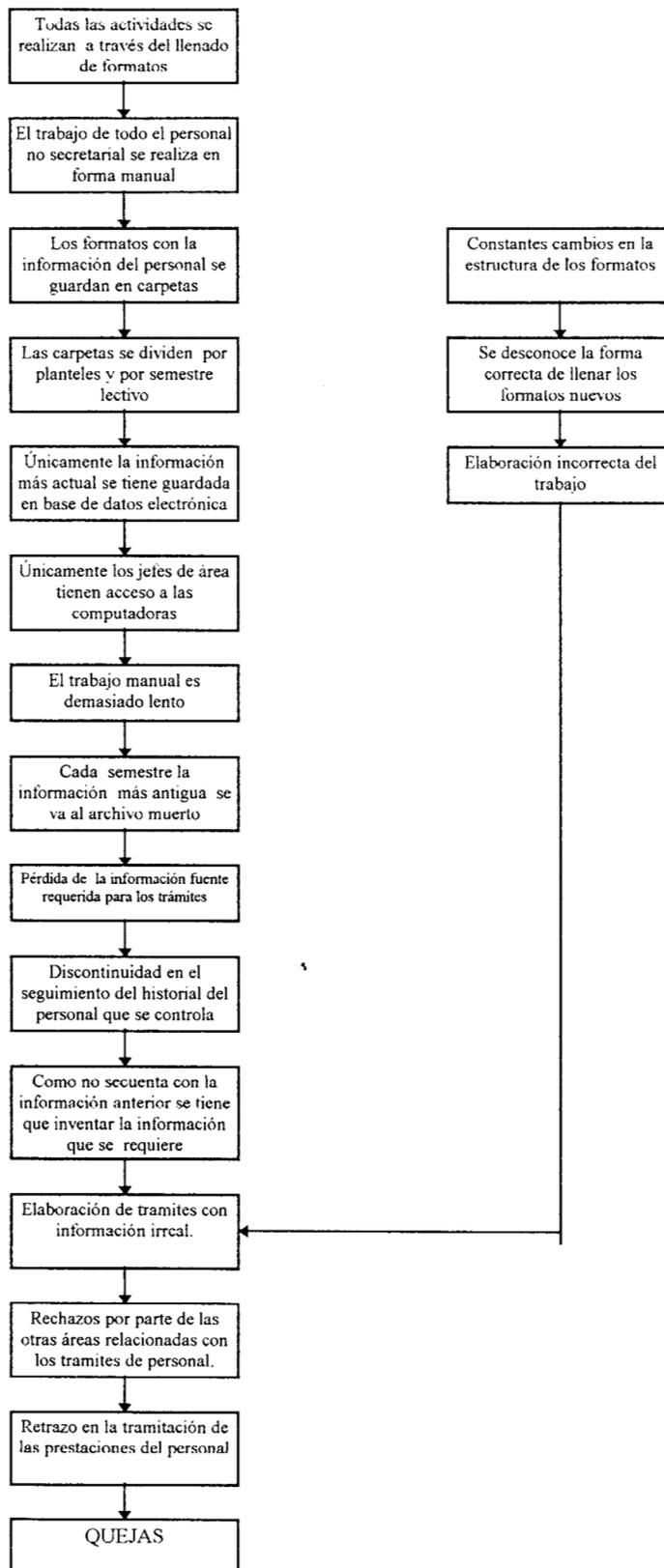
Cadena 2. Tipos de personal administrativo: base y confianza

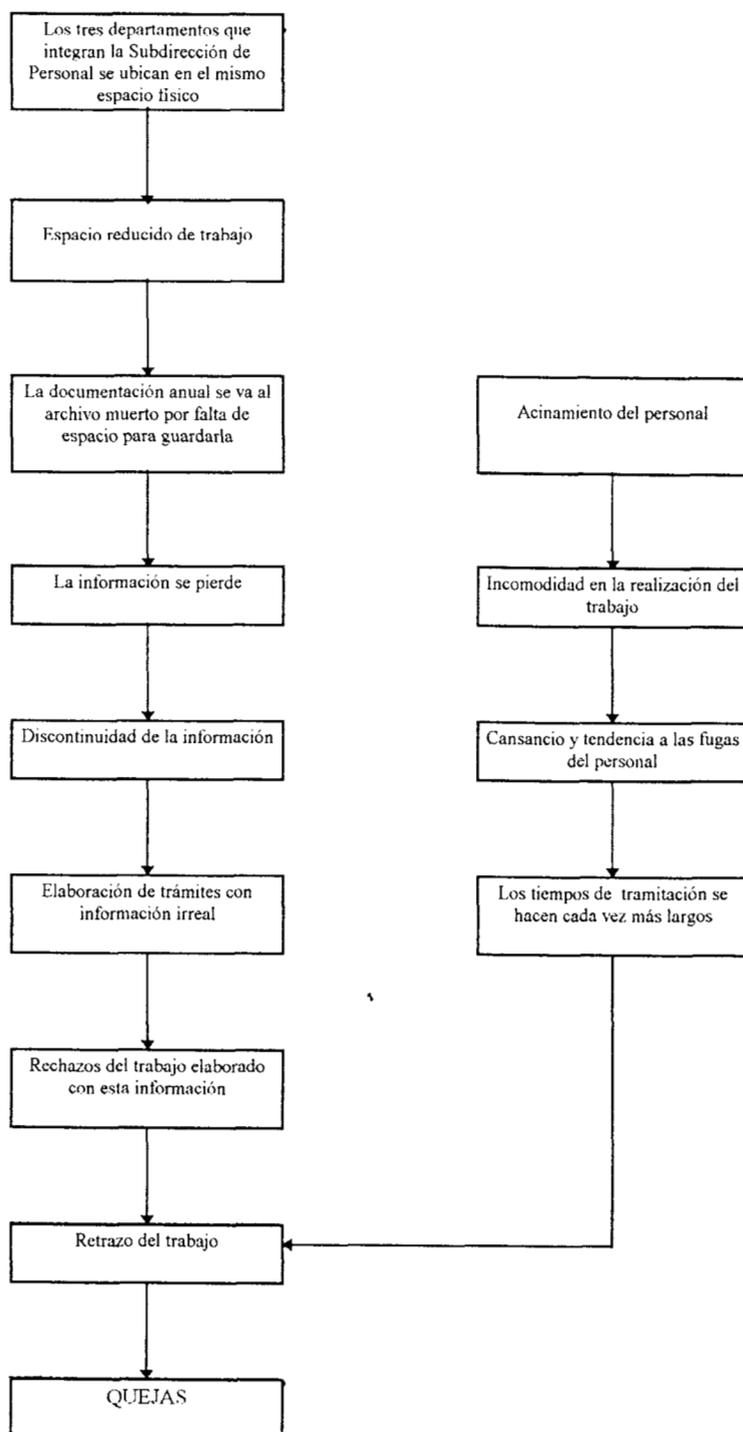


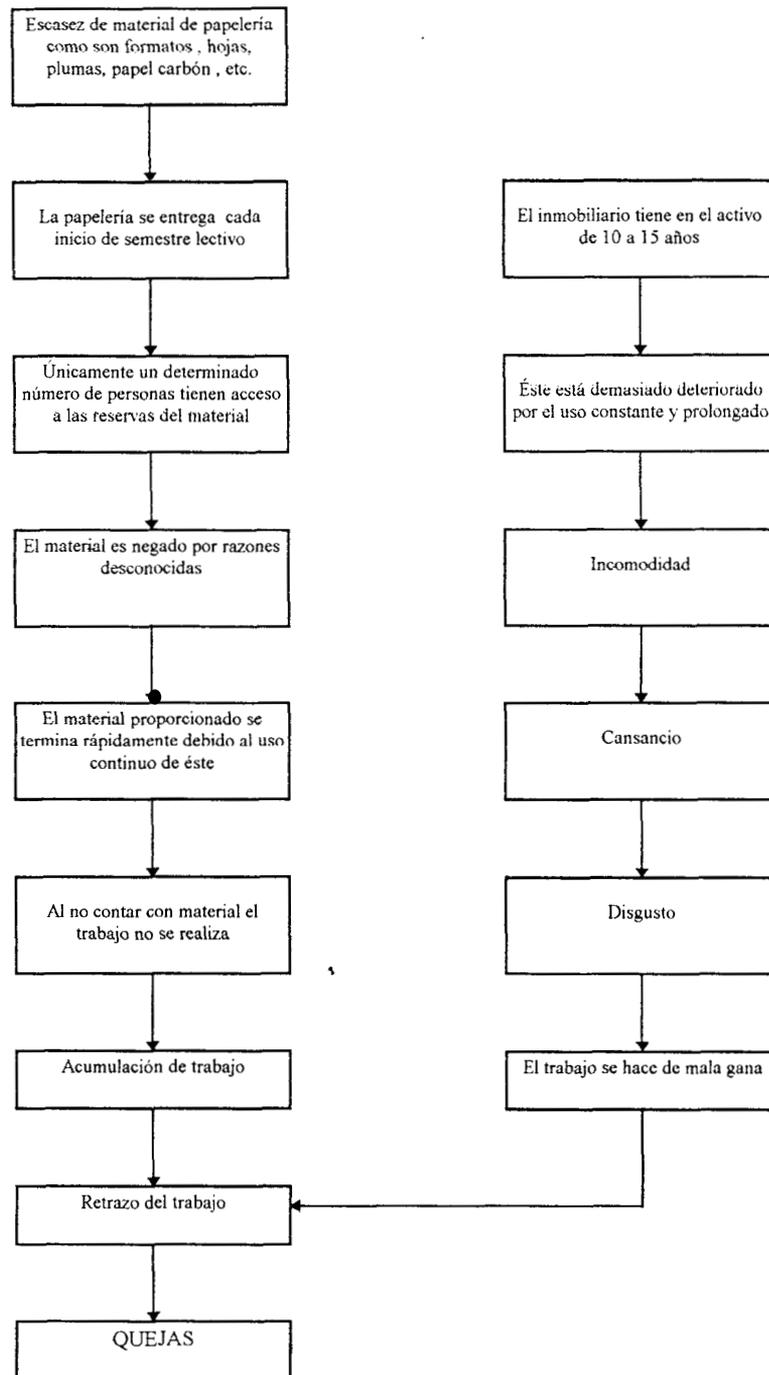
Cadena 3. División del trabajo

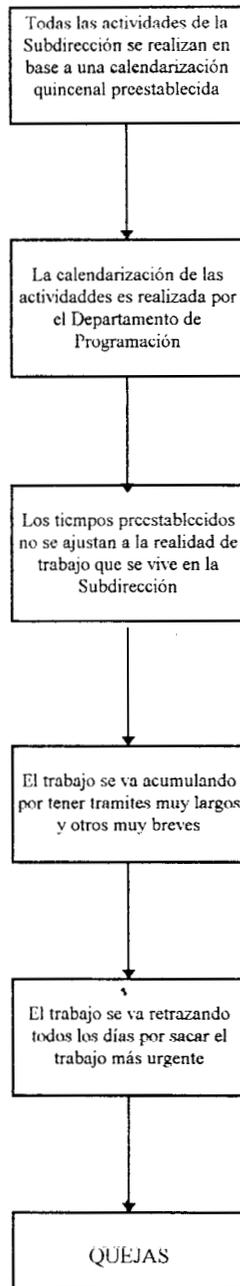


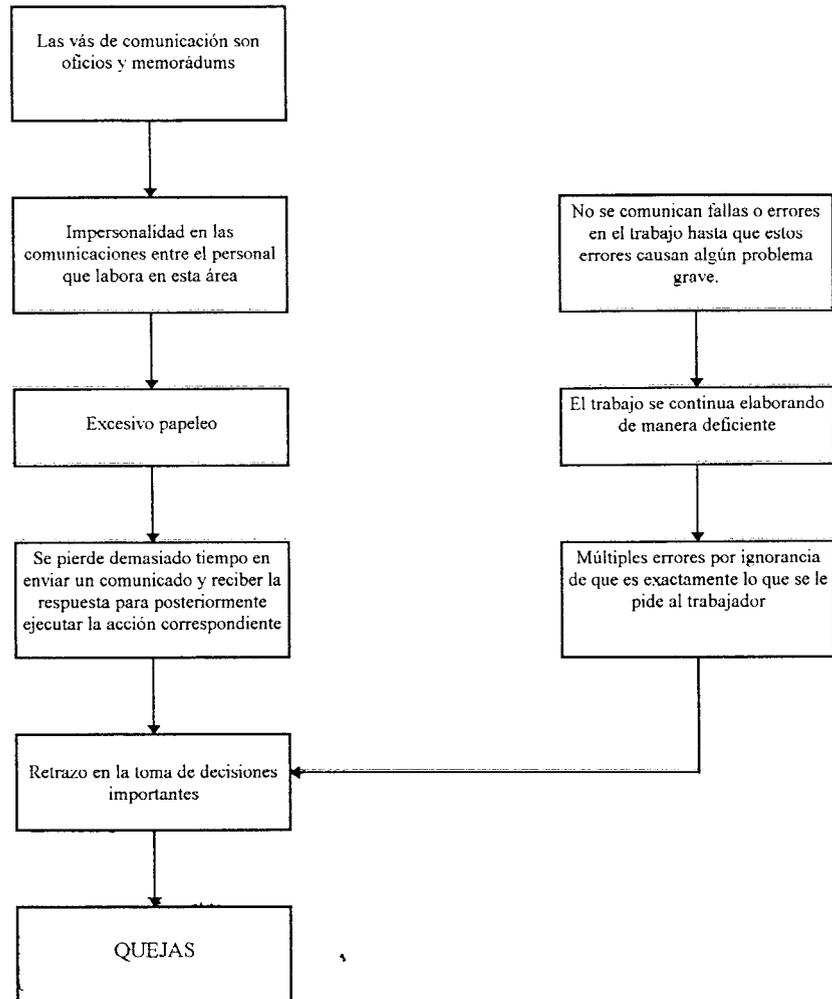
Cadena 4 . Procedimientos de trabajo

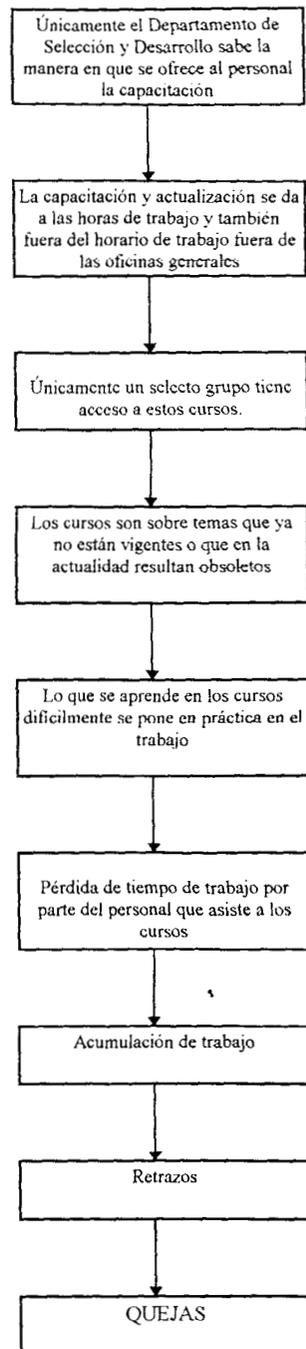


Cadena 5 . Espacio de trabajo

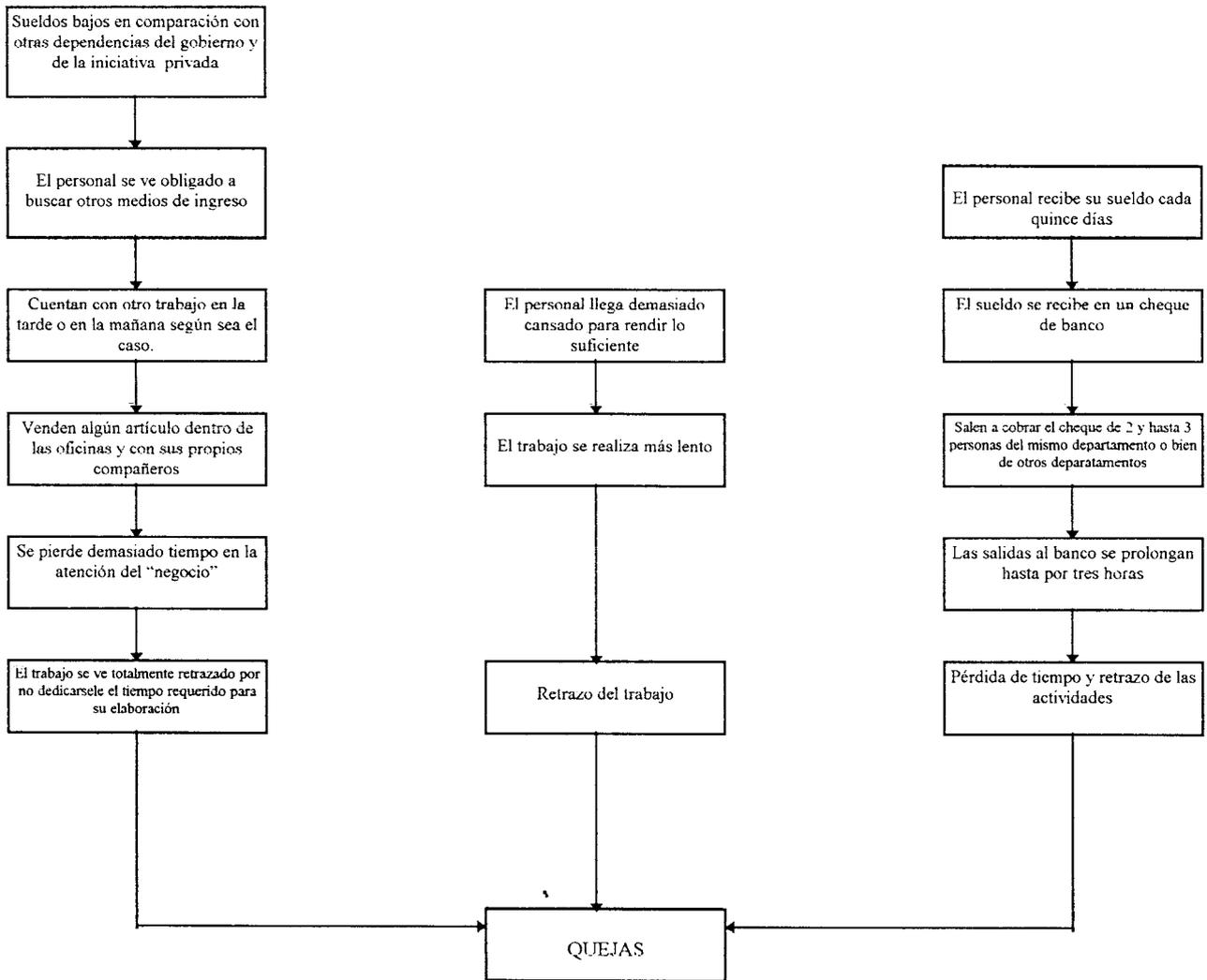
Cadena 6. Material e inmobiliario

Cadena 7. Calendarización

Cadena 8. Sistemas de comunicación

Cadena 9. Capacitación y actualización

Cadena 10. Sistema de Remuneración



3.3 Actitudes - Eficiencia - Satisfacción

A partir de los resultados arrojados por las cadenas causa-efecto es posible apreciar cómo los factores considerados contribuyen al problema desencadenando todas ellas en los mismos resultados. Es decir, todas las cadenas desembocan en dos constantes que son el rechazo del trabajo y el retraso en la tramitación de los documentos, lo cual da como consecuencia lógica una serie de quejas que denotan la ineficiencia del trabajo que se realiza en la Subdirección de Personal, pudiendo ser ésta un buen ejemplo de la situación general que se vive dentro del Colegio de Bachilleres a nivel laboral e institucional.

Estos resultados permiten afirmar que la Subdirección de Personal está inmersa en una aguda ineficiencia causada principalmente por una serie de actitudes totalmente negativas como envidias, apatía, fugas del personal y formación de múltiples grupos de descontento. En síntesis, existe una grave insatisfacción personal provocada por la incapacidad de la Institución para brindar a su personal (en todos los niveles) los recursos adecuados y suficientes para la satisfacción de las necesidades más elementales como trabajador y ser humano.

La actitud generalizada del personal puede ser resumida de la siguiente manera:

" Como no recibo nada no tengo por que dar mi esfuerzo en el trabajo "

Esto es, el personal manifiesta que como no se le proporciona ni el sueldo, ni el material adecuado y mucho menos un ambiente de trabajo agradable, no tiene porque esforzarse para cumplir con su trabajo, hace lo que puede y nada más. No se esfuerza en realizar su trabajo porque considera que ni la misma Institución para la cual trabaja se lo va a reconocer.

Esto es, el trabajar de manera deficiente es una forma de "venganza" o su forma muy particular de expresar la insatisfacción en el trabajo hacia una Institución que a penas le permite subsistir.

Aunque parezca ilógico, la Subdirección de Personal carece de una correcta administración de personal. El proceso administrativo de Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control está inadecuadamente realizado o mejor dicho es ignorado y se administra (si así se le puede llamar) de manera totalmente empírica no únicamente al Recurso Humano, sino a todos los recursos con los que se cuenta.

A continuación profundizaremos acerca de los conceptos de eficiencia y satisfacción y porque son estos tan importantes en la Administración de Personal, de cualquier organización ya sea esta privada o pública como es el caso que nos ocupa.

3.3.1 Eficiencia

El primer objetivo de toda administración es la eficiencia, es decir obtener el mejor aprovechamiento de los recursos de que se dispone para alcanzar los objetivos.

La eficiencia administrativa puede definirse en términos de una doble relación, entre recursos empleados y producto por la otra. (15)

En administración pública no basta con que se logre una buena relación cuantitativa entre recursos empleados y producto obtenido, si ese producto se desvía del objetivo. En tal caso habrá desperdicio y no aprovechamiento de recursos. Sabemos que el procesamiento de los recursos no siempre nos da el resultado que esperábamos.

Lo más frecuente es que haya una desviación del objetivo inicial, y mientras más grande sea esa desviación, menor será la eficiencia.

En un país como el nuestro, de escasos recursos y de grandes carencias, la tarea de la administración adquiere importancia capital. En materia de dependencias del Estado como lo es el Colegio de Bachilleres, el desperdicio de los recursos del pueblo, no sólo por corrupción, sino aún por ineficiencia, debería considerarse como un comportamiento de gravedad equiparable a otros actos u omisiones que dañan a la colectividad, y que son sancionados por las leyes.

3.3.2. Importancia de la Administración de Personal

La importancia de la administración de personal se ha expresado de diferentes maneras:

** Por los autores, a través de sus definiciones de administración:*

a) Lawrence Appleg Presidente de la American Management Association dice: "administrar es enseñar y dirigir a otras personas, no dirigir cosas". (16)

b) Pedro Muñoz Amato asegura que "toda la administración (pública y privada) es administración de personal por cuanto las cuestiones administrativas en última referencia se pueden y se deben reducir siempre a sus elementos humanos". (17)

c) George R. Terry conocido autor y profesor de la Universidad de Northwestern señala que toda empresa depende de seres humanos. " Toda relación, problema o decisión, involucra al elemento humano de que está constituida toda organización. Las funciones administrativas fundamentalmente sólo pueden realizarse por medio del personal". (18)

d) Isaac Guzmán Valdivia catedrático mexicano, aclara que la administración "no sólo es el manejo de los bienes o de los intereses materiales y económicos", sino que "tiene como contenido propio -como objeto material de estudio- la dirección de los grupos humanos". (19)

** Por los investigadores de la administración pública, en las conclusiones de sus estudios:*

a) Ya en 1922, Lewis Mayers, en una investigación titulada "El servicio federal: un estudio del sistema de administración del personal en el gobierno de los Estados Unidos" declaraba: "Por muy cuidadosamente que se determine la organización de un gobierno para realizar sus tareas, la manera de conseguir y utilizar los fondos necesarios para su sostenimiento, y los usos y procedimientos utilizados para llevar a cabo sus actividades no se logrará la eficiencia en el manejo de los asuntos públicos, ni aún superficialmente, a menos que se pueda conseguir y retener en el servicio adecuado, en técnica y lealtad, mediante un sistema apto para dirigir y vigilar eficazmente ese personal." (20)

b) En términos similares se expresan las Naciones Unidas cuando afirman:

"Exigencia principal en el servicio público es por tanto, la administración de personal, puesto que la eficacia en la gestión de los negocios públicos depende primordialmente de la capacidad de las personas empleadas por el Estado. El mejoramiento de la organización y de los métodos y procedimientos resultará ineficaz si el personal correspondiente no reúne las debidas condiciones de competencia. Cualquier plan de reforma necesita inexcusablemente, para lograr resultados satisfactorios, ir acompañado de una nueva actitud y una acrecentada aptitud del personal" (21)

c) En México un estudio de Comité Técnico Consultivo de Unidades de Administración de Personal señala así la importancia de los recursos humanos en el sector público:

"De cuantos factores concurren en la operación y desarrollo del sector público, los recursos humanos son los más complejos e importantes" (22)

He aquí algunas razones simples:

i) En la gran mayoría de casos, constituyen el renglón más elevado entre los casos de operación. Es absolutamente válido a juzgar por la sola referencia de los gastos de nómina. Pero a éstos se agregan otros que suelen ser menos evidentes y en ocasiones hasta difíciles de cuantificar, tales como los implícitos en: reclutamiento, selección y contratación del personal; capacitación y desarrollo; programas de seguridad industrial; servicios al personal y a sus familiares; revisión y administración de contratos colectivos, etc.

ii) El sector público maneja en forma concurrente recursos materiales, financieros y tecnológicos. Pero su utilización óptima invariablemente depende de la idoneidad y de la eficiencia de los recursos humanos.

iii) Los servicios personales se contratan a cambio de una remuneración. Al formalizarse la relación de trabajo, el salario se fija en forma precisa, pero el rendimiento que ha de obtenerse a cambio es incierto. Este rendimiento depende tanto de la aptitud como de la actitud de la persona. No basta ser competente si no se tiene adhesión a los propósitos institucionales, pero tampoco es suficiente el deseo de colaborar si se es inepto. Para el buen desempeño es indispensable la concurrencia de ambos factores. La aptitud requerida y la actitud deseable se pueden identificar desde el ingreso del trabajador o bien puede crearse y desarrollarse posteriormente, para lo cual es necesario un sistema administrativo racional, con objetivos claros, con políticas adecuadas y con procedimientos ágiles en los que se maneje información relevante.

Para tener empleados que sepan hacer su trabajo son necesarios buenos procedimientos de reclutamiento y selección, que proporcione gente idónea y capacitada y completar la tarea con buenos programas de enseñanza para los empleados en servicio. Pero el problema central es lograr que el empleado quiera cumplir su tarea con la máxima eficiencia y coordinadamente con los demás.

En todas las investigaciones sobre actitud del personal generalmente se encuentra un pequeño grupo de personas fuertemente motivadas, que ocupan los cargos superiores, más una masa relativamente de empleados y obreros y muchas veces de mando intermedio. El problema está en estimular a estos últimos niveles.

Esto sólo es posible cuando el empleado no ve su trabajo como instrumento de servidumbre, sino cuando representa un medio de satisfacer tanto sus necesidades materiales, como sus más justas aspiraciones humanas.

Es por ello que es vital optimizar el aprovechamiento de los recursos humanos, dentro de las limitaciones y posibilidades que ofrezcan la disponibilidad y utilización concurrente de los recursos materiales, financieros y tecnológicos, y con satisfacción tanto de los objetivos institucionales cuanto de los intereses y aspiraciones del empleado .

Para alcanzar tal objetivo, la administración de personal del Colegio de Bachilleres deberá realizar la siguiente función básica:

Obtener personal en condiciones óptimas de actitud y de aptitud, ubicarlo, desarrollarlo, retribuirlo, motivarlo, guiarlo y mantenerlo permanentemente en las mejores condiciones de aptitud para el servicio.

3.3.3 Motivación, satisfacción y eficiencia

Las personas difieren en términos de capacidades intelectuales, temperamento, capacidades motoras, intereses, actitudes, nivel de aspiraciones, energía disponible, educación, capacitación y experiencias. Las características individuales de los miembros de la organización evidentemente pueden determinar el éxito organizacional, el desempeño promedio o el fracaso.

Aunque las diferencias individuales establecen, sin lugar a dudas, los límites del desempeño del personal, está claro que la motivación es también un determinante poderoso de la conducta humana. Está ampliamente aceptado que gran parte de la motivación tiene su origen en ciertas necesidades básicas que son comunes a las personas. Estas necesidades pertenecen a requerimientos fisiológicos, de seguridad (o tranquilidad), de pertenencia y afecto, de estima, integración (o totalidad) y de autorrealización. Esta lista está esencialmente compuesta por los factores determinados por Abraham H. Maslow y Walter C. Langer (23) Maslow, en particular, ha sido identificado con el desarrollo de la teoría de las necesidades.

A continuación veremos el porque es tan importante atender las necesidades del personal dentro de una organización llámese Subdirección de Personal, Colegio de Bachilleres o cualquier otro nombre.

- Necesidades Fisiológicas

Las necesidades fisiológicas (o impulsos) se reconocen fácilmente: la necesidad de alimento, agua, oxígeno, eliminación de residuos corporales, sueño y descanso, actividades sexuales y musculares. La expresión o satisfacción de muchas de estas necesidades está socialmente determinada o modificada. Por ejemplo, la obtención o ingestión de alimentos y la satisfacción de la necesidad de sexo están controladas por muchas leyes y costumbres.

- Necesidades de Seguridad

La necesidad de seguridad incluye evitar el daño por parte del medio ambiente físico. Así, las personas requieren habitación, ropa y medios de defensa. Estas necesidades probablemente dan lugar también a deseos de seguridad en el trabajo, trato justo y predecibilidad, sin las cuales el

medio ambiente físico parece amenazador. Por supuesto las necesidades relacionadas con la seguridad o la tranquilidad interactúan con las necesidades fisiológicas.

- Necesidades de Pertenencia y Afecto

Las personas normales parecen tener fuertes necesidades de relacionarse con otras personas. Se pueden categorizar estas necesidades como necesidades de afiliación, afecto, crianza y cooperación.

La necesidad de afiliación se refiere a la necesidad de compañía y asociación con otras personas. Los seres humanos buscan la compañía de otras personas, ya sea por medio de grupos informales medianos o pequeños o en organizaciones formales más grandes.

La necesidad de expresar afecto y recibirlo también parece ser una necesidad social universal, como lo es la necesidad de cuidar a otras personas.

La necesidad de cooperación puede ser una de las más fuertes necesidades humanas, al menos cuando se combina con la necesidad de afiliación. Como lo afirmó Elton Mayo, "el deseo del hombre de estar continuamente asociado en trabajo con sus compañeros es una característica fuerte, si no es que la más fuerte entre los humanos"(24).

Las personas requieren autoestima y la estima de otros. La autoestima (o autorespeto) abarca sentimientos de competencia, autonomía, independencia, dominación, logros, adquisición y retención. Estas necesidades pueden ser el resultado de necesidades fisiológicas y de seguridad más básicas.

La necesidad de estima de otros incluye la necesidad de reconocimiento y aclamación, atención, apreciación, prestigio y posición. Obviamente estas necesidades interactúan con las necesidades de pertenencia y afecto. De particular importancia para los individuos es la estima de grupos de referencia; esto es, los grupos de los cuales ellos se consideran parte o a los que aspiran pertenecer.

- Necesidades de Integración

Las personas tienen necesidad de mantener una imagen íntegra y congruente de sí y del mundo. Esta necesidad de lugar a un deseo de conocimientos y comprensión. La necesidad de integración también se puede considerar como una necesidad de evitar incongruencias con la propia personalidad, la necesidad de resolver los conflictos, la necesidad de sentirse justa y equitativamente tratado y la necesidad de poner orden en situaciones desorganizadas o caóticas. Esta última necesidad da lugar a la propensión de muchas personas a aceptar alguna clase de liderazgo y organización, sin el cual el caos resultante se vuelve intolerable.

- Necesidad de Autorrealización, de llegar a ser o de progreso

Maslow postula una necesidad de autorrealización., la cual describe como "... el deseo del hombre de autosatisfacción; es decir, la tendencia a realizarse en lo que él potencialmente es. Esta tendencia puede ser verbalizada como el deseo de volverse más y más lo que uno es por idiosincrasia, en convertirse en todo lo que uno es capaz de convertirse" (25).

En cierto sentido esta necesidad es una culminación o un compuesto de las otras. Por ejemplo, dimensiones importantes de esta necesidad son probablemente impulsos hacia el logro, la competencia y la autonomía.

- Interrelación de Necesidades

Maslow postula que las necesidades listadas antes están organizadas en lo que él llama una jerarquía de prepotencia relativa. Esto es, una vez que las necesidades fisiológicas y de seguridad de una persona se satisfacen con suficiente frecuencia, las necesidades "superiores", como la estima y la autorrealización, surgen con mayor predominancia. Maslow maneja la teoría de que diversas necesidades están interrelacionadas en donde la expresión máxima de necesidad de logros y crecimiento surge con la satisfacción de necesidades más básicas; sin embargo, reconoce que puede haber inversiones en esta jerarquía.

3.3.3.1 Motivación basada en necesidades

Las necesidades son los motivadores básicos en la conducta humana. Parece que los individuos están impulsados por urgencias inferiores para encontrar maneras de satisfacer sus necesidades como Maslow lo establece, " el hombre es un animal perpetuamente deseoso" (26).

La persona tiene necesidades (se consideran motivos y tensiones como sinónimos de necesidad), percibe objetivos o resultados alternativos que tienen el potencial de satisfacer estas necesidades; ocurre la actividad; y si se logra el resultado deseado, da como resultado la satisfacción. La motivación, la cual se definirá como la propensión a actuar en la dirección de un resultado a un conjunto de resultados específicos, es una función de las necesidades y de la probabilidad percibida de que se satisfagan esas necesidades. Ya sea que surja primero la necesidad que se siente a la percepción de algún resultado que tiene potencial de satisfacer necesidades, es probablemente un asunto de "gallina o huevo". Como se ha visto antes, las necesidades afectan a la percepción, y las percepciones pueden servir para originar necesidades.

3.3.3.2 Consecuencias de la frustración

Quien se frustra al intentar algún resultado que desea se dirigirá a resultados deseados alternativos que mantienen promesas de satisfacción de necesidades o ejercitará alguna clase de conducta defensiva en un intento de apaciguar sentimientos, esto es, de reducir la tensión. Por lo general, el término mecanismo de defensa se utiliza para describir tal conducta.

Se ha encontrado que la frustración puede traer consecuencias sumamente disfuncionales en términos de objetivos institucionales. Tales conductas autorreportadas, como los argumentos interpersonales o intentar herir a alguien, quejarse acerca del patrón o la organización a personas ajenas a la empresa, ignorar al jefe, considerar el renunciar, dañar o estropear intencionalmente el equipo, realizar el trabajo incorrectamente, tomar tiempos libres no merecidos aparecen con mucha frecuencia.

3.3.3.3 Satisfacción e insatisfacción del empleado

Los mecanismos de defensa, entonces, son insatisfacciones que se eliminan de maneras improductivas y con frecuencia altamente costosas. Se pasa ahora a un examen más detallado de la satisfacción e insatisfacción del trabajador y de algunas implicaciones para la administración.

Factores en la satisfacción

A través de los años se han hecho varios estudios en que se ha preguntado a los trabajadores qué factores del trabajo son más importantes para ellos en términos de satisfacción o insatisfacción en el trabajo. Estos estudios son de interés particular al determinar qué satisfactores (objetivos o resultados) busca el trabajador en el medio ambiente organizacional y qué insatisfacciones es probable que resulten en conducta defensiva.

Los resultados arrojados por tales investigaciones han mostrado diversos factores del trabajo calificados de la siguiente manera, del mayor al menor: seguridad, interés en el trabajo, oportunidad de avance, apreciación del supervisor, la compañía y la administración: aspectos intrínsecos del trabajo (excluyendo facilidad), salarios, supervisión (incluyendo "consideración", "justicia", "estimulación", etc), aspectos sociales del trabajo, condiciones de trabajo (excluyendo horarios), comunicación, horario, facilidad y beneficios.

La lógica sugiere que estos factores tal vez no sean mutuamente excluyentes. Por ejemplo, la oportunidad de avance quizá no es independiente de actitudes acerca de salarios, y los sentimientos acerca de los salarios probablemente no sean enteramente independientes de la operación de la supervisión. La seguridad en el trabajo es obviamente básica para los salarios posteriores, así como también para los otros factores.

La paga debe calificarse alta en importancia debido a su capacidad supuesta de satisfacer una gran variedad de necesidades.

1. Los motivadores

a) Algunos factores del puesto, cuando están presentes en un grado positivo, incrementan la satisfacción del trabajo y la motivación hacia un esfuerzo y un desempeño superiores.

b) Cuando estos factores están ausentes, nos conduce a la insatisfacción.

c) Estos factores reflejan una necesidad de crecimiento personal y están directamente relacionados con el puesto.

2. Los factores de higiene

a) Estos factores en el grado en que están ausentes incrementan la insatisfacción del trabajador con sus puestos.

b) Cuando estos factores están presentes, sirven para impedir la insatisfacción en el puesto, pero no tienen como resultado una satisfacción de motivación positiva.

c) Estos factores reflejan una necesidad de evitar la incomodidad y están relacionados con el contexto del puesto, esto es, su medio ambiente.

Entre los factores de higiene, es decir, los factores cuya ausencia conduce a la insatisfacción pero que no tienden a contribuir a la satisfacción y a la motivación son las políticas y administración de la organización, supervisión técnica, salones, condiciones de trabajo y relaciones interpersonales.

La edad parece ser un factor en la satisfacción del trabajo. Los que tienen 20 años o menos están en un periodo de incertidumbre acerca de la elección del trabajo y de la seguridad en el trabajo, y éste puede explicar sus insatisfacciones. Las mayores insatisfacciones de años posteriores pueden estar relacionadas con el hecho de que las personas se han reconciliado con sus elecciones ocupacionales o se han cambiado a puestos más deseables.

El nivel ocupacional también parece estar relacionado con la satisfacción en el trabajo. Hace mucho que se ha observado que conforme mayor es el nivel del puesto en términos de jerarquía organizacional mayor es la satisfacción. Esto es, las deficiencias en satisfacción de necesidades se incrementan progresivamente desde la parte superior a la inferior de las jerarquías.

El sexo también es un factor en la satisfacción en el trabajo debido a que las mujeres tienen menos oportunidades de un empleo bien remunerado.

3.3.3.4 Relación entre satisfacción y desempeño

Hasta aquí se ha analizado cómo es que la motivación está basada en necesidades, y algunas de las consecuencias de necesidades insatisfechas.

El análisis realizado en la Subdirección de Personal del Colegio de Bachilleres permite afirmar, que en éste caso, existe una relación fuerte y directamente proporcional entre satisfacción y desempeño, lo cual ha contribuido a generar el problema al que se enfrenta esta organización.

La ineficiencia y el ausentismo parecen estar asociados con la insatisfacción general en el trabajo, representa una fuerza importante en la decisión de participación del personal, lo cual resulta costo para la organización del Colegio de Bachilleres.

La teoría y la investigación sugieren que concentrarse solamente en satisfacer a los trabajadores no dará como resultado una mayor eficiencia y productividad; sin embargo, si contribuiría a cambiar las actitudes del personal hacia su trabajo y el ambiente que lo rodea.

En este momento es posible establecer la relación entre productividad y desempeño de la siguiente manera:

"La motivación depende de: a) las necesidades específicas de la persona, como se reflejan en los objetivos hacia los cuales se mueve y, b) su percepción acerca de la relativa utilidad de la conducta de productividad como un instrumento o como un camino para el logro de estos objetivos"

Así, se percibe la eficiencia y productividad como un camino para lograr metas de satisfacción de necesidades, es probable que una alta productividad sea la consecuencia, una interpretación que también toma en consideración la situación en que el objetivo del trabajador puede ser la reducción de la tensión por miedo. Si no se percibe alta productividad, o si se percibe como

impidiendo el logro de otros objetivos satisfactorios de necesidades, tales como membresía o aprobación del grupo, no es probable que el trabajador sea un gran productor.

En la mayoría de las situaciones el empleado se esfuerza por el logro de una combinación compleja de objetivos, los cuales pueden ser compatibles con la finalidad de lograr alguna clase de equilibrio satisfactorio. Así, el empleado puede trabajar hacia los objetivos de la empresa sólo en el punto en que tal esfuerzo comienza a interferir con otros objetivos importantes.

El concepto de necesidad-camino-objetivo y los conceptos de valencia, expectación e instrumentalidad están acordes con un principio con el que los psicólogos hace mucho tiempo que están familiarizados, la Ley del Efecto (28). La esencia de la Ley del Efecto es que la conducta que tiene como resultado satisfacción de necesidades tiende a repetirse, mientras que la conducta que no tiene como resultado satisfacción de necesidades o que tiene como resultado la privación de satisfacciones tiende a no repetirse. Por tanto, si la administración proporciona recompensas adecuadas para la eficiencia y productividad, se reforzará tal actividad y probablemente se repetirá. Si es más inmediata la recompensa, mayor es el esfuerzo. Además, si la administración no proporciona recompensas adecuadas para la conducta productiva, o si las recompensas son demasiado remotas, las personas aprenderán a dedicar más esfuerzo a lograr objetivos que proporcionen más satisfacción. En pocas palabras, el desempeño es en gran medida una función de qué conducta se recompensa.

Hasta aquí se ha enfatizado la motivación, el desempeño y la satisfacción de la forma en que éstas se relacionan con las personas. Ahora veremos cual es el impacto del grupo, ya que éste es un factor poderoso en las tres dimensiones, debido a que los grupos de trabajo se pueden defender ellos mismos de común acuerdo de lo que el grupo considera estándar de desempeño irrazonable o injusto.

En general, conforme mayores son los estándares de desempeño establecidos informalmente por los grupos de trabajo mayor es la producción de esos grupos, menor es el ausentismo y las llegadas tarde, y menor es la tendencia a dejar el trabajo temprano.

Es posible afirmar entonces que el grado de satisfacción en el trabajo y la eficiencia productiva son, en gran medida funciones de la conducta grupal interna y de las prácticas administrativas.

El concentrarse en satisfacer las necesidades de los trabajadores fuera del contexto de los objetivos de la empresa puede dar como resultado empleados más satisfechos pero no necesariamente motiva a los empleados más allá de un grado mínimo en la dirección de los objetivos institucionales. De acuerdo con la Ley del Efecto, si las recompensas que las personas reciben no están en relación con actividades constructivas, o si las personas son inadecuadamente recompensadas por desempeño mínimo las personas tenderán a buscar satisfacción adicional de necesidades de manera externa.

También es imperativa una considerable atención a las necesidades humanas en la situación de trabajo para altos niveles de motivación y para minimizar conductas disfuncionales, tales como rotación excesiva, ausentismo, fugas, apatía y otros mecanismos de defensa.

Las satisfacciones humanas y los objetivos organizacionales se pueden volver altamente congruentes, y es por el propio interés de la administración hacerlo.

CAPÍTULO 4

GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS

El diagnóstico mostró que el problema que enfrenta la Subdirección de Personal es realmente serio, debido a que las causas que lo generan son muchas y de diversa índole.

En este momento, lo que procede será encontrar la mejor solución al problema. Para ello, es necesario, en primer lugar, generar una serie de alternativas y confrontarlas entre ellas para posteriormente evaluar la factibilidad para implementarlas y permitir con ello la solución del problema que nos ocupa.

4.1 Eliminación de cada una de las causas

Se sabe que el problema de la Subdirección de Personal es que no responde adecuadamente a las necesidades de todo el personal del que esta a cargo, no cumpliendo así con el objetivo para el que fue creada.

De la misma manera, se sabe que este problema es generado por una serie de factores relacionados entre sí, los cuales son:

- 1) Ingreso del personal*
- 2) Tipos de personal administrativo*
- 3) División del trabajo*
- 4) Procedimiento de trabajo*
- 5) Espacio de trabajo*
- 6) Material e inmobiliario*
- 7) Calendarización de actividades*
- 8) Sistemas de comunicación*
- 9) Capacitación y actualización*
- 10) Sistema de remuneración*

Una primera alternativa para la solución del problema, sería contrarrestar cada una de las causas que lo generan de la siguiente forma:

a) Cambiar el sistema de ingreso del personal.

En relación a la forma de ingreso del personal, la primera medida sería aplicar una auténtica selección de personal, basada en la imparcialidad del conocimiento y la capacidad de los aspirantes de acuerdo al perfil de cada puesto, el cual ha sido elaborado en un estudio detallado de la edad, escolaridad y demás características que debe reunir la persona que lo ocupe, para que ésta tenga un buen desempeño en sus labores.

El siguiente paso sería implantar un sistema de inducción (no existente actualmente), el cual permitiría conocer las funciones propias del puesto, así como la normatividad que regula las actividades institucionales y los métodos y formas de trabajo esperados para cada una de las actividades del mismo.

b) Otorgar las mismas prestaciones al personal de base y de confianza.

Para combatir el hecho de que un sólo tipo de personal (confianza) sea quien desempeñe en su mayor parte el trabajo, sería necesario hacer más equitativas las prestaciones, tanto para el personal de base como para el personal de confianza, en cuanto a el tiempo de trabajo y contratación, mismos que han transformado al personal de base en “invulnerable” e “intocable” para aplicar algún tipo de sanción por el incumplimiento de su trabajo, el cual tiene que ser subsanado y realizado por el personal de confianza, quien a última instancia lo tiene que realizar, pues es suya la responsabilidad del trabajo de sus subordinados.

c) Dividir el trabajo en base a puesto y conocimientos.

En cuanto a la división del trabajo, éste debería ser repartido conforme lo establecen los manuales de trabajo, así como los perfiles de puestos y no en base a cuestiones netamente personales.

De la misma manera, debería cumplirse con un claro establecimiento de jerarquías para evitar las tan frecuentes y graves confusiones de saber a que persona se debe obedecer en forma directa, haciendo con ello posible que exista una verdadera supervisión del trabajo del personal para con ello detectar los posibles errores a tiempo.

d) Cambiar totalmente los procedimientos de trabajo.

Cambiar los procedimientos de trabajo en cuanto a los métodos y sistemas, incrementando la moderna tecnología computacional que permitiría no “depende del papel” como sucede actualmente y evitar el deterioro y la pérdida de información contenida en éste.

Con ello se haría más ágil y fidedigno el trabajo en cuanto a la información e historial del personal al que se atiende, permitiendo así la realización más eficiente de los trámites.

e) Separar físicamente los departamentos ampliando el espacio.

El espacio de trabajo debería ser ampliado de manera que cada departamento cuente con un espacio propio que le permita al personal trabajar con mayor comodidad; así como contar con espacio suficiente para guardar la documentación que contenga la información más valiosa para la realización de los trámites que en esta Subdirección se realizan.

Con esta medida se evitaría, además, las fugas del personal, ya que en un área donde no existen tantas personas se puede realizar un control más eficiente sobre éstas.

f) Proporcionar el material según las necesidades.

Con respecto al material, éste debe ser proporcionado según se vaya requiriendo y no cada semestre como sucede actualmente, ya que, sobre todo la papelería se agota rápidamente debido al uso constante que se le da.

En cuanto al inmobiliario, es imperante que éste sea sustituido por uno nuevo y más cómodo, ya que el que se utiliza ahora está desgastado, es incomodo y obsoleto.

g) Programación de actividades realizada por la Subdirección de Personal.

En relación a la calendarización de las actividades, ésta debe ser realizada directamente por la Subdirección de Personal, ya que es quien se ve directamente afectada por una programación de actividades realizada por personas totalmente ajenas a la realidad de trabajo que se vive dentro de esta organización.

Esta programación debe adaptarse totalmente a los recursos con los que se cuenta, tanto humanos, como materiales y técnicos. Además de una adecuación de tiempo unificada con los responsables de personal de los planteles, debido a que existen algunos que se ubican a una larga distancia de las oficinas generales, los que generalmente impide que se cumpla con los tiempos establecidos.

h) Personalizar los sistemas de comunicación.

El sistema de comunicación debe ser modificado haciéndolo más personalizado, eliminando la excesiva impersonalidad que implica comunicarse a través de un papel en el que muchas veces no es posible expresar una situación o una orden de jefe a subalterno y viceversa. Evitando de esta manera los mal entendidos tan frecuentes y/o el retraso en la toma de decisiones que requieren respuesta rápida.

i) Dar capacitación y actualización continua.

La capacitación debe darse a todos los niveles por igual tanto sobre aspectos técnicos como humanos.

La capacitación y actualización deben hacerse de manera continua y no esporádica como sucede actualmente. Por otro lado esta debe darse dentro de las mismas instalaciones de trabajo y fuera del horario de trabajo en la mayor medida posible.

Además, ésta debe ponerse a la disposición de todo el personal, no sólo de la propia Subdirección sino a nivel institucional sin realizar distinciones de ningún tipo.

j) Aumento de sueldo

Si bien es cierto que nuestro país se encuentra actualmente en crisis, es necesario que se tomen las medidas pertinentes y se adecuen los salarios a la realidad que vive el personal.

Es necesario que el sueldo este de acuerdo, no únicamente con las condiciones económicas que se viven actualmente, sino también con el puesto y la calidad del trabajo que cada empleado del Colegio realiza, esto es, como un estímulo a la productividad y eficiencia en el trabajo.

Por otro lado, sería conveniente cambiar el sistema de pago a un medio de banca electrónica, en donde en lugar de entregar un cheque bancario se depositara el sueldo en una cuenta personal en un banco menos ineficiente como lo es en el que actualmente se realizan los pagos (Banca Serfin), en donde se pierde demasiado tiempo haciendo fila para recibir el dinero.

k) El Despido.

Como el diagnóstico nos señaló, el problema de la Subdirección de Personal está fundado en un problema de Recursos Humanos, en mayor grado que otros aspectos.

Las causas que generan situaciones de un "mal ambiente" tienen, en general, un origen y corresponden a actitudes que al principio evolucionan lentamente y recorren fases en las que las soluciones son fáciles.

Así, en la Subdirección de Personal es típico el desarrollo siguiente:

- 1) Las propuestas y las quejas de los subordinados no actúan.*
- 2) La alta dirección interviene incidentalmente sólo sobre personas aisladas.*
- 3) Ante ciertas protestas, ya reflejadas por el camino jerárquico, se toman decisiones que no coinciden con la situación real, subestimando, en general, el problema.*

Por otra parte, lo normal es que el conflicto tome forma explícita después de una decisión.

El proceso lógico es evitar que esta situación continúe. Ante personal principalmente conflictivo, tanto a nivel dirección como a nivel operativo una alternativa sería el despido de personal tanto de base como de confianza y tanto a nivel directivo como a nivel operativo.

El despido puede basarse en tres razones a saber:

- A) Despido basado en razones económicas.*
 - a) Ausentismo*
 - b) Ineptitud*
 - c) Bajo rendimiento*
- B) Despido basado en razones de moral profesional.*
 - a) Fraudes, deslealtad*
 - b) Competencia ilícita*
- C) Despido basado en razones personales y temperamentales.*
 - a) Indisciplina*
 - b) Riñas y pendencias*
 - c) Malos tratos*

Con el despido se arrancarían el problema de raíz y posteriormente contratando gente no viciada se lograría crear un clima más adecuado que permita la realización del objetivo de la Subdirección de Personal.

l) El Desarrollo Organizacional : mejoramiento organizacional a través de investigación de acciones.

Actualmente, el Desarrollo Organizacional está tomando popularidad como uno de los mejores métodos para el mejoramiento de la organización, ya que con él es posible obtener resultados rápidos y de manera más permanente.

El desarrollo de las organizaciones se refiere a las gestiones de largos alcances que tienen por objeto perfeccionar la aptitud de las empresas u organismos para que resuelvan sus problemas; así como su idoneidad para hacer frente a los cambios necesarios que se operan en su medio ambiente externo, con ayuda de consultores científicos, externos o internos, de la conducta, o de gestores especialistas en realizar cambios.

El Desarrollo Organizacional es una alternativa a la solución del problema de la Subdirección de Personal, debido a que tiene amplias implicaciones para la administración de organizaciones y para la administración de personal, punto en el cual está adoleciendo esta organización.

Mientras que superficialmente parece un enfoque sólo de “ las personas” éste puede servir como una estrategia de “paraguas” de la cual pueden surgir otras clases de esfuerzos de mejoramiento, tales como “AXO” (administración por objetivos) (30) o la introducción de una computadora, en una forma más participativa y de diagnóstico.

Antes de describir los esfuerzos del desarrollo organizacional en la solución del problema que nos ocupa, se definirá éste y se identificarán los objetivos del Desarrollo Organizacional que lo convierten en una alternativa en la solución de los problemas organizacionales.

4.2 El Desarrollo Organizacional

Aunque una interpretación literal de la expresión Desarrollo Organizacional se podría referir a una amplia gama de estrategias para mejorar las organizaciones, el término ha llegado a tener algunos significados bastante específicos en la literatura y en la práctica de las ciencias de la conducta. Se dice “bastante específico” porque los límites no son totalmente claros, las percepciones de diferentes autores y practicantes varían, y el campo está evolucionando rápidamente.

En el sentido de ciencia de la conducta del término, “...el desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procesos de renovación y de solución de problemas de una organización, en particular a través de una administración más efectiva y colaborativa de la cultura de la administración, con énfasis especial en la cultura de equipos de trabajo formales, con la existencia de un agente de cambio o catalizador, y el uso de la teoría y técnica de las ciencias de la conducta, incluyendo la investigación de acciones” (31).

Esta definición considera ciertas características del desarrollo organizacional al que, cuando se incluyen en una estrategia total, diferencian al desarrollo de la organización de otras estrategias de mejoramiento que han aparecido en el pasado. Estas características son:

1. *El uso de un modelo de investigación de acciones.*
2. *Un énfasis en el equipo de trabajo como la unidad clave para aprender modos más efectivos de conducta organizacional (en cambio, el desarrollo gerencial se concentra en el individuo como la unidad clave).*
3. *Un énfasis en la administración colaborativa de los equipos de trabajo y de la organización total.*
4. *El uso de un agente de cambio o catalizador.*
5. *Énfasis en consultoría, aunque no exclusivamente, en procesos organizacionales y grupales en contraste con extensas recomendaciones de cambio.*
6. *Atención a las ramificaciones del sistema total del esfuerzo de mejoramiento.*
7. *Una revisión del esfuerzo de cambio como proceso dinámico.*

El desarrollo organizacional como se ha definido es relativamente nuevo, pero tales programas planificados de mejoramiento son cada vez más evidentes dentro de organizaciones exitosas en los Estados Unidos, Japón, Inglaterra, Noruega, Suecia y otros países. Es totalmente posible que el desarrollo organizacional llegue a funcionar en México y en cualquier organización donde se le ponga en práctica si es utilizado de manera eficiente y correcta.

CAPÍTULO 5

EVALUACIÓN EX-ANTE

5.1 Métodos de evaluación de alternativas

En el medio administrativo y en el campo de los negocios, la ciencia de la Investigación de Operaciones ha sido delegada por el dirigente al investigador, aunque todavía conserva la responsabilidad de la decisión.

El investigador recopila la información sobre las diferentes opciones relativas al problema, las clasifica, analiza, valoriza, prueba los resultados y los presenta al administrador para que elija la opción que a su juicio sea la más conveniente, para que clarifique su estrategia o simplemente para que tome la responsabilidad de aplicación.

El objetivo de la Teoría de las Decisiones es el de dar a conocer al administrador que existen medios científicos para tomar decisiones y que no debe tomarlas en forma empírica o al tanteo.

En la actualidad existen diversos métodos y técnicas (32) para realizar una evaluación objetiva de las alternativas que pueden ser usadas para solucionar un problema. Entre éstos tenemos los siguientes:

a) Calificación vectorial.

Este método se usa en los casos que requieran estimaciones realizadas por varias personas para evitar el prejuicio de una sola persona.

b) Método Húngaro.

El Método Húngaro se usa para resolver los problemas de asignación de recursos en donde la variable solamente puede tener los valores de cero y uno y la asignación se hace sólo una en cada renglón y en cada columna.

c) Método de Transporte.

Este método sirve para resolver problemas de asignación de recursos, en donde las constantes son independientes y las variables pueden tomar valores iguales o mayores que cero.

d) Método de la Mochila.

Este se utiliza para asignar objetos de diferentes tamaños y diferentes utilidades en un espacio limitado.

e) Método de Secuenciación.

Es la asignación de tareas que deben efectuarse en orden o secuencia en una o en "x" máquinas disponibles.

f) Árboles de Decisión.

Son problemas que requieren un análisis numérico para cada una de las etapas. Estos problemas pueden ser determinísticos o probabilísticos.

g) Técnica de Montecarlo.

Consiste en reemplazar la población real por una población teórica, la que se define por una distribución probabilística hipotética.

h) Técnica de colas.

El problema de los cuellos de botella o acumulación de la producción en algunas estaciones impidiendo el flujo normal de los materiales, se resuelve mediante la técnica de líneas de espera o de colas, en la cual se busca el equilibrio entre el costo de espera de los materiales o personas solicitantes de servicio y el costo de la inversión en las estaciones.

i) Método Normativo o de Norma Mínima.

Se basa en el concepto de estado ideal o escenario idealizado.

j) Programación Lineal.

Aborda o se enfoca a problemas en donde se desea optimizar (maximizar o minimizar) la consecución de un objetivo teniendo recursos limitados.

5.2 Método de la Norma Mínima

Como podemos darnos cuenta, existen diversos y variados métodos para realizar la evaluación de las alternativas generadas para la solución de un problema; sin embargo, es necesario seleccionar uno de ellos y aplicarlo para solucionar el problema que nos ocupa.

Para realizar la evaluación de las alternativas generadas para la solución del problema de la Subdirección de Personal se ha decidido utilizar el Método Normativo o de Norma Mínima.

Las alternativas con sus respectivas características se evalúan utilizando el Criterio de Optimalidad, el cual consiste en buscar la alternativa óptima. La mejor alternativa será aquella que tenga la menor norma euclidiana. La norma euclidiana es un concepto de distancia entre vectores y se define como:

$$d(x_i) = \|x^* - x_i\|$$

donde:

x_i = alternativa i

x^* = alternativa óptima

La distancia de x_i con respecto a x^* se da:

$$d(x_i) = \|x^* - x_i\| = (x_1^* - x_1^i)^2 + (x_2^* - x_2^i)^2 + (x_3^* - x_3^i)^2 + \dots + (x_n^* - x_n^i)^2$$

Obteniendo así la siguiente fórmula:

$$d = \sqrt{(x_1^* - x_1^i)^2 + (x_2^* - x_2^i)^2 + (x_3^* - x_3^i)^2 + \dots + (x_n^* - x_n^i)^2}$$

La escala utilizada se encuentra en un rango de cero a diez, donde cero representa una gran dificultad de implementación y diez representa una alta posibilidad de implementación de la alternativa.

5.3 Evaluación de las alternativas

ALTERNATIVA	TIEMPO PARA IMPLEMENTAR	COSTO PARA IMPLEMENTAR	AUMENTO EN LA EFICIENCIA	AUMENTO EN LA SATISFACCIÓN
a) Cambiar el sistema de ingreso del personal	3	6	8	7
b) Dar las mismas prestaciones al personal de base y de confianza	4	4	5	9
c) Dividir el trabajo en base a conocimiento y puesto	5	8	9	10
d) Cambiar los procedimientos de trabajo totalmente	2	1	10	8
e) Separar los departamentos físicamente	0	1	9	8
f) Proporcionar el material según las necesidades	3	2	8	9
g) Programación de las actividades realizada por la Subdirección	7	8	8	9
h) Personalizar los sistemas de comunicación	8	10	8	8
i) Capacitación y actualización continua	7	8	9	9
j) Aumento de sueldo	7	2	8	9
k) Despido masivo	0	1	1	0
l) El Desarrollo Organizacional	9	9	10	10
m) Alternativa óptima	10	10	10	10

5.3.1 Aplicación del Método de la Norma Mínima a las alternativas generadas

1) *Cambiar el sistema de ingreso del personal.*

$$d_1 = \sqrt{(10-3)^2 + (10-6)^2 + (10-8)^2 + (10-7)^2}$$

$$d_1 = \sqrt{49 + 16 + 4 + 9}$$

$$d_1 = \sqrt{78}$$

$$d_1 = 8.8317$$

2) *Otorgar las mismas prestaciones al personal de base y de confianza.*

$$d_2 = \sqrt{(10-4)^2 + (10-4)^2 + (10-5)^2 + (10-9)^2}$$

$$d_2 = \sqrt{36 + 36 + 25 + 1}$$

$$d_2 = \sqrt{98}$$

$$d_2 = 9.8994$$

3) *Dividir el trabajo en base a puesto y conocimientos.*

$$d_3 = \sqrt{(10-5)^2 + (10-8)^2 + (10-9)^2 + (10-10)^2}$$

$$d_3 = \sqrt{25 + 4 + 1 + 0}$$

$$d_3 = \sqrt{30}$$

$$d_3 = 5.4772$$

4) *Cambiar totalmente los procedimientos de trabajo.*

$$d_4 = \sqrt{(10-2)^2 + (10-1)^2 + (10-10)^2 + (10-8)^2}$$

$$d_4 = \sqrt{64 + 81 + 0 + 4}$$

$$d_4 = \sqrt{149}$$

$$d_4 = 12.2065$$

5) *Separar físicamente los departamentos ampliando el espacio.*

$$d_5 = \sqrt{(10-0)^2 + (10-1)^2 + (10-9)^2 + (10-8)^2}$$

$$d_5 = \sqrt{100 + 81 + 1 + 4}$$

$$d_5 = \sqrt{186}$$

$$d_5 = 13.6381$$

6) *Proporcionar el material según las necesidades.*

$$d_6 = \sqrt{(10-3)^2 + (10-2)^2 + (10-8)^2 + (10-9)^2}$$

$$d_6 = \sqrt{49 + 64 + 4 + 1}$$

$$d_6 = \sqrt{118}$$

$$d_6 = 10.8627$$

7) *Programación de actividades realizada por la Subdirección de Personal.*

$$d_7 = \sqrt{(10-7)^2 + (10-8)^2 + (10-8)^2 + (10-9)^2}$$

$$d_7 = \sqrt{9+4+4+1}$$

$$d_7 = \sqrt{18}$$

$$d_7 = 4.2426$$

8) *Personalizar los sistemas de comunicación.*

$$d_8 = \sqrt{(10-8)^2 + (10-10)^2 + (10-8)^2 + (10-8)^2}$$

$$d_8 = \sqrt{4+0+4+4}$$

$$d_8 = \sqrt{12}$$

$$d_8 = 3.4641$$

9) *Dar capacitación y actualización continua.*

$$d_9 = \sqrt{(10-7)^2 + (10-8)^2 + (10-9)^2 + (10-9)^2}$$

$$d_9 = \sqrt{9+4+1+1}$$

$$d_9 = \sqrt{15}$$

$$d_9 = 3.8729$$

10) Aumento de sueldo.

$$d_{10} = \sqrt{(10-7)^2 + (10-2)^2 + (10-8)^2 + (10-9)^2}$$

$$d_{10} = \sqrt{9 + 64 + 4 + 1}$$

$$d_{10} = \sqrt{78}$$

$$d_{10} = 8.8317$$

11) El Despido.

$$d_{11} = \sqrt{(10-0)^2 + (10-1)^2 + (10-1)^2 + (10-0)^2}$$

$$d_{11} = \sqrt{100 + 81 + 81 + 100}$$

$$d_{11} = \sqrt{362}$$

$$d_{11} = 19.0262$$

12) El Desarrollo Organizacional.

$$d_{12} = \sqrt{(10-9)^2 + (10-9)^2 + (10-10)^2 + (10-10)^2}$$

$$d_{12} = \sqrt{1+1+0+0}$$

$$d_{12} = \sqrt{2}$$

$$d_{12} = 1.4142$$

5.3.2 Resultados

A través de la utilización del Método de la Norma Mínima se han obtenido los siguientes resultados, los cuales serán presentados en orden ascendente, es decir, del menor al mayor puntaje obtenido, de tal manera que las mejores alternativas aparecen dentro de los primeros lugares y así sucesivamente. Así tenemos:

	Puntaje
1er. lugar. El Desarrollo organizacional.	1.4142
2o. lugar. Personalizar los sistemas de comunicación.	3.4641
3er. lugar. Capacitación y actualización continua.	3.8729
4o. lugar. Programación de actividades hecha por la Subdir. de Personal.	4.2426
5o. lugar. Dividir el trabajo en base a puesto y conocimiento.	5.4772
6o. lugar. Cambiar el sistema de ingreso del personal. y Aumento del sueldo del personal.	8.8317
7o. lugar. Dar las mismas prestaciones al personal de base y de confianza.	9.8994
8o. lugar. Proporcionar el material según las necesidades.	10.8627
9o. lugar. Cambiar totalmente los procedimientos de trabajo.	12.2065
10o. lugar. Separar físicamente los deptos. ampliando el espacio.	13.6381
11o. lugar. Despido masivo.	19.0262

5.3.3 Interpretación de los resultados

Para dar solución al problema que presenta la Subdirección de Personal del Colegio de Bachilleres es necesario que se pongan en práctica todas las alternativas que se generaron en el presente documento, ya que la aplicación de una no excluye la aplicación de la otra y el combinarlas todas daría como resultado una mejor organización y funcionamiento de esta organización.

Sin embargo, existen algunos factores que es imperante que se les de solución en el menor plazo posible ya que son los que más están influyendo en el mantenimiento del problema ocasionando que este se mantenga y se haga cada día más intolerable.

Como se ha podido apreciar a lo largo de la investigación realizada, la causa principal que ha originado el problema al que nos enfrentamos es básicamente humano, es decir, el personal que labora dentro de la Subdirección de Personal ha tomado una serie de actitudes totalmente

negativas que han contribuido para acrecentar el conflicto que se vive no únicamente a este nivel sino dentro del Colegio de Bachilleres a nivel institucional.

Es por lo anterior que es recomendable que se comience por hacer un cambio a nivel del personal que labora dentro de la Subdirección de Personal, y para ello la mejor alternativa que se presenta es la aplicación del Desarrollo Organizacional como una alternativa de mejoramiento organizacional a través del mejoramiento de las personas que integran la organización.

Con ello no se quiere decir que sea la única manera de solucionar el problema, pero si es la mejor alternativa para dar solución a un problema de recursos humanos, precisamente en el área donde se maneja al recurso más importante de cualquier organización: el recurso humano.

CAPÍTULO 6

TOMA DE DECISIONES: LA APLICACIÓN DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

6.1 Objetivos del Programa de Desarrollo Organizacional

Los objetivos específicos de los programas de desarrollo organizacional varían de acuerdo con el diagnóstico de los problemas de cada organización. En general, estos objetivos tienen relación con metas importantes de resultados finales, tales como aumentar la productividad, la eficiencia, la redituabilidad y/o la moral. Por otra parte, por lo común surgen una serie de objetivos los cuales reflejan problemas que son comunes a muchas organizaciones:

- 1. Incrementar el nivel de confianza entre los miembros de la organización.*
- 2. Incrementar la incidencia de la confrontación de problemas organizacionales entre grupos y dentro de grupos, en contraste con "ocultar los problemas bajo la alfombra".*
- 3. Crear un medio en el que se aumente la autoridad de un puesto asignado mediante la autoridad personal basada en la experiencia y el conocimiento.*
- 4. Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.*
- 5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.*
- 6. Encontrar soluciones sinérgicas a los problemas.*
- 7. Incrementar el nivel de responsabilidad individual y grupal en la planeación e implementación.*

6.2 Condiciones y Técnicas para el Desarrollo Organizacional eficaz

La teoría y la investigación sugieren que los programas exitosos de Desarrollo Organizacional tienden a surgir aproximadamente de acuerdo con la siguiente secuencia de condiciones y técnicas:

- 1. Existe una fuerte presión para el mejoramiento desde fuera de la organización y desde dentro de la misma, o los directivos clave desean conocer el estado del sistema y llevar a cabo cualesquiera mejoras que garanticen ser útiles.*
- 2. Se invita a un científico de la conducta externo a asesorar a los altos ejecutivos y a diagnosticar problemas organizacionales.*
- 3. Un diagnóstico preliminar sugiere que es una garantía un programa de desarrollo organizacional que se diseñe en respuesta a las necesidades expresadas por todos los integrantes de la organización.*
- 4. Se toma una decisión colaborativa entre el grupo clave de clientes (la organización con problemas) y el consultor para comenzar a trabajar en los problemas organizacionales. Las metas específicas pueden ser: mejorar las comunicaciones, asegurar una participación más efectiva de los subordinados en la solución de los problemas y moverse en la dirección de más apertura, más*

retroalimentación y más apoyo. En resumen, se puede tomar una decisión para cambiar la cultura con el propósito de auxiliar a la empresa a satisfacer sus metas organizacionales y a proporcionar a los miembros de la organización mejores medios para desarrollar iniciativa, creatividad y autorrealización.

5. Dos o más altos ejecutivos, incluyendo el ejecutivo en jefe asisten a sesiones externas de sensibilización. Aunque no es necesario para que un esfuerzo de desarrollo organizacional evolucione, la experiencia en grupos T (33) incrementa las habilidades y los conocimientos que pueden aumentar grandemente las actividades de desarrollo de la organización. Con frecuencia, la asistencia a laboratorios es uno de los factores que precipitan el interés en obtener un consultor externo.

6. Si las personas asisten a programas de sensibilización, la asistencia es voluntaria. Aunque es difícil trazar una línea entre la persuasión y la coerción, los consultores del desarrollo organizacional y la alta administración deben estar conscientes de las consecuencias disfuncionales de la coerción.

7. Las sesiones de integración de equipo se llevan a cabo con el grupo ejecutivo más alto o con el grupo en el punto más alto en que se inicie el programa. Casi siempre el proceso se comienza en la parte más alta de la administración, pero puede comenzar en niveles por debajo del directivo más alto, en cuanto que exista un apoyo significativo por parte del ejecutivo en jefe y, preferiblemente, de otros miembros de la alta esfera de poder.

8. En una empresa lo suficientemente grande para tener un ejecutivo de personal, el director de personal y de relaciones industriales se ve fuertemente implicado desde el inicio.

9. Una de las dos formas organizacionales surge para coordinar esfuerzos en desarrollo de la organización: a) un coordinador que reporta al ejecutivo de personal (el ejecutivo de personal puede tomar este papel) o, b) un coordinador que reporta al ejecutivo en jefe. La de director de desarrollo gerencial con frecuencia es una posición ideal para coordinar las actividades de desarrollo organizacional con otras actividades en desarrollo general.

10. Por último, es esencial que el grupo que está en personal y relaciones industriales incluyendo las personas que administran salarios, sea una parte integral del programa de desarrollo organizacional. Dado que los grupos de desarrollo organizacional tienen tal potencial como catalizadores de un rápido cambio organizacional, que es grande la tentación para los practicantes del Desarrollo Organizacional de verse a sí mismos como los "buenos" y a las otras personas en el departamento de personal como los "malos" o simplemente inefectivos. Cualquier conflicto entre un grupo aparte de desarrollo organizacional, por un lado, y los grupos de personal y relaciones industriales por el otro deben ser enfrentados y resueltos. Tales tensiones pueden ser los "talones de Aquiles" ya sea para el D. O. o para el programa de personal. Sin embargo, los agentes de cambio en el programa de desarrollo organizacional necesitan el apoyo de otras personas que estén fuertemente implicadas en la administración de recursos humanos; y lo que se hace en el programa de D. O. debe ser compatible con lo que se lleva a cabo en selección, promoción, administración de sueldos y salarios y evaluación, y viceversa. En términos de teoría de sistemas, parece imperativo que un aspecto de la función de recursos humanos, tal como cualquier programa de D. O. , sea manejado en una forma congruente con otros aspectos de la función.

11. A petición de diversos ejecutivos se llevan a cabo talleres de integración de equipos diseñados con base en una recopilación de datos y un cuidadoso diagnóstico de problemas en niveles sucesivamente inferiores de la organización con la ayuda de consultores externos más la ayuda de consultores internos.

12. Es imperativo que el desarrollo de habilidades se acompañe de buenas intenciones. La apertura de comunicaciones debe ir acompañada de una retroalimentación constructiva y de un aprendizaje de cómo tratar los propios sentimientos y las actitudes de un mínimo de juicios inferenciales acerca de los motivos de otros. Un deseo de mejorar la efectividad de la planeación y de la toma de decisiones en equipo debe ir acompañado de un desarrollo de habilidades relativas a los diversos niveles del grupo de trabajo.

13. Lo ideal es que conforme madura el programa los miembros del grupo en desarrollo organizacional deben comprometerse a realizar todas las actividades que les indiquen los consultores tanto internos como externos.

14. El consultor externo y el consultor interno trabajan juntos con mucho cuidado y periódicamente verifican los miedos, ansiedades o malos entendidos que puedan estar surgiendo conforme avanza el esfuerzo. Se necesita afrontar los problemas cuando surgen. La organización no sólo necesita agentes externos para sus habilidades, sino que necesita también alguien para actuar como "gobernador", es decir, para mantener el programa en problemas reales y para exigir autenticidad en contraste con la falta de seriedad. Existe siempre el peligro de que la organización comience a castigar o recompensar la implicación en las actividades de D. O. por sí mismas más que concentrarse en el desempeño mejorado.

15. Los consultores de D. O. examinan constantemente y tratan de mejorar su propia efectividad en las relaciones interpersonales y en sus propias habilidades de diagnóstico. En consecuencia, no están en posición de "hagan como les digo, pero no como lo hago". Además, el consultor y la organización trabajan juntos para optimizar el conocimiento del consultor acerca de la estructura cultural evolucionante y única y la red de relaciones interpersonales de la organización.

16. Los resultados se deben auditar continuamente en términos de las evolucionantes actitudes acerca de lo que está sucediendo y en términos de la medida en que los problemas identificados al principio por los clientes clave están siendo resueltos por medio del programa.

17. Como se indica antes, el sistema de recompensas y otros sistemas de personal se deben reajustar para ceñirse a los cambios en el desempeño que están surgiendo en la organización. No es probable que se mantenga el desempeño considerablemente mejorado de personas y grupos si no se prevén recompensas promocionales y financieras. En resumen, la administración debe tener un punto de vista de "sistemas" y debe pensar a través de la interrelación del esfuerzo de desarrollo organizacional con los sistemas de recompensa y colocación y con otros aspectos del subsistema total de recursos humanos.

6.3 El papel de los consultores

El Colegio de Bachilleres cuenta con personal capacitado en la mayoría de las ciencias de la conducta, como son Psicólogos, Antropólogos, Sociólogos, etc., que tienen la capacidad de fungir como consultores internos, por otro lado se cuenta con recursos económicos para contratar a los consultores externos.

En este momento, lo más importante es tomar conciencia claramente de cuál es la situación y adoptar la actitud receptiva necesaria que, localizada en los niveles superiores de decisión resuelve en alto grado todas las posibilidades subsiguientes de conflicto.

Los consultores, tanto internos como externos, son los llamados agentes del cambio.

La función del consultor interno será actuar como elemento común entre la apreciación exterior de los consultores y la situación problemática real interna, muchas veces cargada de subjetividad y de incompreensión.

El consultor externo será el coordinador de las funciones, así como el transmisor principal de información y de elementos de solución; ya que su función no es de espionaje, sino de ayuda. De ahí la importancia de los consultores.

Las funciones de los consultores incluirían en nuestro caso las siguientes:

- f) Suministrar conocimientos en métodos de retroinformación de encuestas.*
- g) Consultoría sobre estrategias para trabajar con la alta dirección.*
- h) Consultoría educacional en actividades de desarrollo (o entrenamientos de laboratorio)*
- i) Conocimientos educacionales (presentación de los primeros proyectos a la alta dirección y presentación para la autorización del proyecto modelo). Consultoría de equipos en métodos y formación de equipos (equipo experimental/ equipo alta dirección).*
- j) Consultoría en conferencias entre grupos.*
- k) Consultoría de alta dirección en relación con el proyecto modelo, acerca de estrategias de seguimiento.*
- l) Consultor e instructor de recursos internos (staff de personal, etc.).*
- m) Enlace con otros recursos de las ciencias del comportamiento.*
- n) Consultoría del equipo que realiza evaluaciones periódicas del bienestar organizacional en colaboración con la alta dirección.*

5.4 Estrategia a seguir para aplicar el Desarrollo Organizacional en la Subdirección de Personal del Colegio de Bachilleres

5.4.1 Objetivos por alcanzar

- 1. Lograr que exista una comunicación más humana en las relaciones entre el personal que labora dentro de la Subdirección de Personal así como con el demás personal del Colegio de Bachilleres.*

2. Lograr que las personas se conozcan más y se conviva en un ambiente sano entre seres humanos que comparten la tarea de proporcionar a los trabajadores del Colegio las prestaciones que éste les ofrece.
3. Hacer más eficiente el trabajo, a través de una relación más cordial entre el personal .
4. Transformar al personal en seres humanos satisfechos con su trabajo

6.4.2 Forma de lograr los objetivos

Sabemos que después de la retroalimentación deben venir una serie de técnicas tendientes a la solución del problema; éstos pueden ser:

- a) *Diversos ejercicios de integración o dinámica de grupos; por ejemplo, role-playing, que consiste en la dramatización en la cual una persona asume el papel de otro.*
- b) *Ejercicios de sensibilización, esto es, hacer que el personal de la Subdirección tome conciencia de la forma en que otras personas lo perciben a uno, autoanálisis y terapia de grupo.*
- c) *Diversos cursos de entrenamiento, entre otros.*

Para el caso de la Subdirección de Personal y su problema de ineficiencia por una defectuosa comunicación entre sus integrantes, una buena técnica de solución de este problema sería la aplicación de una técnica que esta tomando cada vez mayor fuerza debido a la efectividad con la que ha funcionado en las instituciones en las que se ha aplicado, se hace referencia a la técnica de los Círculos de Calidad, en la que todos los integrantes participan y externan sus dudas, inquietudes, insatisfacciones, problemas personales, etc.

Estos grupos serían integrados por personal administrativo en todos los niveles, para que ellos expresen los porqués de sus problemas y surjan, a la vez, mejores formas de resolverlos. De esta manera todos los miembros del sistema estarían involucrados y se verían motivados a participar, pues sabrían que ellos mismos pueden solucionar el problema en el que están inmersos.

Estos círculos pueden ser manejados por los consultores tanto internos como externos, quienes al mismo tiempo proporcionarían orientación y asesoría.

6.5 Importancia de vigilar la continuidad del programa

Otro punto importante del programa de desarrollo organizacional en la Subdirección de Personal, es que éste no debe quedarse estático o ser esporádico; la continuidad constituye su característica más importante y, por lo tanto, deberán efectuarse sesiones de afianzamiento consecutivas.

El aspecto de evaluación de resultados es también de suma importancia en el programa de desarrollo organizacional, pues deben medirse constantemente los avances y el estado del programa y, con base en ellos determinar las necesidades futuras del proceso de desarrollo organizacional.

Como con cualquier situación humana, y más todavía donde interviene una gran cantidad de gente, siempre existirán casos de falla en el logro de los objetivos y el desarrollo organizacional no escapa a esta posibilidad.

CONCLUSIÓN.

De ninguna manera quisiera que el análisis objetivo, la revisión crítica de la situación mexicana de la administración de personal en el Sector Público específicamente en el Colegio de Bachilleres realizada en los capítulos anteriores, fueran interpretados como una crítica mal intencionada, o aprovechados como instrumentos de desprestigio de la institución. Pero ningún intento serio por estudiar la Administración Pública Mexicana, y por lo tanto, por mejorarla, puede hacerse si no se parte del conocimiento de la realidad, por muy incómodo que resulte. A este conocimiento de la realidad debe seguir una explicación de la misma. Sólo ambas cosas permitirán mejorarla.

“La función de la ciencia es la descripción y la explicación de los fenómenos del Universo para poder intervenir en su desarrollo en provecho del hombre”.

Propongo, como conclusiones de este análisis, las siguientes:

a) La administración pública federal es un subsistema de un sistema nacional. Este está formado por el subsistema administrativo, y además, por los subsistemas político, económico, jurídico, sociológico, etc. En consecuencia, la optimización de su administración está condicionada a la optimización de los otros subsistemas. Como influye y se ve influida por ellos, no podemos considerar a la administración como fenómeno aislado. Para llevarla a un estado óptimo de eficiencia, hay necesidad de revisar los sistemas político, económico, jurídico y social de la nación.

b) La administración de personal es, a su vez, un subsistema de la administración pública federal. Ésta en cuanto sistema, está formada por aquél y por otros sistemas, como son la administración financiera, la administración de recursos materiales, la administración de los recursos tecnológicos, etc.

En consecuencia, la optimización de la productividad de los recursos humanos está condicionada por la optimización de los demás subsistemas concurrentes.

Sin una reforma al sistema de remuneración, que afecta al presupuesto; sin la implantación de una mejor tecnología administrativa; sin una adecuación de los recursos materiales, como locales y equipo de trabajo, no podrá lograrse el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, por la interacción e interrelación de esos fenómenos.

c) La administración pública federal es un sistema centralizado, en el que el elemento “Dirección” juega un papel dominante, y por lo tanto, su intervención es básica para la operación del sistema. En consecuencia, para la eficiente operación del sistema y del subsistema, administración de personal, la contribución del elemento dominante debe corresponder a la que la naturaleza del sistema le señala, en cantidad, calidad, intensidad y oportunidad.

En otras palabras, sin la existencia de impulsos y verificaciones constantes del elemento dominante sobre la marcha de una reforma a la administración de personal (a menos que se cambiara la estructura del sistema), el sistema burocrático nacional no podrá ser optimizado.

Esta intervención depende de la prioridad que se conceda a este sistema, dentro de la jerarquía de los problemas nacionales.

d) Las técnicas de administración de personal, como lo es el desarrollo organizacional, no son un elixir para curar las enfermedades de organizaciones netamente burocráticas, ni son los instrumentos exclusivos de la eficiencia. Es cierto que el objetivo de las técnicas de administración de personal es contribuir a mejorar la eficacia de la administración pública, pero no puede hacerlo aisladamente. No obstante, la administración de personal debe hacer su parte, y aún hay mucho por hacer en este campo.

e) *El primer paso hacia una mayor productividad de los recursos humanos es el reconocimiento de que no se está logrando el mejor aprovechamiento de los atributos humanos del personal. Partiendo de esta autocrítica, es posible aceptar que un cambio hacia algo mejor es posible y recomendable.*

f) *El estudio macroadministrativo de la administración de personal en el sector público corresponde al análisis del sistema de administración de personal público federal, en su conjunto, y al enfoque microadministrativo, el estudio de los subsistemas de personal de cada una de las dependencias del sector público.*

g) *Urge a la Administración Pública Mexicana diseñar su propio sistema macroadministrativo de administración de personal, que se adapte a sus antecedentes históricos, a su contexto sociopolítico, pero sobre todo a los cambios tan bruscos que está experimentando el entorno que rodea a nuestra sociedad en todos los ámbitos. De ello dependerá el grado de eficiencia que se logre en cualquier organización burocrática llámese Colegio de Bachilleres o como se llame.*

h) *Cualquiera que sea el sistema administrativo adoptado, es recomendable que se ocupe del diseño de y la implantación de las siguientes medidas prioritarias:*

1. *Una activa política de reclutamiento que tienda a crear una imagen de prestigio para la función pública, con objeto de atraer a mejores hombres y mujeres para realizar las tareas de las instituciones.*

2. *Un proceso cuidadoso de selección que elimine el favoritismo y abra paso a la competencia y la habilidad acreditadas, que destierre los vicios de premiar el "servilismo" con mejores condiciones de trabajo y puestos para los que el candidato no es idóneo o de los que espera un lucro indebido.*

3. *Un programa integral de capacitación y desarrollo. Dentro de él, merece prioridad un programa de formación de jefes, que tienda a impartir conocimientos técnicos de mando y modificar hábitos de supervisión. Este programa debe estar relacionado con una política de movimientos para el personal de esos niveles.*

4. *Un sistema justo y racional de administración de sueldos y salarios que permita combatir la búsqueda de otros medios de ingreso inadecuados.*

5. *Reglamentaciones escalafonarias ágiles y apoyadas en las técnicas más modernas, que estimulen la eficiencia y que se apliquen efectivamente con imparcialidad objetiva, que permitan movimientos de personal entre diferentes dependencias.*

6. *Unificación de sistemas electrónicos de equipo disponible; y*

7. *Un programa de desarrollo organizacional del personal que permita un cambio de "estructura mental" de los trabajadores.*

i) *Para mejorar los sistemas administrativos, es indispensable reconocer la importancia y la amplitud de la función de administración de personal y ubicarla adecuadamente dentro de la estructura de la organización y confiarla a personal capacitado.*

CITAS BIBLIOGRÁFICAS.

- (1) "Declaración de Villahermosa", citado en Secretaría de Educación Pública. "Congreso Nacional de Bachillerato", Cocoyoc, Morelos 10-12 marzo/1982. SEP, pág. 54.
- (2) SEP, "Declaración de Tepic", Ídem.
- (3) "Estudio sobre la demanda de educación de nivel medio superior y superior (primer ingreso) en el país y proposiciones para su solución", Colegio de Bachilleres. "Modelo Educativo del Colegio de Bachilleres", pág. 3.
- (4) Ídem, pág. 4.
- (5) "Manual General de Organización", Colegio de Bachilleres, 1986, pág. 19-27.
- (6) "Manual de Puestos y Perfiles de la Subdirección de Recursos Humanos", Colegio de Bachilleres, 1981, pág. 2.
- (7) "Decreto de Creación", Estatuto General publicado en el Diario Oficial de la Federación 26 de septiembre de 1973. Colegio de Bachilleres. Títulos 4o. y 5o. pág. 25-26.
- (8) "Estadística Básica", vol 1994-b, Subdirección de Programación y Estadística del Colegio de Bachilleres, 1994.
- (9) Ídem, pág. 23.
- (10) Ídem, pág. 28.
- (11) Ídem, pág. 35.
- (12) Ídem, pág. 46
- (13) "Anormalidades y deficiencias en el funcionamiento del Colegio de Bachilles", Elaborado por profesores de los planteles Iztacalco y Culhuacán. Iztacalco. Junio, 1989, pág. 36.
- (14) "Estadística de Personal", Subdirección de Personal. Colegio de Bachilleres, 1994, pág. 28.
- (15) De Lucas Ortueta, Ramón. "Técnicas de Dirección de Personal", Limusa, 7a. edición, México, 1988, pág. 13.
- (16) Ídem, pág. 14
- (17) Ídem, pág. 14
- (18) Ídem, pág. 15
- (19) Ídem, pág. 18

(20) *Ídem*, pág. 29

(21) *Ídem*, pág. 39

(22) *Ídem*, pág. 47

(23) French, Wendell L. "Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos", Limusa, 3a. edición, México, 1991, pág. 99.

(24) *Ídem*, pág. 100

(25) *Ídem*, pág. 101

(26) Bennis, Warren G. "Desarrollo Organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas", McGraw-Hill, México, 1989, pág. 156.

(27) *Ídem*, pág. 158

(28) *Ídem*, pág. 148

(29) Margulies, Newton y Anthony P. Raia. "Desarrollo Organizacional. Valores, proceso y tecnología", Diana, México, 1993, pág. 245

(30) *Ídem*, pág. 302

(31) *Ídem*, pág. 305

(32) Montaña G. Agustín . "Cuaderno de Trabajo de Teoría de las Decisiones II", UAM, México, 1994, pág. 13-18.

(33) Sikula, F. "Administración de Recursos Humanos a empresas", Limusa, México, 1988, pág.91

BIBLIOGRAFÍA.

"Anomalías y deficiencias en el funcionamiento del Colegio de Bachilleres", elaborado por profesores de los planteles Iztacalco y Culhuacán, Iztacalco, México, junio de 1979.

ANUIES. "XIII Asamblea General Ordinaria", Villahermosa, México, abril de 1971.

----- "Acuerdos de Tepic", en *Revista de Educación Superior*, vol. I, No. 4, oct-dic. 1972.

Arias Galicia, Fernando. "Administración de Recursos Humanos", Trillas, 4a. edición, México, 1989.

Beckhard, Richard. "Programa para especialistas en adiestramiento y desarrollo de las organizaciones", McGraw-Hill, México, 1987.

----- "Desarrollo Organizacional: estrategias y modelos", Fondo Educativo Interamericano, México, 1983.

Bennis, Warren G. "Desarrollo Organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas", McGraw-Hill, México, 1989.

"Decreto de Creación del Colegio de Bachilleres", en *Diario Oficial de la Federación, Órgano del Gobierno Federal*, Tomo CCCXX, No. 18, México, 26 de septiembre de 1973.

De Lucas Ortueta, Ramón. "Técnicas de dirección de personal", Limusa, 7a. edición, México, 1988.

Dunalt Kraus, Miguel. "La administración de personal en el Sector Público. Un enfoque sistémico", No. 1, Instituto Nacional de Administración Pública. Sección Mexicana del Instituto Internacional de Ciencias Administrativas, México, 1989.

"Estadística Básica", vol. 1994-B, Subdirección de Programación y Estadística del Colegio de Bachilleres, 1994.

"Estadística del Personal del Colegio de Bachilleres", Subdirección de Personal del Colegio de Bachilleres, 1996.

"Estudio sobre la demanda de educación de nivel medio superior y superior (primer ingreso) en el país y proposiciones para su solución", Colegio de Bachilleres, Modelo educativo del Colegio de Bachilleres.

French, Wendell L. "Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos", Limusa, 3a. edición, México, 1991

Hicks, Herbert C. "Administración de Organizaciones", CECSA, México, 1982.

Kolb, David A., Rubin, Irwin M. "Psicología de las organizaciones: experiencias", Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1985.

"Manual General de Organización del Colegio de Bachilleres", Colegio de Bachilleres, México, 1986.

"Manual de Puestos y Perfiles de la Subdirección de Recursos Humanos", Dirección de Programación. Subdirección de Organización y Métodos. Colegio de Bachilleres, México, 1981.

Margulies, Newton y Anthony P. Raia. "Desarrollo Organizacional. Valores, proceso y tecnología", Diana, México, 1993.

McGregor, Douglas. "Mando y Motivación", Diana, 6a. edición, México, 1986.

Montaño García, Agustín. "Cuaderno de Trabajo de Teoría de las Decisiones II", UAM, México, 1994.

Sirvent, Carlos. "La Burocracia", ANUIES, México, 1987.

Sikula, F. "Administración de Recursos Humanos a empresas", Limusa, México, 1988.