

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**FACTORES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL
QUE INCIDEN EN IMPLANTAR UN PROGRAMA DE
CALIDAD EN EL SERVICIO.**

PRESENTA

GUADALUPE FLORES HERNANDEZ
MATRICULA : 92326086



LIC. AIDA BEATRIZ CASTILLO H.

TESIS DE GRADO PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

MEXICO, D.F. JUNIO DE 1997

DEDICATORIA:

En la memoria de mi hermano Eduardo.

A mí madre y hermanas, por el apoyo y comprensión que siempre he recibido de ellas.

Prof. César V. Lopez Tiana C. por el permanente estímulo y orientación que de él recibido.

También agradezco a los siguientes directivos por haberme brindado su confianza y apoyo : Prof. Rafael Sánchez y Prof. Rafael Herrera

INDICE

INTRODUCCIÓN.

I. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

1.1 Planteamiento del Problema.	11
1.2 Hipótesis.	11
1.3 Objetivos de la Investigación.	11
1.4 Determinación de las Variables de Estudio.	12
1.4.1 Concepto de variable.	12
1.4.2 Tipos de variable.	12
1.4.3 Variables de estudio.	12
1.5 Diseño de la Prueba.	13
1.5.1 Concepto de población, muestra y espacio muestral.	13
1.5.2 Esquema del muestreo.	13
1.5.3 Tipo de investigación.	13

II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

2.1 Concepto e Importancia del Desarrollo Organizacional.	16
---	----

2.2	Objetivos y Características del Desarrollo Organizacional.	17
2.3	Etapas del Desarrollo Organizacional.	18
2.4	Estrategias del Desarrollo Organizacional.	19
2.4.1	Condiciones en la implantación de un programa del desarrollo organizacional.	21
 III. CULTURA ORGANIZACIONAL.		
3.1	El impacto de la Cultura Nacional.	23
3.2	La Cultura Corporativa.	24
3.3	Cultura Organizacional.	25
3.3.1	Concepto de cultura organizacional.	25
3.3.2	Cultura empresarial.	28
 IV. CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y SERVICIO.		
4.1	Origen de la Calidad.	31
4.1.1	Concepto de calidad.	32
4.1.2	Principios de calidad según Edward W. Deming.	33
4.1.3	Proceso de la calidad.	34
4.2	Productividad.	35

4.2.1 Factores que afectan la productividad.	35
4.3 Servicio.	37
4.3.1 Concepto de servicio.	38
4.3.2 La calidad en el servicio.	38
4.4 Relación entre Calidad y Productividad.	38
4.5 El Premio Nacional de Calidad.	39
4.5.1 Categorías del Premio Nacional de Calidad.	40
 V. SINTESIS HISTORICA DE LA EDUCACION.	
5.1 Antecedentes Históricos de la Educación.	44
5.1.1 La educación en la sociedad primitiva.	44
5.1.2 El nacimiento de la escuela.	44
5.1.3 La educación en las diferentes etapas de la historia.	45
5.2 La Educación en Nuestro Tiempo.	47
 VI. LOS GRANDES BLOQUES EN LA HISTORIA DE LA EDUCACIÓN EN MÉXICO.	
6.1 Las Reformas Educativas.	52

6.1.1 Una educación básica de calidad.	53
6.1.2 La vocación educativa en México.	53
6.1.3 Los desafíos educativos de fin de siglo.	54
6.1.4 Las líneas estratégicas del Acuerdo Nacional.	54
6.1.4.1 La reorganización del Sistema de Educación Básica.	55
6.1.4.2 La reformulación del contenido y material educativo.	55
6.1.4.3 La revaluación de la función magisterial.	56
6.1.5 Importancia del Programa Nacional de Desarrollo (1989-1994).	56
6.1.6 El Programa para Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal (1995-2000).	56
6.2 La Educación Secundaria en México.	57
 VII. DIAGNOSTICO DE UN INSTITUTO DE ENSEÑANZA MEDIA BASICA PARTICULAR DEL DISTRITO FEDERAL: COLEGIO LA SALLE DE SEGLARES, S.C.	
7.1 Cronología Histórica.	60
7.2 Filosofía e Ideología del Colegio La salle de Seglares.	61
7.3 Organigrama General.	62
7.4 Secciones que comprende el Colegio La salle de Seglares.	63
7.5 Sección Secundaria.	64

7.5.1 Organigrama de la sección secundaria.	64
7.5.2 Funciones principales de los departamentos de la secundaria.	65
VIII. ESTADO ACTUAL DEL NIVEL DE CALIDAD DEL SERVICIO DE EDUCACIÓN MEDIA BÁSICA QUE IMPARTE EL COLEGIO LA SALLE DE SEGLARES, S.C.	
8.1 Estado Actual de las Necesidades de Calidad.	69
8.1.1 Modelo de cuestionario para determinar el diagnóstico.	77
8.2 Evaluación del Desarrollo Organizacional que inciden en implantar un Programa de Calidad.	77
8.2.1 Modelo de cuestionario para la evaluación.	77
IX. CONCLUSIONES.	80
X. ANEXOS.	84
XI. BIBLIOGRAFIA.	95

INTRODUCCION.

INTRODUCCION.

Debido a la situación económica por la que atraviesa el país, las organizaciones quieren mejorar sus procesos de producción y sus servicios e incrementar la productividad de sus empleados, además de lograr una posición dentro de la competencia.

Un caso específico de las empresas que buscan el desarrollo integral de su organización y el incremento de la calidad en el servicio es el Colegio La Salle de Seglares.

La presente investigación tiene como finalidad contribuir al mejoramiento de la calidad en el servicio, y que enfocaremos a la sección secundaria, cuyo contenido se orienta, en el primer capítulo, a delimitar la muestra y determinar las variables de estudio. Con el propósito de realizar una adecuada investigación se elaboró un modelo que permitió obtener los elementos para evaluar el estado de la cuestión con respecto a la calidad del servicio que otorga.

En el capítulo II se identificaron los aspectos técnicos del desarrollo organizacional como herramientas de la administración, que permitieron establecer un programa de mejoramiento de la calidad del servicio.

En el capítulo III se examina brevemente el impacto de la cultura nacional hacia la cultura organizacional de las empresas y cómo influye ésta en los empresarios para la toma de decisiones.

En el capítulo IV se identifican y determinan aspectos técnicos de la calidad, productividad y el servicio, dándole importancia a la creatividad, a los trabajos en equipo y al uso eficiente de los recursos de que disponen, y, junto con la capacitación constante del personal para alcanzar los objetivos de la organización, y que repercutirán en el desarrollo del país.

En los capítulos V y VI se realizó un resumen de la educación desde la sociedad primitiva hasta la revolución científica y una síntesis histórica de la educación en México a partir de los pueblos precortesianos hasta el Programa Nacional de Desarrollo (1989-1994).

En el capítulo VII se consideró pertinente conocer algunos aspectos de la empresa como son: Los antecedentes, la filosofía, la organización y las funciones con las que labora actualmente.

Por último, en el capítulo VIII se obtuvo un diagnóstico que determinó la situación actual de la empresa para establecer un programa de mejoramiento de la calidad en el servicio, y que fue evaluado al terminar el ciclo escolar 1995-1996.

CAPITULO I
METODOLOGIA DE LA
INVESTIGACION.

1.1 Planteamiento del Problema.

¿Cómo incrementar la calidad del servicio de educación media básica a través de un programa de calidad implantada por el desarrollo organizacional de un instituto de enseñanza particular del Distrito Federal?

1.2 Hipótesis.

El diagnóstico que se efectuó, se determinó como característica fundamental de ser una empresa doméstica, donde no existe el respeto a las jerarquías y arbitrariedad en la toma de decisiones, aunado a la falta de liderazgo. Esto trae como consecuencia ineptitud, falta de armonía en el trabajo y otros factores que determinan la calidad del servicio.

Debido a la situación económica por la que atraviesa el país, el colegio debe ser flexible en establecer reformas y cambios en su estructura organizacional para fortalecer la calidad del servicio educativo que ofrece ante una demanda que esta disminuyendo por la inestabilidad económica.

Por lo tanto, propongo que se establezcan algunas técnicas de los Círculos de Calidad como son: "Espina de pescado", Análisis de Pareto", Técnica TJK y Justo a Tiempo con sus variantes que la organización dispone para ponerlas en práctica y que explicaré detalladamente en el capítulo IV, además de establecer un programa de calidad que incluya a toda la estructura organizacional, generando una mejora en la calidad y mayor productividad con el uso adecuado de los recursos materiales, financieros y humanos de los que dispone la empresa.

1.3 Objetivos de la Investigación.

Emplear los Círculos de Calidad con los métodos que generen una adecuada comunicación y la motivación que permitan la aportación de ideas para solucionar los problemas que afecten a la comunidad escolar, y al aumento de la creatividad en beneficio al servicio que presta cada una de las personas que integran a la organización, aunada a una constante y continua capacitación de todas las jerarquías tratando de asentar un líder que propicie una nueva visión de la cultura organizacional.

1.4 Determinación de las Variables de Estudio.

1.4.1 Concepto de variable.

Son los elementos de estudio, medición y control, es decir, en términos como conceptual a la teoría y operacional a los indicadores.

1.4.2 Tipos de variables.

A) Variable dependiente.

Es una respuesta que se ve afectada por la variable independiente, es decir, se refiere al fenómeno que pretendo explicar.

B) Variable independiente.

Son los factores o causas que explican un fenómeno.

1.4.3 Variables de estudio.

Las variables que se determinarán para el presente trabajo son las siguientes:

A) Variables independientes:

- *Condiciones de trabajo.
- *Limpieza del plantel en general.
- *Selección del personal.
- *Capacitación.
- *Comunicación.
- *Estructura organizacional.

B) Variables dependientes:

- *Calidad en el servicio.

1.5 Diseño de la Prueba.

1.5.1 Concepto de población, muestra y espacio muestral.

A) Población: "Es cualquier grupo de elementos; los elementos son las unidades individuales que componen la población".¹

B) Muestra: Es una parte de la población o universo que presenta las características y similitudes con los fenómenos que ocurren en áquel, con el fin de estudiarlas y medirlas.

C) Espacio muestral: Es el conjunto de posibles resultados de una observación, medición o selección de un fenómeno.

1.5.2 Esquema del muestreo.

El nivel de confianza que se determinó aplicar es del 97% utilizando una muestra de 50 personas de una población de 54 empleados que laboran en la sección secundaria. Dada las características de la población se aplicó el método probabilístico y el muestreo aleatorio simple.

Los estimadores de la muestra se obtendrán utilizando el programa estadístico NCSS para el análisis e interpretación de los datos que se recopilen en aplicar los cuestionarios; primero para determinar el diagnóstico y segundo para la evaluación de resultados de la investigación.

1.5.3 Tipo de investigación.

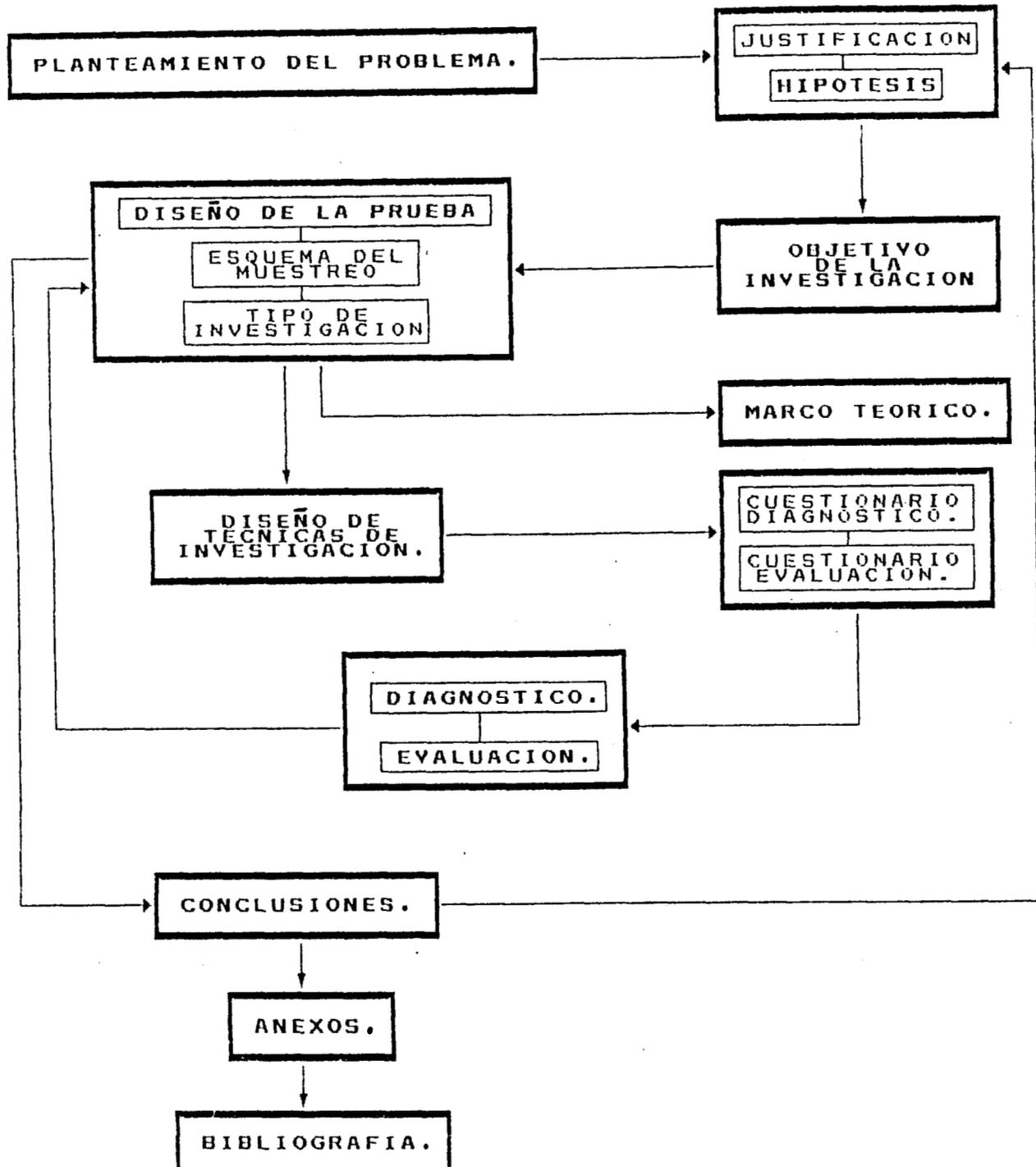
A) De campo:

La investigación se desarrollo en el plantel de la secundaria durante un período de un mes, al inicio del ciclo escolar 1995-1996 y al final del mismo, fungiendo como mero observador y entrevistador con la finalidad de conocer aspectos que no se reflejaran en las respuestas de las entrevistas y el cuestionario aplicado para determinar el diagnóstico y en el último mes del ciclo escolar establecer la evaluación sobre la hipótesis planteada.

¹ Múch, Lourdes. Métodos y técnicas de investigación para administración e ingeniería. Trillas, México, 1988, p. 99.

B) Documental: Las fuentes de información que se utilizaron fueron: Libros, revistas, artículos especializados para explicar algunas características más importantes de nuestra variable dependiente.

C) El modelo de la investigación es el siguiente:



CAPITULO II
DESARROLLO ORGANIZACIONAL
(D. O)

2.1 Concepto e Importancia del Desarrollo Organizacional.

Las empresas para subsistir tienen la necesidad de efectuar cambios en su estructura organizacional y aplicar nuevos métodos y estrategias; así como procesos para el mejor uso de los costos, la calidad, el servicio y productividad, con el adecuado desempeño de los empleados.

Las circunstancias externas e internas que perjudican el buen desempeño de las empresas las ha obligado a reforzar el cambio en las organizaciones, principalmente en el factor humano.

Burke Hornstein (1924), da origen al desarrollo organizacional a partir del estudio en la fábrica de la *Hawthorne Western Electric Company*, E.U. sobre modificaciones del trabajo para la producción.

Warren Bennis y Robert Blake (1958), en la *Standard Oil Company (ESSO)*, E.U. aplicaron la metodología de laboratorios de "adiestramiento de sensibilidad" y dinámica de grupos.

Los métodos para el cambio organizacional, según su orientación hacia la organización hacia el individuo se clasificarán de la siguiente manera:

A) Cambio organizacional dirigido a la organización:

- * Desarrollo organizacional.
- * Auditoría administrativa.
- * Ciclo de control.

B) Cambio organizacional dirigido al individuo:

- * Modificación de la conducta organizacional.
- * Administración por objetivos.
- * Desarrollo gerencial.

A continuación menciono algunos conceptos de desarrollo organizacional:

"El desarrollo organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas soci-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la

organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa, así como, de los empleados".²

"El desarrollo organizacional es un esfuerzo a largo plazo, guiado y apoyado por la alta gerencia para mejorar la visión, la delegación de autoridad, el aprendizaje y los procesos de resolución de problemas de una organización, mediante una administración constante y de colaboración de la cultura de la organización".³

El desarrollo organizacional lo definiré como una estrategia para mejorar el aprovechamiento de los recursos que tiene la empresa y del desempeño de los empleados; además de incrementar la calidad de trabajo a través de técnicas que permitan el cambio en la estructura organizacional y la cultura organizacional, por medio de un cambio planificado.

2.2 Objetivos, Características del Desarrollo Organizacional.

Los objetivos del desarrollo organizacional son:

- * Obtener información objetiva.
- * Diagnosticar problemas y situaciones insatisfechas que sean realizables.
- * Desarrollar la potencialidad de los individuos y las soluciones sinérgicas.
- * Desarrollar la colaboración entre individuo y grupos.
- * Buscar fuentes de energía (física, mental y emocional), conservada en los individuos y grupos.
- * Compatibilizar las necesidades y objetivos de la empresa con todos los integrantes de la organización.
- * Estimular las necesidades de establecer objetivos y metas.

² Achilles de Faria Mello, Fernando. Desarrollo Organizacional. Enfoque integral, Limusa, México, 1994, p.30

³ Wendell L. French, Cecil H. Bell, Jr. Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización, Prentice Hall, México, 1996, p.29.

* Fortalecer la existencia de valores en la cultura organizacional.

* Analizar la adaptación del funcionamiento de la organización, en relación con las características del medio externo como demanda, aportaciones tecnológicas, crisis, etc.

* Optimizar la relación entre personas y grupos.

De acuerdo a los conceptos y objetivos del desarrollo organizacional, mencionaré, las principales características que distinguen al desarrollo organizacional de otras técnicas:

A) Se enfoca en la cultura y procesos, apoyándose en el comportamiento del factor humano.

B) Fomenta la colaboración entre todas las clases de equipo y niveles de la organización para resolver problemas y tomar decisiones.

C) Confiar en el factor humano, la tecnología y la organización para efectuar un cambio ordenado y correcto.

2.3 Etapas del Desarrollo Organizacional.

Las etapas tienen un desarrollo progresivo, lógico, como las observamos en el listado siguiente:

A) Determinar el problema.

B) Diagnosticar: Descubrir hechos, observaciones, información de la función de la organización.

C) Planificar el cambio: Decidir cuáles son los pasos que se deben seguir para el cambio. Se exploran las alternativas de solución, se eligen y desarrollan planes para la aplicación.

D) Transición: Lapso de aplicación de planes para el cambio.

E) Evaluación: Se valoran los resultados del cambio organizacional.

Es importante subrayar que todos los cambios en la estructura organizacional implican la resistencia y el temor de los empleados. Estas reacciones pueden clasificarse de la siguiente manera:

**La negación.

**Adaptación pasiva: Esperar que ocurran los cambios por sí solos.

**Cambio planeado: Participación de todos los integrantes de la empresa.

**Protesta: Atacar y destruir la intención de realizar cambios en la organización, por lo que la resistencia puede ser racional, es decir, el empleado puede demostrar que el cambio a realizar perjudique a la empresa.

**El miedo es otro factor, al igual que la incomodidad al adaptarse al cambio.

Por lo tanto el escepticismo predomina en toda la etapa del desarrollo organizacional, de tal forma que existe la necesidad de tener una buena comunicación, capacidad de liderazgo, capacitación sistemática y constante; además de una participación integral de todos los departamentos de la empresa.

2.4 Estrategias del Desarrollo Organizacional.

** Descubrimiento de una visión futura de los objetivos y metas.

** Relación de la organización con el problema, los objetivos y los factores motivacionales.

** Planificar el cambio organizacional de acuerdo con la información obtenida.

** Aplicar los planes según las prioridades de acción.

** Revisión del progreso.

Modelos estratégicos:

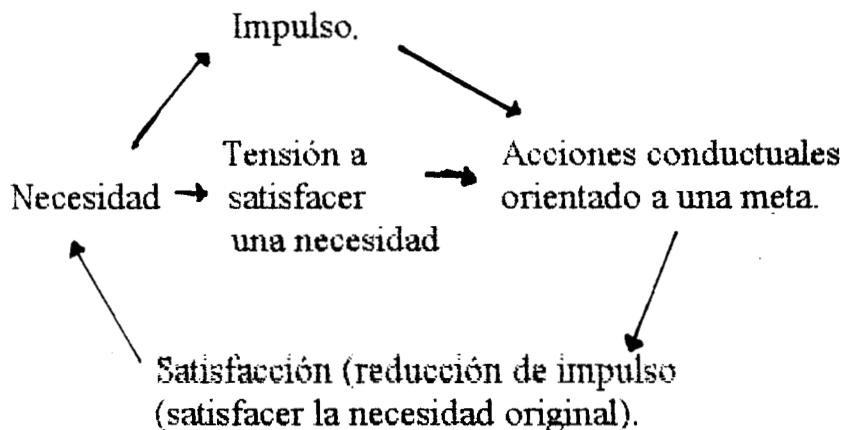
A) Situacional-Contingencial: Se apoya en los diagnósticos de situaciones concretos y problemas específicos, y un control constante que llevan sistemáticamente a la cultura de la organización.

B) Idealístico-Educacional: Se basa de una premisa del desarrollo organizacional en cambios individuales y de grupo, apoyándose en un aprendizaje cognoscitivo y vivencial; se busca un cambio en la cultura por medio del comportamiento del individuo, el uso de nueva tecnología y una buena comunicación entre todos.

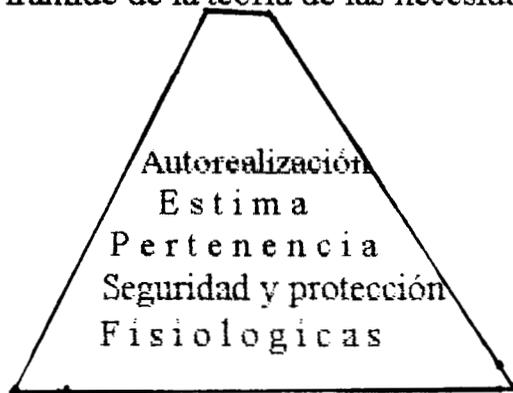
C) Dialéctica-Síntesis: Se tiene claramente la visión de las consecuencias de los cambios propuestos.

D) Tecno-Estructural: Obtención de cambios sistemáticos a partir de modificaciones de la estructura organizacional, de los procedimientos y del comportamiento humano (ya sea a nivel social o nivel psicológico), por métodos como:

**Método de satisfacción basada en la teoría de la satisfacción.



**Pirámide de la teoría de las necesidades de Maslow.⁴



⁴ Maslow, H. Abraham. Motivación y Personalidad. Diaz Santos, Madrid, 1979.

****La teoría "Z" de Ouchi.⁵**

El comportamiento humano es causado y dirigido a una meta, por lo que la conducta de los individuos.

- A) Es causado por la forma en que perciben el mundo.
- B) Es dirigido para alcanzar objetivos determinados.
- C) Es resultado de la motivación para alcanzar objetivos.

En consecuencia, las necesidades provocan un deseo interno para superar carencias o desequilibrios, los estímulos en la forma de incentivos para satisfacer las necesidades del factor humano.

2.4.1 Condiciones en la implantación de un programa del desarrollo organizacional.

La esencia del desarrollo organizacional significa disminuir la resistencia al cambio por medio de diálogos donde la democracia aunada a la libertad de decidir y dirigir los cambios sean acciones participativas de la alta gerencia con los empleados de más bajo nivel jerárquico de la organización.

La necesidad de informar de los hechos y las posibles consecuencias de realizar cambios en la organización favorecerán la participación creativa para la solución de problemas donde las actitudes, valores y responsabilidades son compartidas, además existe el respeto a la persona humana y su libertad de decisión.

⁵ Ouchi, William. Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Sítesa, México, 1982.

CAPITULO III
CULTURA ORGANIZACIONAL.

3.1 El impacto de la Cultura Nacional

La sociedad cerrada⁶ mexicana fue una sociedad colonial. En algunas formas básicas de su comportamiento observamos que, generalmente, el punto de decisión económico de esta sociedad está fuera de ella. Esto significa que este punto está dentro de otra sociedad. Esta otra es la sociedad matriz : España, en nuestra realidad mexicana. Esta sociedad matriz es la que tiene opciones, en cambio la otra sociedad sólo recibe prescripciones. Así es posible hablar de sociedad sujeto y de sociedad objeto. Esta última, obra necesariamente en su comportamiento como un satélite comandante por su punto de decisión: Es una sociedad periférica y no reflexiva.

El punto de decisión o sociedad matriz se fortifica y busca en la otra sociedad la materia prima y la transforma en productos manufacturados que vende a las mismas sociedades objeto. El costo, la importación, la exportación, el precio, etc., son determinados por la sociedad sujeto. No le cabe a la sociedad dominada decidir. Por esto no hay mercado interno en ella; su economía crece hacia a fuera, lo que significa no crecer.

En estas sociedades se instala una élite que gobierna según los dictámenes de la sociedad directriz. Esta élite se superpone a las masas populares. Esta superposición los hace estar sobre el pueblo y no con el pueblo. Las élites prescriben a las masas las determinaciones. Estas masas están bajo el proceso histórico. Su participación en la historia es indirecta. No dejan huellas como sujetos, sino como objetos.

La sociedad cerrada se caracteriza por la conservación del status o privilegio y por desarrollar todo un sistema educacional para mantener este status. Estas sociedades no son tecnológicas, son serviles. Hay una dicotomía entre el trabajo manual y el intelectual.

Consideran el trabajo manual como denigrantes; los intelectuales son dignos y los que laboran con las manos son indignos. Por eso, las escuelas técnicas se llenan de hijos del pueblo y no de los de la élite.

Todas estas características particulares de la sociedad mexicana tienen su origen en los siglos de dominación del imperio español.

⁶ Cfr. Freire, Paulo. Educación y cambio. Argentina, Ediciones busqueda, 1979.

Existen varios textos⁷ que tratan de explicar la sumisión, el vasallaje, el conformismo y otras características específicas del comportamiento del mexicano a través del proceso histórico de nuestro país.

Todos estos factores inciden al interior de las empresas y determinan la cultura laboral.

Modelos estratégicos:

A) Modelo de control:

Este modelo se encuentra en las culturas donde la incertidumbre y ambigüedad pueden ser evitadas y la organización tiene el control y es proactivo, es decir, controla el medio ambiente y a las relaciones se les otorga una mayor importancia principalmente a la jerarquía y su orientación a la tarea individual.

B) Modelo de adaptación:

Esta se halla en las culturas donde la incertidumbre es aceptada y ampliada, por lo tanto, en ésta se tiene menos control sobre el medio ambiente y responde reactivamente; las relaciones son de menor importancia a la jerarquía y tienen una relación hacia los grupos.

Como estrategia educativa en organizaciones mexicanas debemos considerar una metodología científica, el estado de disposición cultural que guarda cada organización con la sociedad y aun cuando exista el desinterés en las empresas por los proyectos de investigación nos podemos apoyar en un programa educativo del desarrollo organizacional para crear una vitalidad suficiente para enfrentar a los cambios con modelos compatibles con los valores, las tradiciones y formas de convivencia de cada empresa con su entorno externo e interno.

3.2 La Cultura Corporativa.

A partir de la década de los 80's se desarrollo un gran interés por conocer y aplicar el fenómeno cultural en la organización. La cultura corporativa surge por las dificultades económicas causadas por la estructura del mercado japones

⁷ Cfr. Paz, Octavio. El laberinto de la soledad, F.C.E., México, 1975.

Ramos, Samuel. El perfil del hombre en la cultura de México, F.C.E., México, 1980.

que trastoca la productividad y la competencia de las empresas estadounidenses.

Para explicar la cultura organizacional en el aspecto socio-cultural debemos observar en la empresa mexicana el establecimiento de nuevas relaciones con su entorno económico para que las estrategias que se apliquen respondan ante las necesidades internas de la empresa y beneficien al personal; sin embargo, la cultura debe estar reforzada por un líder que garantice que los valores y comportamientos mejoren los procesos y sistemas de información formal aunado a la consistencia de renovar las estrategias.

3.3 Cultura Organizacional.

3.3.1 Concepto de cultura organizacional.

La cultura organizacional implica el comportamiento humano, sus valores, creencias; el estilo de liderazgo para crear valores e influir en el trabajo aunado a la administración.

"La cultura organizacional se define como los valores y actitudes comúnmente sostenidos que determinan el comportamiento, a la manera en que hacemos las cosas por aquí."⁸

"La cultura representa el estilo de la organización y los empleados, la retroalimentación"⁹

Por lo tanto, los valores de la empresa deben ser identificados para planificar la escala de cambio de la organización.

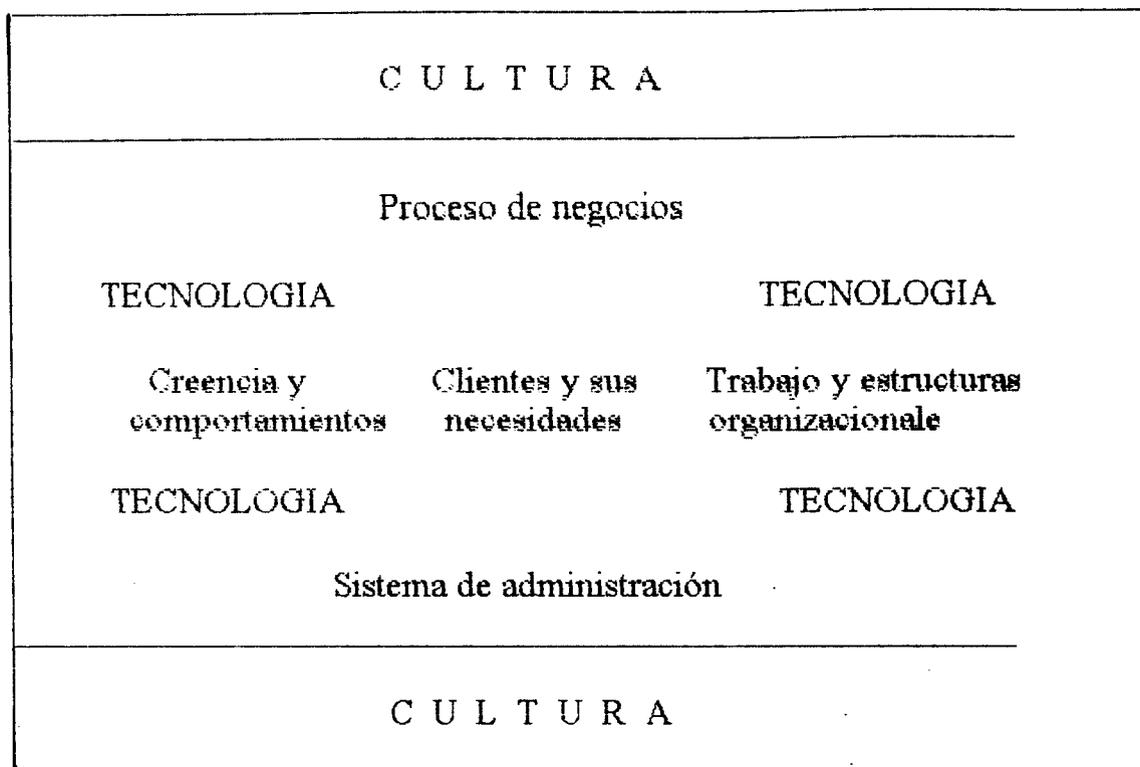
Michael Hammer determinó un modelo llamado "Diamante del sistema de negocios"¹⁰ donde el punto central es la satisfacción de las necesidades de los clientes y el móvil es la tecnología, implicando un cambio continuo de la cultura organizacional, es decir, la renovación de los procesos laborales se ven modificados como consecuencia de la adquisición de nuevas tecnologías que

⁸ Johansson J. Henry, McHugh Patrick. Reingeniería de procesos de negocios, Limusa, México, 1995, pp.224-225.

⁹ Hammer, Michael & James Champy. Reingeniería. Norma, Colombia, 1994, pp.85-86.

¹⁰ *Quality Success/ The Lean Organization*. Michael Hammer: "Diamante del sistema de negocios", Más allá de la reingeniería. Tácticas de supervivencia para el siglo XXI, CECSA, México, 1995, p.9.

obligan a la empresa otorgar capacitación a sus empleados para el uso óptimo de éstas y disminuir los costos por la satisfacción de los clientes y de los mismos empleados; y lo podemos demostrar con el siguiente cuadro:



El liderazgo, la motivación y la estructura organizacional depende de la cultura de cada país, por lo tanto, los factores que permiten medir la cultura son los siguientes:

A) La distancia del poder:

Esta origina una dificultad para aceptar la desigualdad del poder en las organizaciones lo que se opone a una mayor aceptación del orden.

B) Reacción ante la incertidumbre por la tolerancia.

C) Medición de las relaciones individuales y colectivas.

D) Dimensión de la personalidad de las personas que laboran en la empresa.

E) En cuanto a lo moral:

---Virtudes: Dedicación al trabajo, altruismo, sentido de mando, obediencia.

---Corrupción.

"Las ideas o soluciones que se enraizan en una cultura pueden tener su origen en cualquier punto de la organización: En un individuo o en un grupo, en los niveles más bajos de la organización o en sus niveles más altos. Pero, con frecuencia, en las empresas que tienen una fuerte cultura empresarial esas ideas se asocian con el fundador o con uno de sus líderes iniciales que lograron estructurarla como 'una visión', 'una estrategia de negocios', 'una filosofía' o con las tres a la vez"¹¹

Por lo tanto, los grupos que actúan en las organizaciones llegan a desarrollar culturas propias y únicas que son capaces de efectuar cambios positivos, logrando que los valores compartidos y los comportamientos hacen que las personas se sientan bien al trabajar para la empresa; asegurando el sentimiento de compromiso, lealtad y conseguir que las personas se esfuercen más.

Sin embargo, la cultura puede caracterizarse por la arrogancia, la politización y la burocracia, estos factores provocan que los altos directivos sean incapaces de percibir las nuevas necesidades de la empresa, a no valorar a los empleados, ni al liderazgo que poseen éstos en los diferentes niveles jerárquicos; además sofocan las iniciativas y la innovación creando una gestión burocrática y centralizada.

Por lo tanto, la cultura en una organización debe tener las siguientes características:¹²

A) Valores compartidos:

Objetivos e intereses más importantes que son compartidos por la mayoría de las personas de un grupo y que tienden a condicionar el comportamiento del grupo y, con frecuencia, persisten durante un largo período de tiempo, aunque produzcan cambios en la composición del grupo.

¹¹ P. Kotter John, L. Heskett James, Cultura de empresa y rentabilidad, Diaz Santos, Madrid, 1995, p.7.

¹² Ob. Cit., p.5.

Por ejemplo: Los directivos de los mandos medios se preocupan por los clientes; mientras los directivos de altos cargos prefieren las deudas a largo plazo, es decir, sólo buscan la rentabilidad de la empresa.

B) Normas de comportamiento de grupos:

Las formas comunes y ampliamente difundidas de actuar que se encuentran en un grupo y que persisten, debido a que los miembros del grupo tienden a actuar de forma que esas prácticas (así como los valores compartidos) se conviertan en enseñanzas para los nuevos miembros, premiando a los que se ajustan a ellas y sancionando a los que no lo hacen.

Por ejemplo: Los empleados responden con rapidez a los requerimientos de los clientes. Con frecuencia, los directivos medios influyen a los empleados de niveles bajos en la forma de tomar las decisiones.

3.3.2 Cultura empresarial.

"La cultura empresarial presupone la concepción de las relaciones entre la empresa, el empleado y el sistema de valores incluidos en la cultura, que es un factor de la relación que integra cada vez más en sus técnicas o funciones, el mantenimiento y aprendizaje de la cultura."¹³

Por lo tanto, la cultura empresarial, desde el punto de vista de perspectiva, se clasifica en:¹⁴

A) Perspectiva cognitiva: Extrae un conocimiento común utilizado por todos los miembros de la organización para percibir, analizar los problemas y comportamientos.

B) Perspectiva simbólica: Se determina cómo se logró compartir ese sentido común por los integrantes de la organización, adquirida por la experiencia.

C) Perspectiva estructural: Se descubre sobre qué esquemas se desarrolla la organización, y quiénes estructuraron toda su historia desde su creación.

También cabe mencionar que la cultura causa la efectividad a través de los siguientes cuatro puntos:

¹³ Thevenet, Maurice. Auditoria de la cultura empresarial, Diaz Santos, Madrid, 1992, p.32.

¹⁴ Ob. Cit. , pp.24-26.

* **Participación:** A través de los procesos de información formal e informal aunada a la estructura organizacional.

* **Misión,** es decir, la dirección de la empresa.

* **Consistencia.**

* **Adaptabilidad:** Esta puede ser externa e interna.

Por último, la cultura debe garantizar el acceso a la ciencia, a la tecnología y facilitar la comunicación. La comunicación favorecerá el respeto mutuo, la tolerancia y la participación democrática.

CAPITULO IV
CALIDAD, PRODUCTIVIDAD Y
SERVICIO.

4.1 Origen de la Calidad.

A comienzos del siglo XX, Frederick W. Taylor (1856-1915), desarrolló una variedad de métodos para mejorar la eficacia de la producción, en los que consideraba a los trabajadores poco más que máquinas capaces de pensar; en 1931, Walter A. Shewart (1891-1967), aplica la estadística a la calidad de los productos industriales. Hacia 1946, la JUSE (*Japanese Union Of Scientific and Engineers*), funda un comité de investigación de calidad y se convierte en la organización pionera en la confección de cursos de calidad (1949).

Los principios clave de la calidad en Japón, son:

- A) Las actividades de la calidad son dirigidas desde la gerencia de la empresa, además de la participación de todos los empleados que integran la organización.
- B) La dirección y difusión de la calidad por cada departamento dirigidos por la gerencia general.
- C) La educación y formación de todos los empleados, aplicando técnicas de calidad.
- D) La promoción de las actividades de calidad en todo el país.
- E) El espíritu de mejora continua y búsqueda de la optimización de los recursos.

A continuación explicaré algunas técnicas que permiten minimizar y controlar los errores, logrando maximizar los recursos disponibles:

- A) **Círculos de calidad:** Creados en 1960 por Kaoru Ishikawa, estos círculos están integrados por un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y un supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de problemas relacionados con su trabajo.
- B) **Análisis de Pareto o Regla 20-80 (Wilfrido Pareto 1845-1923):** Es la ordenación descendiente de la magnitud de cada una de las causas que inciden en un fenómeno.

C) Diagrama de causa-efecto o "espina de pescado": Desarrollada por Kaoru Ishikawa, es la representación visual de las causas probables de un problema; sin embargo, para completar, es necesaria una tormenta de ideas ubicándolas en categorías más representativas.

D) Técnica T.K.J. desarrollada en la Corporación Sony por Shunpei Kobayashi, inventada por el Jiro Kawakita: Esta técnica es una herramienta útil para identificar y solucionar problemas partiendo de hechos superficiales hasta llegar a niveles de causas profundas; a través de grupos que utilizarán tarjetas donde se identifica un problema, las causas y las soluciones, el cual serán leídas al grupo.

E) Justo a tiempo o JIT, implantado por Taiichi Ohno, primer vicepresidente de *Toyota Motor Co.*: Esta técnica es una herramienta de gestión destinada a asegurar que se fabriquen productos de calidad a tiempo y con un costo reducido, es decir es un sistema que permite entregar al cliente un producto con calidad y cantidad exacta en el momento preciso.

4.1.1 Concepto de calidad.

La calidad implica un cambio de mentalidad de todas las personas que intervienen en las empresas y en las instituciones, por lo que a continuación enuncio algunos conceptos de calidad:

"La calidad es el cumplimiento de los requisitos"¹⁵(del usuario o cliente).

"Es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto, que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor"¹⁶.

"La calidad deseada comienza con la idea, la cual es fijada por la dirección. La idea debe traducirse a planes, especificación, ensayos, en un intento de hacer llegar al consumidor la calidad deseada"¹⁷.

Después de analizar los diferentes conceptos de calidad y de conjugar los elementos que se consideran necesarios, la definiré como: El conjunto de

¹⁵ Crosby, Philips. Hablemos de calidad, Norma, México, 1989, p.23.

¹⁶ Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1992, p.40.

¹⁷ Deming, W. Edward. Calidad, Productividad y competitividad. La salida de la crisis, Diaz Santos, Madrid, 1989, p.39.

características que se aprecian y definen el grado en que un producto o servicio es útil al cliente, además de que fueron utilizados adecuadamente los recursos necesarios para su elaboración: Capital, tiempo, material, y trabajo; con un mínimo de errores.

4.1.2 Principios de calidad según Edward W. Deming.

Al Dr. Deming se le considera como el padre de la calidad en Estados Unidos. Para competir con los japoneses, adoptó los siguientes principios¹⁸ en varias empresas:

A) Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. Con el objeto de llegar a ser competitivos, permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.

B) Adoptar la nueva filosofía. La gerencia debe promover el cambio.

C) Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. Establecer las revisiones para garantizar la calidad dentro del proceso de trabajo.

D) Acabar con la práctica de hacer negocio sobre la base del precio. Es decir, reducir el número de proveedores a través de la calidad que éstos brinden a la empresa.

E) Mejorar constantemente el servicio para mejorar la calidad y productividad, disminuyendo en forma continua los costos.

F) Implantar la formación en el trabajo. Trabajar con las personas que sean removidas del cargo que actualmente desempeñan.

G) Implantar el liderazgo. La supervisión debe ayudar a las personas y máquinas para que realicen un trabajo mejor.

H) Derrotar el miedo para que todos puedan trabajar con mayor eficiencia. La gerencia debe apoyar a los empleados para crear un ambiente donde éstos presenten nuevas ideas y su creatividad.

I) Derribar las barreras entre los departamentos. Promover el trabajo en equipo.

¹⁸ Ob. Cit.

J) Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos en los que pidan a los trabajadores cero defectos y nuevos niveles de productividad. Esto ocasionaría problemas por pedir más de las posibilidades que los empleados pueden dar o hacer.

K) Eliminar cuotas de trabajo; sustituir los niveles fijos de producción.

L) Eliminar barreras que privan al empleado de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.

M) Implantar programas de educación y autosuperación.

N) Hacer que todo el personal trabaje para lograr la transformación.

La calidad representa disminuir costos y aumentar el nivel de servicio, evitando la resistencia al proceso de cambio originado por el miedo a la reducción de personal en las empresas.

4.1.3 Proceso de calidad.

Debido a la globalización de los mercados, México tiene la necesidad de cambiar sus sistemas de producción y servicio, para ello es necesario aplicar la calidad como factor para alcanzar el éxito en el mercado competitivo, por lo que el proceso de calidad de una forma general sería:

A) Atención al cliente: Satisfacer sus necesidades, mejorando el servicio o producto.

B) Cambio de cultura: Cambiar actitudes del personal para mejorar la calidad y productividad del servicio o producto.

C) Medición de calidad: La calidad se medirá por la confiabilidad, la consistencia y duración del servicio que recibe el cliente. Además de medir la calidad por el volumen de resultados, comportamiento y la medición del rendimiento por la aportación al cliente; el personal recibirá, en reciprocidad, los estímulos necesarios, estos pueden ser:

--- Premios financieros directos: Incentivos, bonos, etc.

--- Premios no financieros: Reconocimientos, diplomas, etc.

--- Ascensos de puestos.

D) Principios para el proceso de calidad.

--- Capacitación continua: la gente debe saber qué tiene que lograr, cómo lograrlo, con qué lograrlo y mantener el espíritu de superación, es decir, sistema, conocimiento, herramientas y motivación.

4.2 Productividad.

Hoy en día, toda la gente habla de productividad, pero pocos conocen su significado, sin embargo, la Secretaria del Trabajo y Previsión Social promueve un boletín¹⁹ donde se define y determina la productividad; además de su tratamiento legal, como bono de productividad y calidad, la definiré de la siguiente manera:

La productividad es la relación entre lo que se hace y el tiempo que se emplea, es decir, la producción como resultado y el tiempo como el resultado.

La productividad se aumenta con la aplicación de la inteligencia, la creatividad y la capacitación del personal, utilizando mejoras tecnológicas, por lo tanto, la productividad y la calidad tienen una estrecha relación por producir con menos recursos, y en menor tiempo, un mejor servicio o producto.

4.2.1 Factores que afectan la productividad

La cultura organizacional es un factor importante, pues los empleados se resisten al cambio, creen que los nuevos procesos y la tecnología los reemplazará de sus puestos.

Muchas administraciones de las empresas no poseen un perfil adecuado de los empleados que deben ocupar los diversos puestos, esto se traduce en una mala selección del personal, fomenta el vicio de aceptar empleados por clientelismo y compadrasgo. Esta situación, aunada a la visión estrecha que sobre calidad y productividad poseen, trae como consecuencia ineptitud, falta de armonía en el

¹⁹ Secretaria del Trabajo y Previsión Social. La productividad. Boletín No.1. S.T.Y P.S., México, 1985.

trabajo, poco rendimiento y la ausencia de un clima propicio para intentar reformas²⁰ y cambios estructurales.

El nivel educativo de los empleados, generalmente, es deficiente, afectando los niveles de desempeño y la precisión para realizar el trabajo.

Cabe mencionar que los medios tecnológicos son un factor importante porque determina el cambio del diseño del proceso, la organización y las relaciones humanas, sin embargo, la empresa mexicana cuando adquiere nuevas tecnologías lo que realiza es despedir un cierto número de sus empleados, y los trabajadores que se quedan éstos sin iniciativa para diseñar su actividad. Por tal motivo debe existir la flexibilidad laboral en relación con la idea de adaptar los términos sociotécnicos: Tecnología, organización y relaciones humanas.

Existen cuatro tipos de flexibilidad laboral:²¹

A) Flexibilidad salarial: Es la sensibilidad de los salarios a la situación de las empresas del mercado de trabajo por tablas o escalas rígidas.

B) Flexibilidad numérica: Ésta permite modificar el número de empleados de acuerdo a las variaciones de la demanda de los mercados o por la introducción de nuevas tecnologías.

²⁰ Las reformas son necesarias debido a las preocupaciones para remediar fallas e insuficiencias que la experiencia necesaria revela y las exigencias del tiempo presente no deben descuidar. Muchas de las deficiencias deben señalarse como enfermedades de crecimiento o distorsiones socioeconómicas, y no ignorar los fenómenos que pueden ser identificados y corregibles.

Otro impulso que obliga a realizar reformas son los descubrimientos de la ciencia y la tecnología; así como las enseñanzas de la investigación que fomenta a la perfección.

Por último, a pesar de la inercia y el "conservadurismo", en los empleados existe el espíritu de la renovación, la modernización, el perfeccionamiento que surgen como resultado de las pulsaciones internas. La empresa es un organismo vivo, una empresa social, un receptáculo abierto, fermento animado por el deseo de progresar.

Faure, Edgar. Aprender a ser. Alianza, Madrid, 1981, pp.261-262.

²¹ Gringras, Ricardo Daniel. "¿Qué es la flexibilidad laboral?", Manual de formación sindical, INCASUR, Argentina, 1992, pp.37-49.

C) **Flexibilidad de tiempo de trabajo:** Ésta es la mejor opción cuando se adquiere tecnología innovadora pues permite adoptar horarios de trabajo y tiempo global de trabajo y,

D) **Flexibilidad funcional:** De acuerdo a la capacidad y necesidad de la empresa para hacer uso adecuado de la fuerza de trabajo que integran a la organización, la polarización de funciones permite el intercambio de conocimientos, actitudes formadas por la experiencia en los diferentes cargos laborales.

Por último, un obstáculo es la planificación a corto plazo, los empresarios mexicanos desean obtener resultados lo mas pronto, además de confiarse a la tecnología para solucionar sus problemas de producción o servicio, y no capacitar al personal para la aplicación y buen uso de las herramientas.

4.3 Servicio.

El servicio es un medio de dar a conocer lo que el empleado e institución ofrece al cliente, el cual puede ser medible por las reacciones del cliente al recibir el servicio.

4.3.1 Concepto de servicio.

El servicio es un medio de dar a conocer lo que el empleado e institución ofrece al cliente, el cual puede ser medible por las reacciones del cliente al recibir el servicio.

A) **Intangible:** El servicio no se puede tocar, no puede verse ni medirse.

B) **Heterogeneidad:** Los servicios son difíciles de generalizarlos en un solo tipo.

C) **Inseparabilidad:** El servicio se consume mientras se realiza con el cliente.

D) **Caducidad:** El servicio no se puede almacenar, si no se usa en su momento se pierde su capacidad.

El cliente puede apreciar la calidad del servicio por medio de las condiciones en que se le otorgan, es decir, la manera en que inducen el servicio o producto, la cortesía , la veracidad en brindar atención al cliente bajo condiciones agradables de ambiente, aunada a la personalidad de los servidores, reflejan un valor positivo al servicio recibido por el cliente.

4.3.2 La calidad en el servicio.

El servicio de calidad es ajustarse a las especificaciones del cliente. A continuación se mencionan algunas dimensiones del servicio:

A) Tangibles: El servicio no se toca pero se percibe a través del trato del personal, de la eficiencia, la capacidad de resolución, la profundidad de las acciones y el interés auténtico hacia el problema.

B) Fiabilidad: Implantar la promesa de servicio.

C) Responsabilidad: Estar atento para servir veraz y eficazmente.

D) Seguridad: La confianza del cliente de estar en la empresa apropiada para adquirir un servicio o producto.

E) Empatía: Es un compromiso con el cliente, entender y encontrar las respuestas a las necesidades del cliente.

Una herramienta para medir el servicio se logra a través de la aplicación de cuestionarios, investigación de mercados, quejas, por medio de sugerencias a la dirección, y costos de la calidad.

"La calidad del servicio es el resultado de una acumulación de rendimientos individuales".²²

Otro recurso para apoyar la calidad del servicio es la tecnología para apoyar a la gente, en función de la oferta del servicio y en conjunto los procedimientos y el personal idóneo de cada organización.

4.4 Relación entre Calidad y Productividad.

La calidad es conocer el mercado, al cliente y el producto o servicio deseado; por lo tanto, las normas de calidad consisten en regular todos los espacios del trabajo. La calidad no se fija en los resultados sino en los procesos.

La verificación de los resultados obtenidos con lo planeado deben ser medibles.

²² Berry I. Leonard. Calidad de servicio, CECSA, México, 1991, p.113.

El sistema de administración de la calidad ha sido completamente para la mejora continua cuando:

- A) Cada persona es miembro de un equipo de trabajo y trabaja en él.
- B) Cada equipo de trabajo utiliza graficas para su proceso en el trabajo para ser medible.
- C) Cada equipo de proyecto se orienta a mejorar procesos que estan fuera del control o que no estan operando a un nivel satisfactorio.
- D) Satisfacer al cliente con calidad y bajos costos en su producción.
- E) La mejora continua en calidad y productividad es un trabajo de todos los que integran a la empresa.
- F) Toda actividad se incluye en un proceso, es decir, no pueden existir funciones aisladas, por que repercuten a los demas, por lo que debe de verse como un sistema cambiante.

4.5 El Premio Nacional de Calidad.

La Secretaría del Trabajo y Previsión Social en su boletín No.3²³ define qué es cultura de calidad: "Cultura de calidad: Son los principios ideológicos que fomentan el desarrollo cultural y emotivo del individuo, para que éste pueda generar bienes, servicios y/o ideas, que beneficien plenamente a los usuarios de los mismos y a la sociedad en general"²⁴

El Premio Nacional de Calidad es el reconocimientos anual que otorga el Gobierno de la República, a través de esta Secretaría, a las empresas públicas y privadas por destacar en la aplicación de procesos de mejora continua hacia la calidad total.

Además de este premio, se realizan varios congresos de calidad en servicios, producción, motivación y liderazgo con la finalidad de dar a conocer:

²³ Comisión Nacional, Productividad y Calidad. Cultura de calidad: Boletín No. 3 México, I.M.C.P., 1990.

²⁴ Ob. Cit., p.8

- A) Una visión de conjunto más clara de los procesos de mejora continua.
- B) Conceptos de calidad y mejora continua.
- C) Impulso a los grupos de trabajo.

Este modelo se basa en el Premio Deming del Japón, así como el Premio Nacional Malcon Baldrige de los Estados Unidos, y otros reconocimientos semejantes que se utilizan en Europa y Oriente, aunque en éste se ha adaptado al entorno mexicano (económico, social y cultural). Este modelo se revisa cada tres años para actualizar su contenido y aplicación, actualmente se tiene la versión revisada 1993-1995.²⁵

4.5.1 Categorías del Premio Nacional de Calidad.

Las categorías del Premio Nacional de Calidad tratan de lograr objetivos orientados a diseñar los procesos de mejoría, definir los requisitos para dar un valor superior a los clientes o usuarios, asimismo, optimizar la rentabilidad, la productividad y la efectividad de la organización.

A) Calidad centrada en dar valor superior a los clientes. Total 200 puntos.

- **Conocimiento de los clientes.
- **Sistema para mejorar el servicio a los clientes.
- **Sistema para determinar requisitos futuros de los clientes.

B) Liderazgo. Total 150 puntos.

- **Liderazgo mediante el ejemplo y práctica.
- **Valores de calidad.

C) Desarrollo del personal con enfoque de calidad. Total 150 puntos.

- **Participación inteligente, informada y eficaz del personal.
- **Educación y desarrollo.
- **Desempeño y reconocimiento.

²⁵ Premio Nacional de Calidad. Modelo de Mejora continua. Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad, México, 1993.

****Calidad de vida en el trabajo.**

D) Información y análisis.

Total 60 puntos.

****Fuentes y datos.**

****Análisis de la información.**

E) Planeación.

Total 70 puntos.

****Planeación estratégica.**

****Planeación operativa.**

F) Administración y mejora de procesos.

Total 120 puntos.

****Diseño de productos y servicios.**

****Procesos clave.**

****Procesos en las áreas de apoyo.**

****Proveedores.**

****Evaluación de la calidad.**

G) Impacto en la sociedad.

Total 50 puntos.

****Preservación de los ecosistemas.**

****Difusión y promoción de la cultura de calidad en la comunidad.**

H) Resultados de calidad.

Total 200 puntos.

****Mejora de productos y servicios en:**

---Las operaciones claves y de la productividad.

---Las áreas de apoyo y de los proveedores.

---Los resultados financieros por la calidad.

---Los resultados de satisfacción de los clientes.

El Premio se otorga a:

Organizaciones micro.	(De 5 a 15 empleados)
Industrias medianas o pequeñas.	(De 16 a 500 empleados)
Industrias grandes.	(Más de 500 empleados)
Comerciales medianas o pequeñas.	(De 16 a 500 empleados)
Comerciales grandes.	(Más de 500 empleados)
Servicios medianos o pequeños.	(De 16 a 500 empleados)
Servicios grandes.	(Más de 500 empleados)

El comité de selección está integrada por:

- *El Secretario de Comercio y Fomento Industrial, quien lo preside.
- *El Subsecretario de Industria e Inversión Extranjera.
- *El Director General de Normas.
- *El Director General de Desarrollo Tecnológico.
- *El Director General de Fomento Industrial.
- *El Director General del Instituto Nacional del Consumidor.
- *El Director General de los Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial.
- *Un representante de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos.
- *Un representante de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación.
- *Un representante de la Confederación de Cámaras Nacionales de Comercio.
- *Un representante de la Fundación Mexicana para la Calidad Total, A.C.

CAPITULO V
SINTESIS HISTÓRICA DE LA
EDUCACIÓN.

5.1 Antecedentes Históricos de la Educación.

Desde épocas remotas el hombre ha hecho uso de su don de palabra para comunicarse conscientemente, de individuo a individuo, de generación en generación, de grupo a grupo, un acervo de experiencias prácticas, de reglas, ritos y temores, convirtiendo así la socialización de las memorias individuales en uno de los medios esenciales para la supervivencia de la especie.

Aunque parezca extraño, por lejos que nos remontemos en el pasado de la educación ésta aparece como inherente a las sociedades humanas y ha contribuido a su destino en todas las fases de su evolución. Ella misma no ha cesado de desarrollarse, ha sido portadora de los ideales humanos más nobles y es inseparable de las mayores hazañas individuales y colectivas de la historia de los hombres, historia cuyo curso reproduce la educación bastante fielmente, con sus épocas de gloria y sus épocas de decadencia.

5.1.1 La educación en la sociedad primitiva.

En las sociedades primitivas la educación era múltiple y continua. Se fundaba al mismo tiempo en el carácter, las aptitudes, las competencias, la conducta, las cualidades morales del sujeto, que más que recibir educación se puede decir que se educaba él mismo.

Vida familiar o vida de clan, trabajos o juegos, ritos, ceremonias, todo constituía, en el curso de sus días, como una ocasión para instruirse.

Estas modalidades informales, no institucionales del aprendizaje, han prevalecido hasta nuestros días en vastas regiones del mundo, donde constituyen todavía el único modo de educación de que disponen millones de seres. En resumen, las sociedades escolarizadas contemporáneas, no se diferencian tanto de aquellas, como pudiera parecer a primera vista, ya que es cierto que tanto el niño como el adulto reciben y toman siempre directamente, existencialmente, una gran parte de su educación de su ambiente, de su familia y su sociedad.

5.1.2 El nacimiento de la escuela.

La necesidad histórica de la institución escolar viene atestiguada por el hecho de haberse ido desarrollando gradualmente, en épocas diferentes pero en estados análogos, en todos los tipos de sociedad, apareciendo ligada la

estructuración escolar de la educación principalmente a la sistematización y a la expansión progresiva del uso del lenguaje escrito: el aprender a leer presuponía naturalmente la presencia de jóvenes reunidos alrededor de un maestro.

La figura magisterial ha sido reelevante a través de los tiempos ya que representa para el alumno autoridad y disciplina en la mayoría de las sociedades del mundo.

5.1.3 La educación en las diferentes etapas de la historia.

Bajo las formas antes mencionadas se desarrolló la educación en Asia, donde el respeto a lo escrito alcanza su apogeo en China con el mandarinato. Primitivamente más abierta y más liberal que las otras, la educación china, que tenía por misión proveer los empleos públicos y que enseñaba complaciente la armonía del pensamiento y de la acción, se fue congelando progresivamente en el formalismo, a imagen de una sociedad caduca, y se vio sometida a la servidumbre de un sistema rígido de exámenes y de grados.

En la India, las universidades brahmánicas fueron las primeras que conoció el mundo, fundando su educación en la filosofía y la religión, pero el mismo tiempo, el estudio de las matemáticas y la economía fueron importantes en éstas.

La educación budista apareció como reacción contra el espíritu de casta y el monopolio educativo de los brahmanes, sin poder escapar ella misma después de la rigidez.

En la Persia antigua, la educación revestía el carácter de formación permanente, extendida a todas las actividades del individuo, hasta los comienzos de la senectud. Estaba encauzada tanto a la adquisición de las ciencias, de las virtudes morales y de las disciplinas intelectuales, como la formación cívica y al aprendizaje de la vida práctica.

En la época clásica entre los griegos y los romanos, surge una escuela muy honrada y frecuentada asiduamente por los niños y adolescentes de las clases superiores que tenía como ideal el formar una personalidad armoniosa, dotada de una educación intelectual, cultural y artística, equilibrada que valorase la inteligencia, el saber, el culto a las siete artes liberales (gramática, retórica, lógica, aritmética, geometría, astronomía y música) y a la evaluación espiritual.

En los tiempos de la cristiandad la religión estableció su supremacía en gran parte del mundo, la influencia ejercida por ésta en todos los sectores de la vida se extendió en primer lugar a la educación. En Europa, durante la Edad Media, se puede decir que salvo algunas excepciones, Iglesia y educación formaban una unidad, lo cual no significa que la enseñanza por muy confesional que fuera no supiese diferenciarse. La educación medieval respondía tanto a concepciones religiosas como a las condiciones de la sociedad feudal, y algunas sociedades de Asia y América Latina, aclamada durante mucho tiempo en la edad feudal, han conocido sistemas muy parecidos, que han contribuido a institucionalizar los rígidos tabiques sociales y culturales.

El Islam, al confiar en la capacidad del hombre para perfeccionarse mediante la educación, fue uno de los primeros en valorar educarse. El Islam ordena a todos hombres, mujeres y niños, que se instruyan para después instruir ellos a su vez al prójimo. La educación musulmana cultivó particularmente las ciencias, la medicina, la filosofía, las matemáticas y la astronomía.

En la Edad Media, Europa vio nacer, bajo la denominación ambiciosa de universidades, grandes establecimientos generales de enseñanza superior. El ejemplo lo dieron ciudades ricas de comerciantes y artesanos, celosas de sus franquicias y de su renombre que pronto fueron regidas por representantes poderosos de la burguesía naciente, extendiéndose primero, por toda Europa y, después, por las Américas.

Al principio estaban dedicadas a las enseñanzas de las humanidades y de la escolástica, pero después fueron ensanchando su campo al conocimiento de las ciencias de la naturaleza. A este respecto las primicias correspondieron al mundo árabe y musulmán, cuya cultura floreciente se extendió muy lejos por Asia, Africa y Europa. La época post medieval, que abarca desde el Renacimiento, pasando por la Reforma hasta los primeros tiempos de la Edad Moderna, ha sido relevante en los destinos de la civilización al abrir nuevos horizontes de conocimientos, impulsando a la sociedad y al dar una nueva definición del humanismo, aportando nuevas ideas sobre Psicología y se promovieron las lenguas vivas con categoría universitaria.

En este tiempo, la imprenta juega un papel muy importante, ya que permite poner al alcance de gran parte de la población los libros.

A medida que el progreso económico iba suscitando necesidades crecientes de personal capaz de leer, escribir y contar, la educación comenzó a extenderse, revirtiendo, por efecto de esta extensión, diferentes formas nuevas.

Posteriormente con la Revolución Industrial, la educación se expande tomando un concepto de instrucción universal y obligatoria. Las clases sociales se hacen más marcadas y polarizadas surgiendo así la idea de que una cosa es tratar de enseñar los rudimentos a los niños de los pueblos y ciudades para asegurar a la industria una reserva de mano de obra a la medida de sus necesidades, y otra cosa sería el abrir al pueblo las vías de la enseñanza clásica y universitaria.

5.2 La Educación en Nuestro Tiempo.

A raíz de la Revolución Industrial, y con mucho más razón a raíz de la Revolución científica y técnica, las formas de vida y de producción, las esperanzas y los temores de los hombres, sus penas y sus alegrías han cambiado profundamente de contenido. Las perspectivas de la educación han cambiado, se han ampliado por efecto de múltiples causas: El desarrollo económico, el derecho a la instrucción a todos los sectores de la población y la modernización misma de las sociedades que han traído como consecuencia modificaciones cuantitativas cada vez más profundas a nivel de la enseñanza primaria, después de la enseñanza profesional y más tarde de la educación popular.

La educación es a la vez un mundo en sí y un reflejo del mundo. Está sometido a la sociedad y concurre a sus fines, especialmente al desarrollo de sus fuerzas productivas, atendiendo a la renovación de los recursos humanos; de forma más general, reacciona necesariamente, aunque sólo sea por el conocimiento que de ello proporciona, a las condiciones ambientales a las que se haya sometida. Sin embargo, lo que se ve con mayor claridad es que la educación ha sido hasta ahora, en todas las formas estables de sociedad, un instrumento privilegiado para el mantenimiento, de los valores y de las relaciones de fuerzas existentes, con todo lo que esto haya podido representar de positivo para el destino de los pueblos y el curso de la historia.

Toda educación, comenzando por la educación familiar, tiene que desempeñar una función de socialización hacia el niño y el adolescente. A la escuela se le continúa y se le continuará confiando un papel de formación cívica, sobre todo en los países que recientemente han conquistado o recobrado su identidad nacional, así como de formación ideológica en los países en los que una

revolución ha podido conquistar los espíritus y destruir los esquemas del pasado.

CAPITULO VI
LOS GRANDES BLOQUES EN LA
HISTORIA DE LA EDUCACION
EN MEXICO.

Existen seis, épocas que caracterizan a la educación en México. Cada una de ellas refleja la sociedad de su tiempo, y crea un estilo de instituciones muy particular.

A) La educación entre los pueblos precortesianos:

Es una educación tradicionalista, su finalidad radicaba en difundir conocimientos bélicos y religiosos; es decir, transmitir la cultura de generación en generación, cuyo efecto político es el de perpetuar las clases sociales. Este tipo de educación ostenta una estructura organizada sobre la base de un sistema escolar bien definido.

B) La época de la educación confesional:

En esta época la educación que se desarrolló en la Nueva España hasta la independencia, se caracterizó por un ideal religioso, debido al trasplante de la civilización europea en el Nuevo Mundo que trajo el surgimiento de instituciones educativas evangelizadoras y castellanizadoras cada vez más parecidas a institutos docentes similares a las de España.

C) El período de enseñanza libre:

Con el movimiento de independencia, la educación tiene propósitos políticos-educativos con el deseo de organizar la vida pedagógica del país sobre bases de una política liberal, además de quitarle al clero la dirección educativa otorgándosele ésta al Estado.

D) La pedagogía del movimiento de Reforma:

En este momento histórico se empieza a despertar una conciencia sobre la vida educativa, surgen los primeros ensayos que cristalizaron en la fundación de la escuela Modelo de Orizaba, que se convirtió en el centro docente más importante de la reforma educativa durante el siglo XIX. La segunda manifestación más importante de este período la constituye la DOCTRINA DE POSITIVISMO. Se continúa el cultivo de las ciencias pedagógicas: Enrique C. Rebsamen, Carlos A. Carrillo, Gregorio Torres Quintero, etc.

E) La corriente revolucionaria de la pedagogía social y socialista.

Los idearios políticos de la Revolución de 1910 adquieren un perfil jurídico en la Constitución de 1917 durante los regímenes de los Presidentes Obregón y Calles (1920-1928) y la más importante reforma expresada en el artículo 3ro. constitucional durante el gobierno del Presidente Cárdenas (1934-1940).

El movimiento educativo de la revolución creó nuevas instituciones relativas a la educación rural y a la educación técnica para satisfacer las necesidades del campo y las de la ciudad. En 1923, comienzan a ensayarse en México doctrinas educativas contemporáneas, se crean importantes institutos de información y técnicas pedagógicas que generan maestros con influencia de las doctrinas norteamericanas.

F) La etapa de la educación al servicio de la unidad nacional:

Durante el gobierno del Presidente Avila Camacho (1940-1946), se efectuaron esfuerzos más constructivos en materia de educación. Dos hechos que sobresalen: Una sostenida cruzada en favor de la alfabetización del pueblo, llevada en toda la república; y la otra, en una campaña proconstrucción de edificios escolares.

La política educativa durante el gobierno del Presidente Miguel Alemán (1946-1952), trató de unificar y coordinar a todas las instituciones pedagógicas, además de crear y fortalecer a aquéllas que tengan emergencias sociales que satisfacer. Sin embargo, la obra más importante de este gobierno es la construcción intensiva de planteles docentes, de la que destaca en la capital de la república, la Ciudad Universitaria.

Durante la presidencia de Adolfo Ruíz Cortinez (1952-1958) no tuvo grandes aportes a la educación pública de México; pero sí un progresivo aumento en el ramo de educación (\$1,345,000,000.00 en 1958), dentro del presupuesto debido a una factible política financiera de la administración. Sin embargo, durante el período del Presidente Adolfo López Mateos (1958-1964) fueron atendidas con esmero la enseñanza elemental y secundaria así como la superior. El presupuesto para la educación en 1963 llegó a la cifra de \$4,062,066,000.00.

En el nivel universitario se logran mejores avances pedagógicos.

Al iniciarse el gobierno del Presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), se tiene como proyecto incrementar la educación. En 1967, México suscribe una

declaración a los presidentes de América: "La educación constituye un campo de alta prioridad en la política del desarrollo integral de las naciones latinoamericanas".²⁶El presupuesto para el ramo de educación fue de \$7,347.633,000.00

Pero los resultados no fueron los deseados, esto se debió a la mala selección de funcionarios educativos.

El presidente Luis Echeverría Alvarez (1970-1976), anuncia con insistencia una reforma educativa, la cual inicia en 1972 quedando sin una estructura fija, a pesar de tener un presupuesto alto. Se le otorgo más importancia a la enseñanza agropecuaria e industrial en todos los niveles.

Pero durante la presidencia de José López Portillo (1976-1982), se formuló un Plan Nacional de Educación, el cual propone mejorar la atención materno-infantil, el incremento de la educación preescolar, la generalización de la primaria, la obligatoriedad de la secundaria y reorganización de la enseñanza superior, que incluye el establecimiento de una Universidad Pedagógica. En 1977, el presupuesto de educación ascendió alrededor de cuarenta mil millones de pesos; en 1978, a setenta y seis mil millones; y en 1979, noventa y siete mil millones y medio, en números redondos.²⁷

6.1 Las reformas educativas.

Debido a que actualmente en nuestro país se están llevando a cabo una serie de reformas en la educación básica y media básica, iniciaremos dando una explicación de su origen y en qué consisten éstas.

Las Reformas tienen tres fuentes principales:

En primer término, vienen dictadas por la preocupación de remediar las fallas y las insuficiencias que la experiencia necesariamente revela en todo sistema educativo, y que las exigencias de este tiempo no pueden menos que acusar, pero estos fallos internos no son el único motivo que un sistema educativo puede tener para corregirse y mejorarse. También recibe para ello incitaciones del exterior por los descubrimientos de la ciencia y de las enseñanzas de la investigación, que sugieren y suministran sin cesar nuevos medios para

²⁶ Larroyo, Francisco. Historia comparada de la educación en México, Porrúa, México, 1983, p.44.

²⁷ Ob. Cit., pp.43-44.

perfeccionar la práctica educativa. La educación es un organismo viviente, una empresa social abierta a nuevas ideas.

6.1.1 Una educación básica de calidad.

La estrategia de modernización del país y la reforma del Estado, exigen que se aceleren los cambios en el orden educativo. Es por ello que se requiere una participación más intensa de la sociedad.

El país requiere una mejora constante en la calidad de educación a partir de la obligatoriedad de la primaria así como del sustento en el progreso científico.

En la perspectiva nacional, una educación básica de calidad es necesaria pues permite impulsar la capacidad productiva de una sociedad. Asimismo, contribuye a reducir la pobreza, fomenta la salud y la nutrición y, de manera señalada, eleva la capacidad, eficacia y la disposición para el trabajo.

Son múltiples los indicios que apuntan a la configuración en el siglo XX, de un mundo en el que ante la movilidad del capital internacional, y la veloz superación de los adelantos, el éxito y el desarrollo pleno de una nación estarán cifrados en buena medida, en un sistema educativo claramente competitivo y de calidad.

6.1.2 La vocación educativa de México.

México, como pocos países de América Latina, ha dado siempre muestras de una dedicada vocación educativa que ha significado una clara preocupación nacional, permanente y prioritaria desde la creación en 1929, de la S.E.P. (Secretaría de Educación Pública).

En medio de diferentes acontecimientos sociales que habían provocado la mentalidad de libertad, independencia y progreso en el pueblo mexicano, en condiciones difíciles, la S.E.P emprendió el gran impulso que demandaba el país en materia educativa. México era un país con instituciones incipientes, agotado por la lucha armada, pobre, donde todo estaba por reconstruirse y mucho por inventarse.

El desafío educativo en 1921 era alfabetizar a los sectores mayoritarios de la población, ensanchar la cobertura del sistema educativo y, sobre todo, contribuir a la unidad nacional. Para estos fines se multiplicaron escuelas,

obteniendo un amplio concurso colectivo en aquellas tareas educativas prioritarias y en articular el esfuerzo de los Estados y Municipios.

Desde el año de 1921, se ha notado un avance notable en la cobertura de la educación: La escolaridad promedio, pasó de uno a más de seis grados; el índice de analfabetismo se redujo de 68 al 12.4% y cuatro de cada tres niños tienen acceso a la enseñanza preescolar: La atención de la demanda a la primaria es cercana al 90% y cuatro de cada cinco egresados tienen acceso a la enseñanza secundaria: La matrícula total del sistema escolar pasó de 850 mil a casi 26 millones. Se impulsó la elaboración y distribución de libros, cuadernos de trabajo, guías, instructivos y material didáctico, y se realizaron inversiones muy considerables en la construcción y equipamiento de la planta física.

Tan sólo en los 19 años de la vigencia de la Ley Federal de Educación, el número de alumnos pasó de 13.7 a casi 26 millones, el de maestros de 419 mil a poco más de un millón 100 mil.

6.1.3 Los desafíos educativos de fin de siglo.

Con todo, los mexicanos enfrentamos un importante conjunto de problemas del sistema educativo nacional, en especial en los niveles de educación básica. En efecto, 12 de cada 100 personas son analfabetas. Existen cerca de 6.7 millones de personas de 15 años y más que no tienen instrucción alguna, y 11.3 millones que no terminaron la educación primaria. De la población entre 6 y 14 años, 2.7 millones no asisten a un centro educativo. El número promedio de años de estudio también es insatisfactorio. El promedio nacional de 6.5 años de estudio, amenaza con cortar nuestros propósitos de modernización. Y el promedio de educación postprimaria deja mucho que desear.

Un problema central es el de la calidad de la educación. Diversos estudios muestran que la calidad de la educación básica es deficiente puesto que, por diversos motivos, no proporciona el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, capacidades y destrezas, actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento del educando, y para que pueda contribuir, efectivamente, a su propio progreso social y al desarrollo del país.

6.1.4 Las líneas estratégicas del Acuerdo Nacional.

En la preparación del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica quedó evidenciado que es indispensable adoptar una

estrategía que atienda los problemas del sistema educativo. Esta estrategia tiene tres líneas principales que obedecen a otros tantos factores críticos del sistema educativo nacional.

6.1.4.1 La Reorganización del sistema de educación básica.

En los términos del Acuerdo Nacional, se convino involucrar aquellos municipios en las tareas educativas del futuro, promoviendo la creación de consejos municipales de educación, a fin de que exista un órgano que apoye y fomente de manera eficaz la educación de cada localidad.

En consecuencia, el Acuerdo Nacional compromete las voluntades de los signatarios así como de sus representantes para fortalecer los ámbitos y niveles de participación de la comunidad en las labores cotidianas de educación y en la reorganización del sistema escolar que habrá de tener una estructura que parta de la escuela y se extienda al ambiente exterior.

6.1.4.2 La reformulación del contenido y material educativo.

Los planes y programas de estudio de los ciclos que corresponden a la educación básica tienen ya casi 20 años de haber entrado en vigor y hoy muestran deficiencias que han sido señaladas con justicia por maestros y padres de familia.

Los programas de estudio para la educación preescolar se basan en el desarrollo de la coordinación motriz del niño, el desarrollo de su expresión verbal así como el de sus áreas de percepción, introduciéndolo a los conceptos elementales de las matemáticas y la escritura.

El fundamento de la educación básica está constituido por la lectura, la escritura y las matemáticas, enseña al niño los soportes necesarios para la reflexión. En un segundo plano, todo niño debe adquirir un conocimiento suficiente de las dimensiones naturales y sociales del medio en el que habrá de vivir, así como de su persona. Asimismo, es preciso que el educando comience a comprender los principios éticos y aptitudes que lo prepararán para una participación creativa y constructiva en la sociedad moderna.

Una educación básica procura, también, un nivel cultural afín a nuestra civilización y a la historia nacional, y forma la personalidad fundándola en

valores como la madurez, el respeto, la confianza y la solidaridad, que son indispensables para el buen funcionamiento de la sociedad.

6.1.4.3 La Revaluación de la función magisterial.

El protagonista de la transformación educativa de México debe sin duda alguna ser el maestro, ya que es él quien transmite los conocimientos, fomenta la curiosidad intelectual y debe ser ejemplo de superación personal. Sin su compromiso decidido, cualquier intento de reforma se vería frustrado. Por ello, uno de los objetivos centrales de la transformación es valorar la función del maestro.

6.1.5 Importancia del Programa Nacional de Desarrollo(1989-1994).

También cabe mencionar que el Programa Nacional de Desarrollo (1989-1994) asigna a la educación moderna responder a las demandas sociales, promover la participación social y de los distintos niveles de gobierno para contribuir a realizar las metas de la educación nacional. Por lo tanto, la característica distintiva de la educación moderna debe ser la calidad, para lograr este propósito se propone revisar los contenidos, renovar los métodos pedagógicos, privilegiar la formación de maestros, articular los diversos niveles educativos y vincular los procesos pedagógicos con los avances de la ciencia y la tecnología.

6.1.6 El Programa para el Fortalecimiento de las Escuelas del Distrito Federal (1995-2000)²⁸.

Este programa ha sido diseñado para lograr:

A) De impulso a la planeación:

Promover instrumentos de apoyo técnico y actualización para que las escuelas, supervisiones y direcciones operativas establezcan y desarrollen planes anuales de actividades adecuados a las condiciones de los alumnos y a las propuestas de los maestros.

²⁸ Secretaría de Educación Pública. Programa para el fortalecimiento de las escuelas del Distrito Federal.S.E.P., México, 1996.

B) De organización de servicios:

Hacer acordes los proyectos y servicios que la Secretaría de Educación Pública y otras dependencias e instituciones públicas y privadas ofrecen a las escuelas, con los tiempos y propósitos educativos señalados en el Plan de Trabajo Anual de las escuelas incluyendo las actividades administrativas.

C) De fomento a la comunicación:

Promover las condiciones adecuadas y ofrecer los instrumentos técnicos y los recursos necesarios para fortalecer la comunicación y el trabajo colegiado entre la escuela, la supervisión y las distintas áreas de la Subsecretaría.

Al inicio del ciclo escolar 1996-1997, la SSEDF (Subsecretaría de Servicios Educativos del Distrito Federal), difundirá e implantará las normas y materiales de apoyo al trabajo escolar, mediante los siguientes documentos:

- Instructivos y guías para la planeación.
- Circular 001.
- Catálogo de proyectos y servicios.
- Carpeta única de información.
- Indicadores estadísticos y de calidad.

6.2 La educación secundaria en México.

Debido a las necesidades sociales y al aumento de la población, la Secretaría de Educación Pública de la que dependía la Universidad Nacional de México y de ésta la Escuela Nacional Preparatoria, se comprometió a desarrollar el plan de estudios de la educación media, determinando que se dividiría en dos secciones: Uno en tres años designada como secundaria y otro de dos años designado como preparatoria, con el fin de incrementar el número de planteles como respuesta a la demanda.

En 1925 se inicia la organización del sistema de escuelas secundarias federales, y, en 1927, se autoriza la creación de la Dirección de Educación Secundaria, otorgándole facultades para encargarse de la dirección técnica y administrativa de las escuelas secundarias federales, la inspección y control de las escuelas secundarias particulares o cursos secundarios que formaban parte de las preparatorias privadas. De esta manera, pasaron a depender de la Dirección de Educación Secundaria, la secundaria nocturna de la antigua Escuela Nacional

Preparatoria Nocturna y también de la escuela nocturna de la Escuela Nacional de Maestros.

En 1928 se creó una escuela especial para señoritas, incorporado al presupuesto del ciclo secundario de la Escuela Nacional de Maestros. Esta escuela se fundó por las peticiones de padres que se oponían a enviar a sus hijas a una escuela de carácter mixto, la cual ponía a la mujer en oportunidades inferiores de educación.

La secundaria se dividió en dos grupos: El de la segunda enseñanza general (secundaria) y segunda enseñanza especial (técnicas), teniendo la misma finalidad de ampliar y elevar la cultura general, atender los aspectos físicos, intelectuales, estéticos y prepararlos para los deberes cívicos-sociales.

"Entre las sucesivas reformas de que ha sido objeto la escuela secundaria, tal vez la más importante es la que tuvo efecto en 1944. Dicha reforma previno un aumento considerable de horas de clase en las asignaturas fundamentales (Español y Matemáticas), así como en las formativas del ciudadano (Civismo e Historia); el impulso, muy reforzado, de las prácticas de taller, la práctica del estudio dirigido y la supresión de tareas a domicilio; la introducción de programas semiabiertos y de actividades que puedan ser libremente elegidas por el alumno (materias optativas); la formación de grupos móviles; el establecimiento de horarios flexibles y el trabajo por equipos escolares".²⁹

Una de las deficiencias del sistema educativo, principalmente en la enseñanza secundaria, es la falta de instituciones al servicio de éste, para resolver problemas de orientación profesional juvenil y de trabajadores, no obstante el crecimiento económico del país depende de la solución adecuada de otros temas.

Existía una minoría de alumnos que disfrutaban la enseñanza secundaria. En 1950 las escuelas secundarias, así como las secundarias especiales tuvieron una demanda de 82.000 alumnos, la cual fue impartida por unos 8000 maestros, habían 500 escuelas, el cual no reunían los requisitos indispensables para desempeñar su labor.

²⁹ Ob. Cit., p.463.

CAPÍTULO VII
DIAGNOSTICO DE UN INSTITUTO
DE ENSEÑANZA MEDIA BASICA
PARTICULAR DEL DISTRITO
FEDERAL: COLEGIO LA SALLE

7.1 Cronología Histórica.

7.1 Cronología Histórica.

Juan Bautista de la Salle nació en 1651, tras abandonar una carrera eclesiástica y un patrimonio que distribuyó a los pobres, fundó una escuela en la que se enseñaba a leer, a escribir y a contar a los niños pobres. Estableció varias escuelas en Francia. Sin más, existía un tipo de enseñanza "primaria" bajo normas variadas ya establecidas. Pero Juan Bautista de la Salle, mediante su *Institut des Ecoles Chrétiennes*, pone en marcha algo diferente:

A) En primer lugar, precisa para la institución educativa como una necesidad de que otras personas sustituyan a los padres y a las madres para instruir a los niños, y cómo deben enseñarlos en los misterios religiosos y bajo los principios de una vida cristiana.

B) Los medios de esta educación: La organización, la disciplina y los reglamentos, entre los cuales está la *Conduite des Ecoles Chrétiennes*, que revela que las acciones, los gestos, ninguna palabra del niño que no esté previsto, que no esté inscrito por adelantado y puesto a la vista de los maestros.

C) Pero la *Conduite* se dirige, por su parte, a los maestros. La formación de los maestros es una meditación obstinada sobre fundamentos de autoridad y sobre los medios de establecerla, además que los gestos, la postura, los silencios y las miradas de los maestros están sometidos al ordenamiento de la *Conduite*. Donde el señor de la Salle innova es en el proyecto de implantar un programa sistemático a una institución de dominio, el cual sería generalizado, pues la educación de éste, no tiene como fin sustituir una jerarquía social arbitraria por una igualdad natural generalizada en el acceso de todos a la educación.

D) Innovar técnicas y métodos para que los niños aprendieran a leer, no ya en latín sino en su lengua materna.

La Congregación Religiosa "Hermanos de las Escuelas Cristianas" hereda el nombre de la Salle, que ha llevado alrededor del mundo para continuar difundiendo la obra de Juan Bautista.

Desde principios del siglo XX, se estableció en nuestro país, y empezó a fundar escuelas inspiradas en la ideología de Juan Bautista de la Salle.

Los Hermanos de las Escuelas Cristianas concedieron al Profesor Enrique Canales Leal la autorización para que fundara una escuela con el nombre de

Escuela La Salle. Esta autorización consistía en la utilización de la razón social y la administración independiente del colegio.

De esta manera nacen los Colegios La Salle de Seglares, el 25 de Agosto de 1962. Hacia 1963 se funda la sección secundaria, plantel hacia donde enfocaremos nuestra atención, ya que es el motivo de estudio de este trabajo.

7.2 Filosofía e Ideología del Colegio La Salle.

El Colegio La Salle tiene como finalidad el proporcionar una educación integral, partiendo de una concepción cristiana del ser, como persona individual, social y trascendente, inspirados en los principios educativos de Juan Bautista de la Salle.

Considerando que cada alumno es una persona autónoma, original, irrepetible, en proceso de crecimiento de su libertad y responsabilidad, un ser eminentemente social y necesitado de los demás para poder vivir y desarrollarse, por su trascendencia llamado a vivir el plan de la salvación, se proponen:

A) Enseñar y guiar el crecimiento de la fe, vivir según la verdad, como personas libres, buscando la justicia, y colaborar con los educandos a través de un trato personal, para que cubran su misión en el servicio de la sociedad y los hombres.

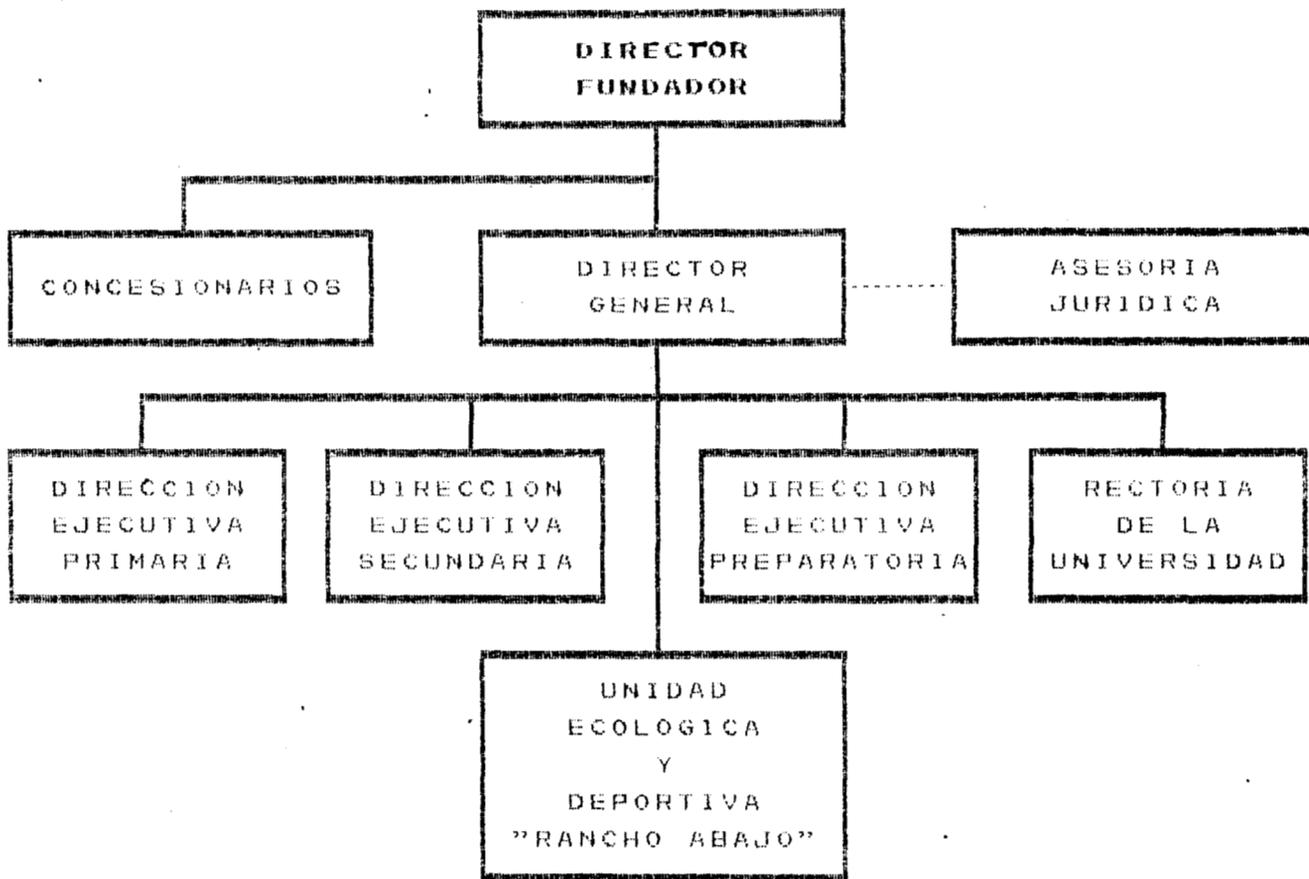
B) Realizar un esfuerzo de autenticidad y actualización cultural a través de la calidad en los estudios, la seriedad en la formación y la renovación de los objetivos de los programas académicos.

C) Esto será posible en la medida en que la comunidad, los maestros, los padres y los alumnos estén empeñados en lograr estos propósitos.

"Conseguir la formación humana, cultural, social y física que permitan el desarrollo armónico y completo de la personalidad de cada educando, dentro de un ambiente de respeto a la libertad que le estimule al uso cabal de su responsabilidad..."³⁰

³⁰ Canales Leal, Enrique, Documento conmemorativo del trigésimo aniversario de la fundación de los Colegios La Salle de Seglares, México, 1991, Sin número de página.

7.3 Organigrama General.



7.4 Secciones que comprende el Colegio La salle.

a) Pre-escolar: Cuenta con servicios desde maternal, kinder I, kinder II y pre-primaria con grupos mixtos-bilingües a partir de maternal.

b) Primaria: Grupos mixtos-bilingües, en todos sus grados.

c) Secundaria: Grupos mixtos.

d) Preparatoria: Grupos mixtos.

e) Universidad: 6 licenciaturas.

****Administración.**

****Contaduría.**

****Derecho.**

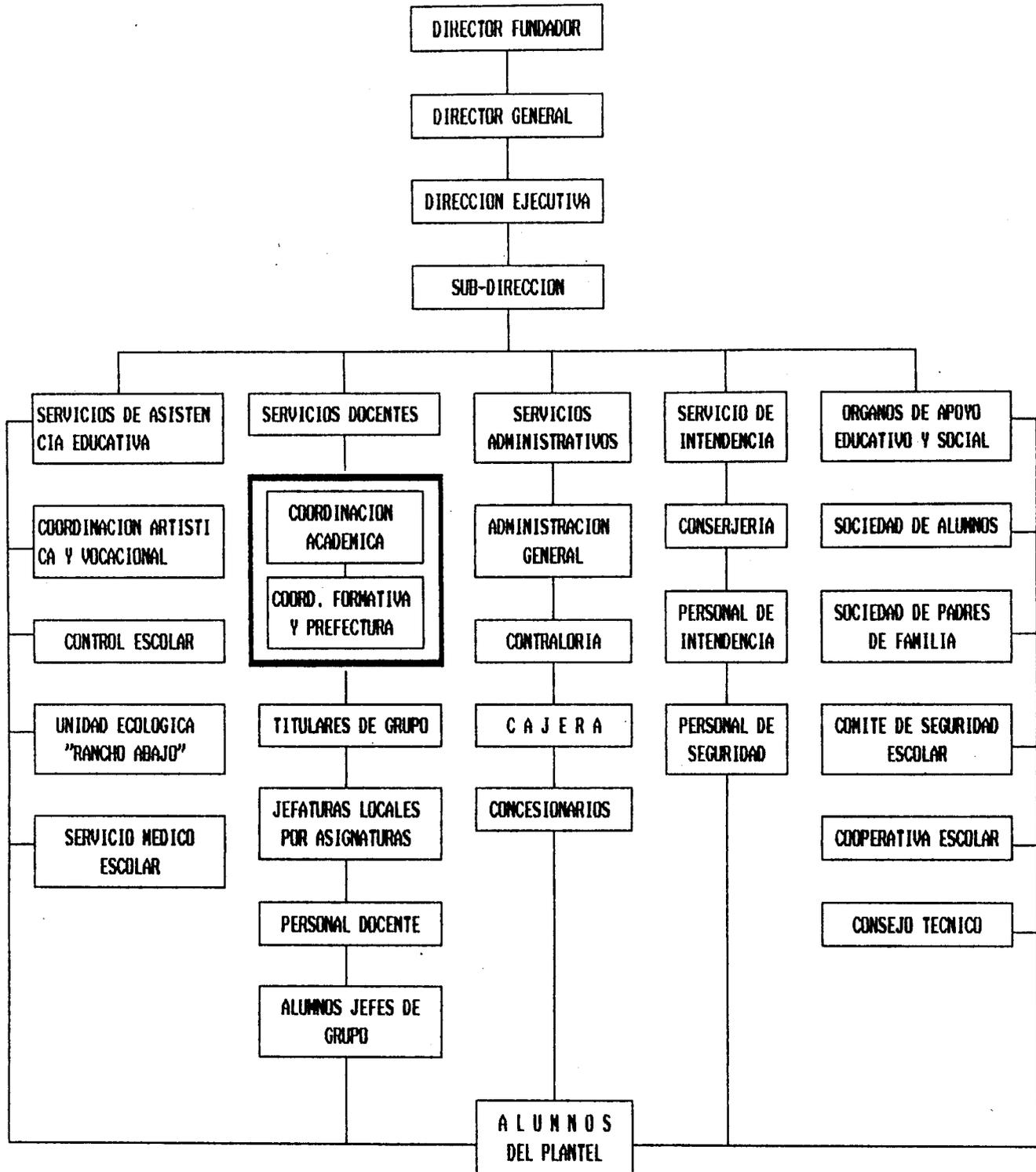
****Diseño Gráfico.**

****Psicología Industrial.**

****Relaciones Industriales.**

7.5 Sección Secundaria.

7.5.1 Organigrama de la sección secundaria.



7.5.2 Funciones principales de los departamentos de la sección secundaria

A) Dirección Ejecutiva:

Este departamento está a cargo del director, quien es la máxima autoridad de la escuela y asume la responsabilidad directa del funcionamiento del instituto. Corresponde al director representar a la escuela en los actos técnicos, sociales y cívicos de carácter oficial, así como cumplir las comisiones y actividades que le señalen las autoridades superiores, también celebra juntas de información y orientación técnico-pedagógica y administrativa con el personal escolar, autoriza la documentación oficial que expida el plantel, además de vigilar la seguridad y conservación de la misma.

B) Subdirección:

El subdirector auxilia al director en el ejercicio de las responsabilidades a él encomendadas, da atención o suple al director en despacho de los asuntos oficiales propios de sus funciones e informa oportunamente de las actividades académicas y administrativas que se realicen; supervisa la elaboración de toda la documentación de control escolar, además formula horarios para el desarrollo de todas las actividades escolares, de acuerdo a las disposiciones que al respecto dicten las autoridades educativas.

C) Coordinación Académica:

Es el departamento que se encarga de observar y revisar que los planes y programas de estudio se estén realizando. Supervisa la calidad del trabajo docente, asesora, evalúa y orienta a los profesores en los aspectos formativos, éticos y académicos; además vigila el funcionamiento del proceso enseñanza-aprendizaje, verifica el cumplimiento de los Programas de Identidad Nacional y de Fomento de una Conducta Ecológica, también se encarga de cuidar los usos y costumbres del sistema lasallista.

D) Coordinación de Disciplina:

Vigila el cumplimiento del reglamento escolar, además participa en la preservación de la salud física y mental de los educandos, adoptando aquellas actitudes que influyan positivamente en el proceso formativo de los alumnos; colabora con el personal directivo y docente para disminuir la magnitud y

frecuencia de los factores internos y externos que obstaculicen el desarrollo efectivo de la labor educativa del plantel.

E) Servicios Docentes:

**Personal docente:

El personal docente de las escuelas de educación secundaria son los responsables de conducir en los grupos de alumnos en su cargo, el proceso de enseñanza-aprendizaje del área o asignatura que imparten de acuerdo en el plan y programas de estudio, los contenidos y métodos aprobados.

**Titulares de grupo.

El profesor titular de cada grupo de alumnos que tiene la escuela, determina los procedimientos necesarios para el mejor desarrollo de la tarea educativa, la articulación indispensable entre la teoría y la práctica, también la correlación armónica con las demás participan con el personal directivo, la intervención de quienes ejerzan la patria potestad o tutela de los alumnos para lograr su cooperación en el proceso educativo.

F) Servicios de Asistencia Educativa:

En esta división se encuentran englobados los organismos que ayudan a los servicios docentes para llevar a cabo el proceso enseñanza-aprendizaje. A continuación haré una breve descripción de las actividades que tienen a su cargo las siguientes secciones:

**Control escolar:

Este departamento se encarga de llevar un registro de las calificaciones obtenidas por los alumnos en cada bimestre; asimismo, sirve de enlace entre la Secretaría de Educación Pública y el plantel. Elabora gráficas e informes sobre las actividades académicas del plantel.

**Unidad ecológica y deportiva "Rancho Abajo":

Se hace cargo del buen funcionamiento de la asignatura de educación física. Promueve programas de higiene -física y mental, fomenta el interés de los alumnos en las actividades deportivas.

****Servicio médico escolar:**

Su función consiste en dar atención de primeros auxilios en la institución, así como vigilar y verificar que se realice el programa de "Seguridad y Emergencia Escolar". Empeña campañas de nutrición y de hábitos de higiene.

G) Servicios Administrativos:

El personal administrativo es responsable de prestar los servicios de contraloría, administración general, realiza los trámites necesarios para dotar a la escuela de los recursos materiales esenciales, responsabilizándose de su recepción, almacenamiento, conservación y controlando la documentación comprobatoria de los gastos.

H) Servicio de Intendencia:

El personal de intendencia es responsable de proporcionar los servicios de conserjería, aseo, mantenimiento y vigilancia; informa a las autoridades del plantel los desperfectos e irregularidades en relación con el edificio, desempeña actividades de guardia y mensajería que se les encomienden las autoridades de la escuela.

CAPITULO VIII
ESTADO ACTUAL DEL NIVEL DE
CALIDAD DEL SERVICIO DE
EDUCACION MEDIA BASICA QUE
IMPARTE EL COLEGIO LA SALLE
DE SEGLARES.

8.1 Estado Actual de las Necesidades de Calidad.

Dadas las condiciones actuales del mercado nacional donde el poder adquisitivo ha bajado, es necesario que la empresa optimice sus recursos, para ello realice una investigación con el objetivo de revisar la cuestión actual de la organización y proponer mejoras que den como resultado una calidad en el servicio que se otorga a los clientes del colegio.

**** Recopilación de la investigación:**

Con el propósito de efectuar una adecuada investigación se elaboró un sólo tipo de cuestionario para diagnosticar la calidad del servicio que ofrece el colegio y se aplicó a una muestra a 50 personas que laboran en el plantel.

**** Interpretación y análisis de la información.**

Existen diversos métodos cuya utilización está condicionada por el tamaño de la muestra, el número de preguntas empleadas en los cuestionarios, la forma de presentación y el tipo de interpretación que se pretende realizar en forma gráfica de cada variable.

Por lo tanto, en la codificación, se asignó una valoración a cada una de las preguntas a partir de la clasificación de las variables fundamentales, las cuales se describen a continuación:

****Condiciones de trabajo:**

Son los factores que ejercen un efecto positivo y/o negativo en el comportamiento del empleado y que son a la vez influencia para la motivación sobre las actitudes o el desempeño de éstos. Sin embargo, no producen mejoras sino más bien sirven para prevenir pérdidas del espíritu de grupo o de la eficiencia.

Del cuestionario aplicado respecto a esta variable su codificación fue la siguiente:

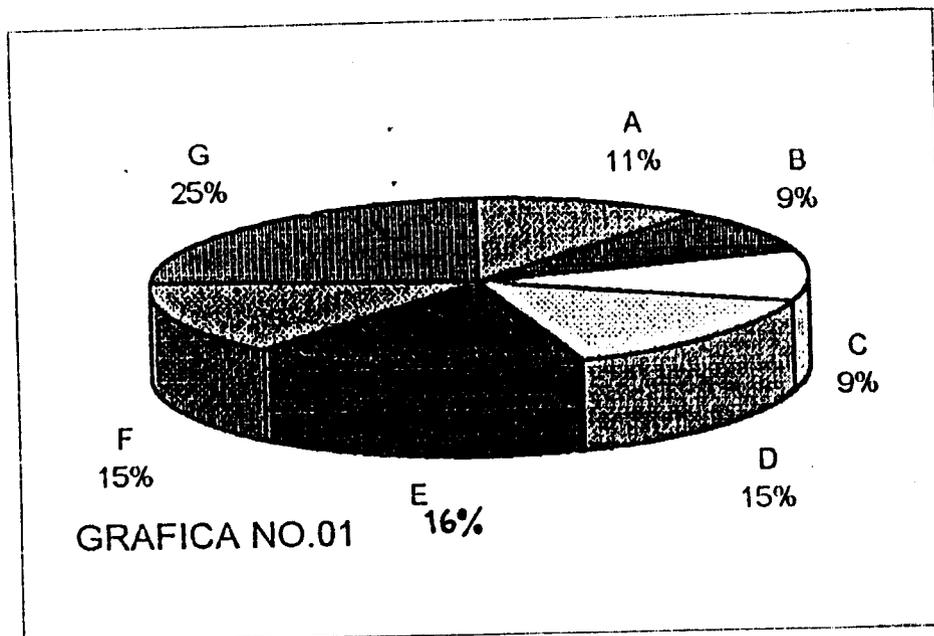
a) Iluminación.	11.4%
b) Ventilación.	9.2%
c) Cambio repentino de temperatura.	9.3%
d) Vibración.	15.2%

e) Mobiliario adecuado.	16.4%
f) Material de trabajo.	14.7%
g) Espacio.	23.8%

Ver gráfica No.01

Como principal indicador determiné que el espacio es un factor para desempeñar las actividades didácticas y administrativas, este rasgo de falta de espacio en oficinas provoca la falta de privacidad para tratar asuntos con los padres de familia, con las autoridades superiores y los profesores; y el poco espacio que le corresponde a cada alumno dentro del salón no permite desempeñarse con libertad y salud mental al estudiante, ya que lo reducido del salón de clases le provoca irritabilidad y falta de disposición para el trabajo.

Además, la escuela está construida para albergar a 300 alumnos, y tiene un total de 650 alumnos la cual provoca el desorden en muchas de las actividades, por ejemplo: el patio escolar se utiliza para realizar las actividades de la asignatura de educación física, y esta situación interrumpe la atención de los grupos.

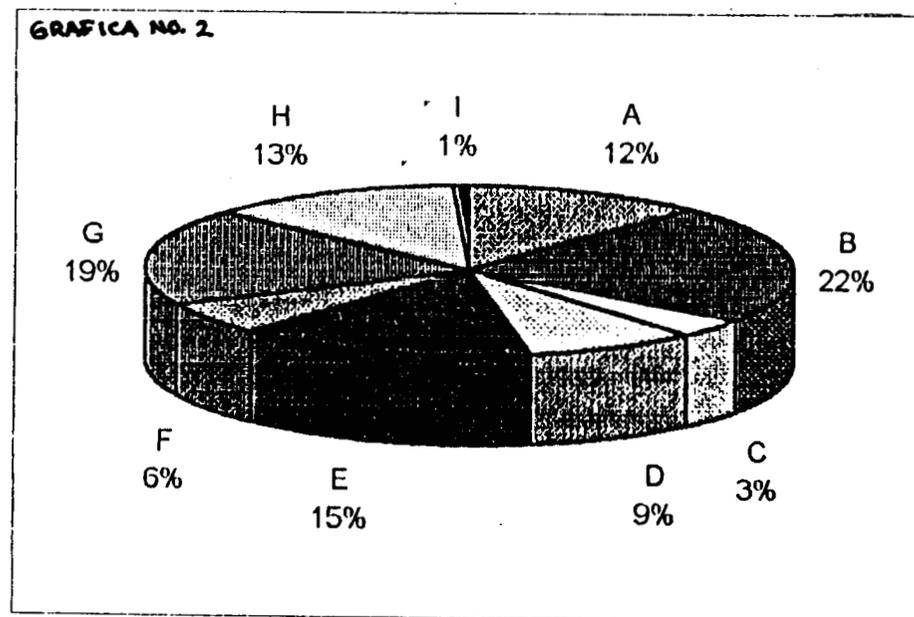


**** Condiciones del ambiente:** Son factores que determinan la salud de la mayoría de los individuos dentro de una organización, por lo tanto, se considera la posición de que la organización "saludable" es aquella que es capaz de alcanzar sus propios objetivos básicos, define sus metas y planea sus estrategias, pero los factores como el polvo, la basura, la temperatura, el humo, etc. por sí mismos, para impulsar, en nada contribuyen para elevar el deseo del individuo para ejecutar bien su trabajo.

Es obvio que los motivadores no pueden funcionar en ausencia de la higiene, pero ambas cosas son indispensables y si se hallan en satisfactorio equilibrio no necesariamente el individuo responde con explosiones de entusiasmo.

a)Polvo	11.7 %
b)Basura	22.4%
c)Calor	3.4%
d)Frio	8.5%
e)Humo	14.5%
f)Olores	6.0%
g)Ruido	18.2%
h)Humedad	12.5%
i)Otros	.8%

Ver gráfica No.2



Se determinó como indicadores la basura, el ruido, principalmente porque la imagen que refleja el plantel en su limpieza, en general, es deficiente. La falta de cuidado en este sentido no sólo afecta la imagen de la escuela sino que provoca un ambiente desagradable de trabajo, y, de igual manera, el ruido no permite que los demás empleados desempeñen con eficiencia su actividad, pues esto provoca que las clases en las aulas no desarrollen adecuadamente los programas educativos, además de distraer al alumno.

****Programas de capacitación:**

La capacitación tiene un marco jurídico en la Constitución de los Estados Unidos Mexicanos y reglamentada en la Ley Federal del Trabajo en su artículo 153.

Por lo tanto, los programas de capacitación son los conocimientos que se pretende cubrir para que el empleado desempeñe con eficacia su actividad evitando el mínimo de errores y disminuyendo los costos en desperdicios, y estos programas permitan al empleado integrarse a grupos para participar en la productividad, recibiendo del supervisor la información que necesiten para tomar decisiones efectivas respecto a su trabajo y hacer que tales decisiones sean aceptadas por la dirección debido a la experiencia acumulada y los conocimientos adquiridos por los empleados.

De acuerdo a esta variable se determinó que sólo un 35.39% han participado en cursos, de los cuales el 82.35% no corresponden a su asignatura y el 17.65% sí corresponde a su actividad; sólo dos empleados de un total de 50 participan en cursos continuos y que corresponden a su actividad.

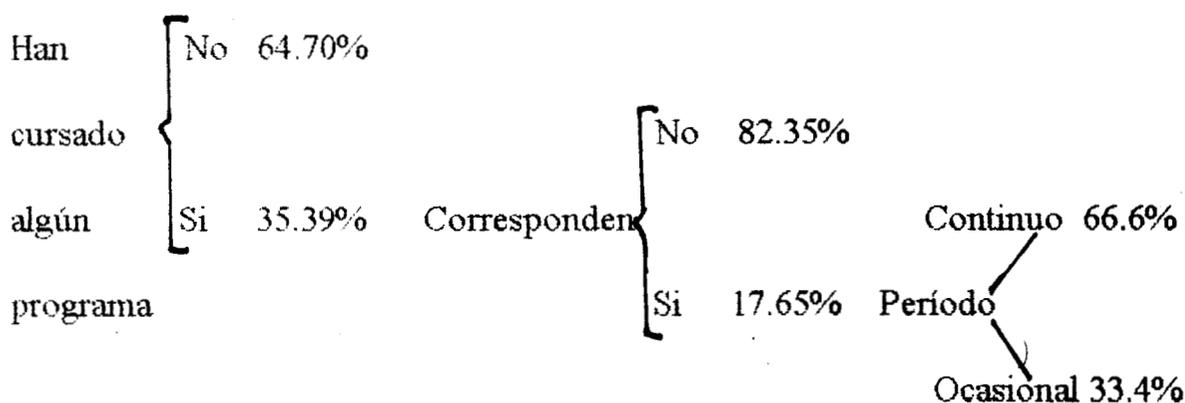
El personal seleccionado para ocupar los puestos no tienen la capacitación necesaria, por lo tanto, no responde con eficacia en la solución de los problemas que se presentan.

Debido a que no todos los profesores de Educación Media Básica son normalistas, la Secretaría de Educación Pública condiciona al profesor para que asista a cursos de didáctica, de lo contrario no podrá impartir la asignatura correspondiente. Este hecho ocurre en teoría, pero en la práctica existe el 64.70% de profesores que nunca han asistido a esos cursos.

Los profesores, a su vez, se quejan de la mala organización de la capacitación, y que no responden a sus necesidades inmediatas. Se teoriza la realidad y se dificulta la aplicación a la vida escolar diaria.

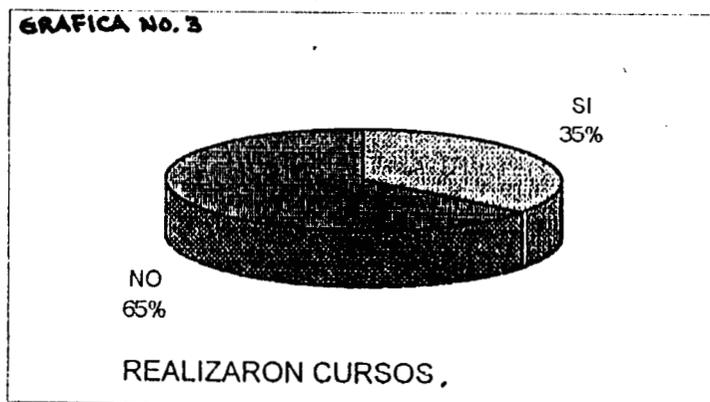
Por otra parte, la escuela ofrece anualmente cursos desarticulados que tampoco enriquecen la didáctica de la enseñanza. Tiene los mismos defectos que los cursos oficiales, pero con una agravante mayor: Una temática ajena a las necesidades del profesor.

Ver cuadro No.1

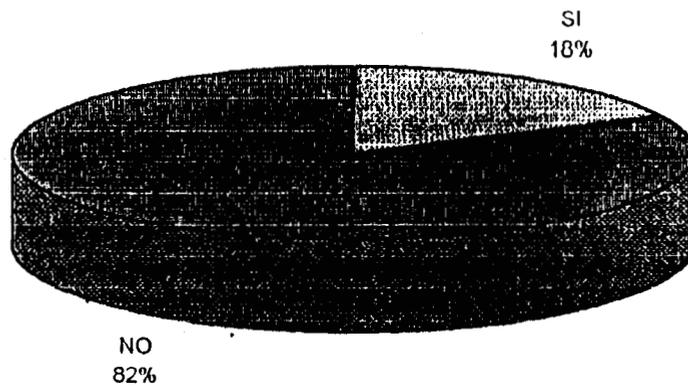


Ver gráficas No. 3, 4 y 5.

La ausencia de programas sistematizados de capacitación origina un desperdicio de recursos de toda índole, y, con seguridad, se podría afirmar que los objetivos sobre este renglón la organización no las cumplen.

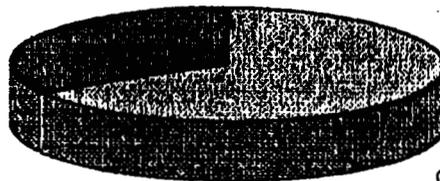


GRAFICA NO.5 CORRESPONDENCIA DE LOS CURSOS.



GRAFICA NO.6 PERIODO EN QUE HAN REALIZADO LOS CURSOS.

OCASIONALES
33%



CONTINUOS
67%

****Selección del personal.**

No existe un departamento de selección de personal. Le corresponde al director, al subdirector o a la orientadora entrevistar a los candidatos a ocupar los vacantes. Los requisitos que el plantel exige para ingresar son muy elementales, esto trae como consecuencia, en la mayoría de las veces, la ineptitud; ya que no existe un perfil de cada puesto a desempeñar.

Al ingresar el nuevo personal, no se le entregan documentos formales que indiquen sus derechos y obligaciones; además de manuales que informen cómo, cuándo y dónde deben realizar sus actividades a desempeñar.

La selección que se realiza en la mayoría de las veces es por clientelismo y parentesco, esto ocasiona conflictos internos que originan que las actividades no se desarrollen con eficacia y veracidad. Sin embargo, la persona indicada para establecer una adecuada relación laboral no muestra gran interés en resolver los conflictos que existen entre el personal.

Por último, la selección cuidadosa de la gente a la que le resultaría benéfico permitirle decidir por sí misma cómo alcanzar las metas que los directivos le fijan, incrementará el nivel de motivación, su libertad para ejercer su propia iniciativa e ingenio, experimentar y manejar a su propia manera los problemas inherentes a su labor teniendo un mínimo de error en sus actividades.

****Comunicación:** Esta variable la considero la "clave" que todo supervisor debe practicar, el tratar a la gente como individuos y con equidad, establecer lineamientos para mantener informado al personal sobre las metas y políticas de la administración, etc. La comunicación no hace que los empleados se sientan positivos respecto a su labor, pero cuando el supervisor carece de tacto o no existe una buena comunicación, se desaniman y sólo se esfuerzan para ir pasando bien en su trabajo; por lo tanto, la comunicación no sólo es por escrito, por ejemplo: El reconocimiento por la buena labor indica al empleado que está realizando su trabajo bien, las palmaditas en la espalda o cualquier alabanza ejercen motivación aunque su efecto sea sólo temporal. Sin embargo, una comunicación deficiente frustra al empleado.

Según esta variable nos indica que no hay respeto a las jerarquias ni formalidad en la toma de decisiones.

La comunicación entre las diferentes áreas es informal, pero la base principal que debe establecer una relación entre profesores y dirección no existe, es decir, manuales, políticas, reglamentos, etc., además, cuando surgen problemas no se les da solvencia con la dependencia correspondiente y la solución es contradictoria a ésta, y simplemente no se respeta esa jerarquía, lo cual origina antipatías entre el personal, la negación para participar en grupos y la no participación en actividades obligatorias. No existe la voluntad propia de mejorar, solventar y aportar ideas.

****Estructura organizacional.**

El personal que ocupa los puestos no se determina por el análisis de puestos, ni fue seleccionado de acuerdo a los requisitos necesarios.

Existe favoritismo, clientelismo y contratación de parientes, asimismo, no se estudia si el número de elementos son suficientes en los diferentes departamentos, esto mismo ocurre con los materiales que cada sección necesita.

En conclusión, todas esas fallas de la organización se deben a la falta de liderazgo. El liderazgo existe, pero no en la dirección sino en áreas cuya función primordial no es en persuadir a la gente ni mucho menos encargarse del mando, por lo tanto, el conflicto entre diversas áreas es éste, debido a la mala selección en los puestos de la dirección origina que la toma de decisiones sean incorrectas.

Cabe mencionar, que algunos puestos están de más, el cual originan un incremento en los costos, además de ser las remuneraciones insuficientes y de no existir una política de sueldos y un análisis de éstos por escalafón y antigüedad.

Sin embargo, los diferentes tipos de liderazgo crean diversos tipos de clima organizacional y éstos tienen un efecto sobre el comportamiento del empleado que originan actitudes negativas y positivas, por lo tanto, el liderazgo ejercido por los niveles jerárquicos superiores es el que determina el clima organizacional y cuenta con una autoridad formal adecuada y el apoyo de los demás niveles jerárquicos, su máximo grado de efectividad y dirección se logrará al fomentar la convivencia entre los empleados dentro y fuera de sus horas de trabajo, la influencia por los jefes y entre mayor sean sus cualidades de líder, además de su nivel jerárquico, mayor será su influencia de los

objetivos de la empresa en los objetivos personales y de los grupos que formen los empleados que finalmente redundará en una mayor venta del servicio.

8.1.1 Modelo del cuestionario para el diagnóstico.

El objetivo de este cuestionario es medir lo que en esta investigación lo consideré como el diagnóstico del desarrollo organizacional, el cual se aplicó a los empleados de la sección secundaria y se tomaron como factores: Conocimientos, aptitudes, responsabilidad, esfuerzo y comunicación de cada uno de los empleados en relación con sus compañeros de trabajo.

8.2 Evaluación del Desarrollo Organizacional que inciden en implantar un Programa de Calidad del servicio.

Para llevar a cabo el análisis de los factores del desarrollo organizacional se diseñó un programa de mejoramiento de la calidad del servicio, orientado a promover el desarrollo del factor humano, a través de espacios que permitan la expresión creativa de ideas, valores y creencias que generen una sinergia institucional y que aporte las soluciones posibles a los problemas laborales, y fortalezca un clima laboral donde la productividad y la calidad distingan aún más a esta institución educativa.

El siguiente programa fue estructurado de acuerdo a la interpretación del diagnóstico que se obtuvo al inicio de la investigación, y que se implantó después de ésta para ser evaluado al término del ciclo escolar 1995-1996. Por lo tanto, para determinar la forma en que se aplicó este programa, ha sido necesario realizar una autoevaluación, donde cada una de las áreas integrantes de la organización valorizaron sus esfuerzos, su desempeño y los resultados obtenidos; así como una autoevaluación de quienes recibieron en forma indirecta: Los padres de familia.

8.2.1 Modelo del cuestionario para la evaluación del programa.

A continuación mencionaré los objetivos de los dos tipos de cuestionario que se aplicaron a una muestra de 50 empleados que laboran en la sección secundaria, y a otra de 50 padres de familia que tienen a sus hijos inscritos, quienes recibieron el servicio en forma indirecta:

A) Medir los cambios y la manera cómo se realizaban las actividades de cada departamento, y que tan flexible se puede ser ante situaciones críticas con la formación de grupos de trabajo.

B) Determinar la orientación del servicio que se otorga al cliente.

C) Medir la calidad de los trabajos en equipo.

D) Medir si la capacitación cumplió con el objetivo de establecer una calidad integral del empleado para brindar un servicio al cliente.

De acuerdo con la representación de los datos, se determinó que los factores del desarrollo organizacional que inciden en implantar un programa de calidad en el servicio son básicamente los siguientes:

****La solidaridad que existe en los empleados para satisfacer sus necesidades personales y la consideración, es decir, la percepción por parte de éstos de un apoyo entre ellos mismos, el cual nos conduce a la formación de grupos (equipos), estos grupos establecerán un ambiente de colaboración y el proceso de toma de decisiones se localizará en el núcleo de las fuentes de información y no en un específico papel jerárquico o de status generando una comunicación abierta basada en la mutua confianza entre los miembros de la estructura.**

Sin embargo, la existencia de las relaciones intergrupales traen como consecuencia un problema que afecta la efectividad organizacional, es la cantidad de energía no funcional, gastada en competencia inapropiada y luchas entre grupos que debieran colaborar unidos.

Además, existe una percepción de que algunos supervisores saben o no dirigir al personal para alcanzar los objetivos ya determinados. Otro factor que no permite esta relación es el distanciamiento, es decir, la distancia emocional que existe entre los directivos y los subordinados, esto provoca la pérdida de la comunicación que a su vez da como resultado la falta de conciencia de grupo y la falsa percepción de trabajos hacia fines directos. Por lo tanto, uno de los esfuerzos del desarrollo organizacional es satisfacer la necesidad de que las empresas estén dirigidas en función de los objetivos ya establecidos, y que en esta organización se observó una discrepancia entre el objetivo de la corporación y la suma de los objetivos de los empleados de la organización.

También, hay que considerar el tamaño de la organización, al menos dentro de lo que es la administración del plantel existen 54 empleados, el patron de liderazgo que siguen algunos supervisores y, en conjunto con las redes de comunicación, utilizadas y que no son los adecuados para comunicar los objetivos de la organización y el enlace de la estructura organizacional.

CONCLUSIONES.

De acuerdo a los resultados de la investigación recomiendo que se realice una reorganización estructural, para que la empresa sea más operativa, funcional, y que responda eficientemente al reto que implica ser uno de los mejores colegios que existen en la ciudad de México.

Por lo tanto, propongo que se realice un diseño de la estructura organizacional mediante un proceso, dentro del cual destacan: El diseño de puestos, el análisis de sueldos y prestaciones, un control adecuado de la selección y reclutamiento del personal y el perfil de una buena dirección.

Con lo anterior, determiné que la persona que desempeñe un cargo de dirección deberá comprometerse con su función, entre los que deberá destacar son los siguientes puntos: La congruencia entre lo que dice y hace, la influencia de ejercer entre los subordinados y provocar modificaciones de actitud o comportamiento en otra persona o grupo, además de propiciar la motivación y el liderazgo.

El liderazgo será identificado en los resultados de la empresa, por lo que es importante comprender la naturaleza de las personas, conocer sus inquietudes y necesidades traducidas en motivos para buscar inquietudes, satisfacerlas con motivación, principalmente con incentivos, éstos se aplicarán directamente a la actividad en el puesto, cualquiera que ésta sea.

Sin embargo, cabe mencionar que uno de los problemas que prevalecen es la mala selección y reclutamiento, por lo tanto, se deberá tener presente que contratar a una persona implica destinar algún tiempo para que conozca la empresa, sus políticas, el puesto, entre otras cosas: Capacitarla constantemente para mejorar su actuación, pagarle por sus servicios y procurar que contribuya al logro de los objetivos de la organización; por eso hay que realizar exámenes exhaustivos, aunque exista el riesgo de que el candidato seleccionado, ya convertido en empleado, no satisfaga las expectativas de su contratación, además es conveniente precisar las funciones, las tareas y los requisitos de cada puesto, pues esto ayudará en el análisis de las condiciones actuales del personal y que servirá para identificar el número y cualidades del personal que deberá contratarse y las necesidades de capacitación del personal que está laborando actualmente.

La falta del control de asistencias y retardos implican que no existe un análisis de sueldos y prestaciones: considero necesario que la empresa establezca una política de sueldos que permita atraer elementos y asegurar su permanencia a

ésta, es decir, primero, proporcionar un nivel general de pagos que servirá para establecer sus tarifas, el cual pueden ser altos, iguales o bajos a los sueldos promedio de la rama y que podrá repercutir en la cantidad y calidad de los aspirantes a ingresar en la organización. Segundo, la valuación interna de los puestos, la cual nos llevará a realizar una tercera actividad: La evaluación del desempeño donde los parámetros deben ser lo más objetivos. En la evaluación e interpretación también habrá un grado de subjetividad, pero, estarán sujetos a las características propias de la actividad de la empresa.

Después de la evaluación del desempeño se determinarán las necesidades de capacitación para corregir deficiencias, o preparar al trabajador para el desempeño de otro cargo. Pero, principalmente determinará las promociones, transferencias o separaciones, así como aumentos de los sueldos, el cual deberán responder al grado de responsabilidad y evitará frustraciones en el trabajador y fricciones en su relación intergrupala.

Las redes de comunicación no están bien establecidas, por lo tanto, existe una carencia de información veraz y oportuna que origina que las decisiones se determinen y dispongan con ineptitud, propongo que quien tome las decisiones deberá evitar las apreciaciones y opiniones incorrectas o exageradas, la cantidad de datos no es lo que importa, sino la calidad de ellos, y al tomar una decisión se deberá considerar los factores que intervienen en ella, pues en ocasiones se implantan mecanismos que frenan las operaciones y las personas coartan la libertad de decisión.

El espacio es otro problema, pero distribuyendo adecuadamente las aulas a las asignaturas que necesitan de concentración, pueden usarse las aulas más aisladas al patio; realizar una separación de la subdirección y orientación educativa debido por los asuntos que cada departamento realiza; en la caja se deberá determinar horas de pago para que los alumnos en ausencia de los padres realicen los pagos de colegiaturas sin ser interrumpidos en sus horas de clase.

La empresa no tiene programas de sensibilización, sólo actividades aisladas, una de las más importantes es la celebración del día 15 de mayo, fecha en que Juan Bautista de La Salle fue proclamado "Patron de todos los educadores", y que esta fecha la conocemos como el "Día del Maestro".

En esta celebración se reúne toda la empresa y se otorgan reconocimientos por los años de lealtad. Con respecto al alumnado, ellos reciben, en las clausuras

de los ciclos escolares, reconocimientos por lealtad hacia el colegio. Asimismo durante el curso se otorgan a los mejores alumnos de cada grupo la distinción de aparecer en el cuadro de honor, además de recibir reconocimientos por escrito donde se felicita al alumno por mejorar su promedio de cada evaluación bimestral durante todo el ciclo escolar.

Sin embargo, el trabajador se sentirá recompensado por su actividad a través de los incentivos como son: Los premios por asistencia, puntualidad, bonos con base en su trabajo, días de asueto, gratificaciones, etc.

Por último, los programas que se implementen en el desarrollo organizacional estarán basados en un análisis metódico de los problemas donde la alta gerencia, encargada activamente del esfuerzo de cambio, se debe involucrar en estos programas para aumentar la efectividad de la organización, así como una estrategia educativa en la organización que deberá considerar el estado de disposición cultural que guarda ésta con la sociedad y que aún cuando exista desinterés de la empresa y/o de las demás empresas por los proyectos de investigación a largo plazo, el desarrollo organizacional es uno de los pocos programas educativos con potencial para crear una organización con vitalidad suficiente para enfrentar a los cambios que se presenten en un futuro.

ANEXOS

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION
<p>A) Establecer programas de sensibilización para el personal de la empresa.</p>	<p>a) Establecer cursos de sensibilización periódicas.</p> <p>b) Difundir por escrito en carteles o pizarrones dando a conocer el empleado del mes.</p> <p>c) Promover reuniones de esparcimiento donde todo el personal se reúna para conocer e intercambiar impresiones.</p>	<p>* Dar a conocer el objetivo general de la empresa.</p> <p>* Establecer las actividades y responsabilidades de cada empleado, así como, los derechos del mismo.</p> <p>* Dar a conocer las condiciones de trabajo con las que el trabajador tendrá que laborar dentro de la empresa.</p>
<p>B) Establecer grupos de trabajo donde se estimule la integración y participación de los empleados.</p>	<p>- Fomentar el trabajo grupal y la diversificación de los grupos.</p> <p>- Organizar equipos que trabajen hacia un mismo fin.</p> <p>- Eliminar los esquemas grupales ya establecidos, y fomentar a formar nuevos grupos para que se conozcan más los integrantes.</p> <p>- Otorgar un reconocimiento a las aportaciones hechas por cada integrante, en beneficio de la empresa y sus compañeros.</p>	<p>* Estimular económicamente al personal por su responsabilidad en su trabajo.</p> <p>* Establecer parámetros para poder medir y seleccionar al empleado del mes.</p> <p>* Dar a conocer las metas y propósitos a alcanzar.</p> <p>* Establecer las obligaciones y tareas de las que es responsable cada integrante del grupo.</p>

<p>C) Revisar periódicamente las funciones de cada puesto, para evitar obsolencias y burocratismo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover los círculos de calidad. - Determinar áreas de trabajo. - Asignar titulares a cada área - Delimitar al personal que integra cada departamento. - Crear un ambiente de trabajo satisfactorio. - Reconocer derechos y responsabilidades de los empleados que efectúan las tareas. - Establecer manuales de organización y procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> * El grupo debe estar informado y existir suficiente confianza para que exista sinceridad entre los integrantes. * Todos los integrantes del grupo deben participar en las decisiones comprometiéndose con el trabajo. * Determinar en qué consiste el trabajo de cada persona. * Establecer una comunicación entre las diferentes áreas y las personas que intervienen en cada actividad. * Identificar las habilidades o capacidades requeridas, seleccionando adecuadamente al personal para cada puesto, así como la preparación para el manejo de grupos y procedimientos.
--	--	---

<p>D) Establecer y mantener un control estadístico para prevenir, evaluar errores de actividades que permitan determinar los factores que limiten el mejoramiento de la calidad en el servicio.</p>	<p>- Establecer un diagrama de control estadístico. - Implantar un diagrama de causa efecto. - Mantener informado al personal involucrado de cualquier cambio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Identificar los problemas o características de calidad que se requieran analizar. * Representar la relación entre algún efecto y todas las posibles causas que influyeron en él. * Ver cuales son las causas que aparecen mas frecuentemente. * Reunir información para determinar la frecuencia con la que ocurren dichas causas. * Investigar hasta que grado los integrantes del grupo están de acuerdo en que esas sean las causas mas importantes y solventarlas.
<p>E) Implantar cursos de capacitación para mejorar el funcionamiento del las actividades que se realizan en la empresa.</p>	<p>- Establecer cursos de capacitación que traten de objetivos concretos. - Entrevistar al personal para determinar las necesidades de capacitación de acuerdo a su actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> * Detectar las necesidades de capacitación * Determinar los cursos de capacitación idóneos a las actividades del personal. * Detectar al personal que requiera una capacitación. * Evaluar si los cursos de capacitación cumplen con el objetivo establecido anteriormente.

<p>F) Establecer formas para detectar y analizar problemas.</p>	<p>Establecer un buzón de sugerencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivar a todos los departamentos para que den solución a las quejas presentadas por el cliente. - Entrevistar al cliente para analizar y resolver quejas o sugerencias a la empresa. - Detectar las necesidades del cliente dándoles prioridad a las quejas de mayor importancia. 	<ul style="list-style-type: none"> * Detectar las actividades a realizar en la solución de problemas mas frecuentes. * Otorgar muestras de agradecimiento a los clientes que aporten ideas de mejora en el servicio. * Seleccionar continuamente las sugerencias propuestas por el cliente.
<p>G) Satisfacer las necesidades del cliente.</p>	<p>Brindar un servicio cortés y rápido</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dar una atención total y única cada vez que el cliente elija hacer trato con cada uno de los empleados. - Conocer los requerimientos y expectativas del cliente. - Ofrecer un servicio de calidad. - Satisfacer los deseos del cliente de manera consistente con expectativas razonables de servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> * Dar la bienvenida al cliente. * Ponerse a la orden del cliente. * Otorgar el servicio y promover sugerencias cuando el cliente lo necesite. * Asegurarse que el servicio prestado haya cubierto las expectativas del cliente. * Garantizar la satisfacción del cliente. * Otorgar un servicio que vaya mas allá de lo que el cliente espera del empleado. * Agradecimiento al cliente invitándolo a volver para resolver dudas o aclaraciones.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

Investigación sobre los factores del Desarrollo Organizacional que inciden en implantar un programa de calidad en el servicio de un Instituto Particular de Enseñanza Secundaria del D.F.

Instrucciones: Conteste cuidadosamente las preguntas. Toda la información será considerada de carácter estrictamente confidencial. De la veracidad de los datos depende la realización del trabajo. Muchas gracias por su colaboración.

I. Condiciones de trabajo.

1. Responda con la letra escrita en el paréntesis si considera que las siguientes condiciones físicas de su trabajo son (M)alas, (B)uenas o (E)xcelentes.

- A) Iluminación _____
- B) Ventilación _____
- C) Cambio repentino de temperatura _____
- D) Vibración _____
- E) Mobiliario adecuado _____
- F) Material de trabajo _____
- G) Espacio _____

II. Condiciones ambientales del plantel en general.

1. Marque con una X si las siguientes condiciones ambientales permiten realizar con agrado su trabajo.

	Pocas veces	En ocasiones	Con frecuencia
A) Polvo	_____	_____	_____
B) Basura	_____	_____	_____
C) Calor	_____	_____	_____
D) Frío	_____	_____	_____
E) Humo	_____	_____	_____
F) Olores	_____	_____	_____
G) Ruido	_____	_____	_____
H) Humedad	_____	_____	_____
I) Otros	_____	_____	_____

Especifique cuando marque otros: _____

III. Factor de capacitación.

1. Marque abajo con una X las responsabilidades que son parte de su trabajo:

- A) Instruir _____
- B) Asignar trabajos _____
- C) Revisar trabajos _____
- D) Planear el trabajo de otros _____
- E) Evaluación del desempeño de los empleados _____
- F) Coordinar actividades _____
- G) Asignar personal _____
- H) Participar en la solución de problemas con los empleados _____
- I) Seleccionar personal _____

2. ¿Para realizar las anteriores actividades, tomó algún curso?

Sí _____ No _____ Otros (especifique) _____

3. ¿En qué tipo de cursos ha participado y con qué regularidad los ha cursado?

Tipo de curso	Período
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

4. Describa cinco obstáculos más importantes para realizar su trabajo.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

IV. Selección del personal.

1. ¿Conoce las responsabilidades y deberes de su puesto?

Sí _____ No _____

2. ¿A través de qué medio se le informó de sus derechos y obligaciones?

Contrato _____ Manuales _____ Reglamento _____

Otros (especifique) _____

3. ¿Existen métodos para evaluar el rendimiento de su puesto?

Sí _____ No _____

4. ¿A través de qué medios ingresó a esta organización o al puesto actual?

Parientes _____ Recomendación _____ Solicitud _____ Méritos _____

V: Factor de comunicación.

1. ¿Existe un buzón de quejas y sugerencias? Sí _____ No _____

2. ¿Dispone de información objetiva y completa para tomar decisiones?

Pocas veces _____ En ocasiones _____ Con frecuencia _____

3. ¿Existe el respeto a las decisiones que toma para solucionar un problema?

Pocas veces _____ En ocasiones _____ Con frecuencia _____

¿Por qué? _____

VI. Estructura de la organización.

1. ¿Durante cuánto tiempo ha desempeñado su puesto actual? _____

2. ¿Existe la revisión de quejas y reclamaciones por parte de su supervisor inmediato?

Con frecuencia _____ Pocas veces _____ En ocasiones _____ No _____

¿Por qué? _____

3. ¿Existen alternativas de participación para la solución de problemas de índole laboral?

No _____ Pocas veces _____ En ocasiones _____ Con frecuencia _____

¿Por qué? _____

4. ¿Cómo participa en la solución de los problemas que afectan la realización de su trabajo. _____

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

Autoevaluación del personal sobre el Programa de Mejoramiento de la Calidad del Servicio que otorga este Instituto Particular de Enseñanza Secundaria.

Instrucciones: Conteste las siguientes preguntas. De la veracidad de los datos depende el análisis de este programa. Muchas gracias por su colaboración.

I. Calidad, productividad y servicio:

1. Para el puesto que ocupo la calidad es: _____

2. Para el puesto que ocupo mi productividad es: _____

3. ¿Existen reuniones de espareimiento para conocer e intercambiar opiniones?

Sí _____ No _____ En ocasiones _____

4. ¿Cuál es su experiencia en participar en los trabajos de grupo?

Estimulante _____ Tedioso _____ Satisfactorio _____

5. Mencione los principales obstáculos de su puesto que este programa logro superar.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

**UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

Evaluación del servicio que presta este Instituto Particular de Enseñanza Secundaria.

Instrucciones:Conteste cuidadosamente las preguntas. Toda la información será de carácter confidencial. Gracias por su colaboración.

1. Marque con la letra escrita en el paréntesis si considera el servicio que le otorga este instituto son (M)alas, (B)uenas o (E)xcelentes.

A) Atención por vía telefónica. _____

B) Atención personal del servicio administrativo. _____

C) Atención personal de profesores. _____

D) Instalaciones. _____

E) Mantenimiento en general de este plantel. _____

F) Estacionamiento. _____

G) Programas de esparcimiento para el alumnado. _____

2. Conteste brevemente sus quejas que no han sido resueltas por el personal de este instituto.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

3. ¿Por qué eligió este instituto para la educación de su hijo (a):

BIBLIOGRAFIA

Achilles de Faria Mello, Fernando.
Desarrollo organizacional. Enfoque integral,
Limusa, México, 1994.

Berry, L. Leonard.
Calidad de servicio,
CECSA, México, 1991.

Canales, Leal Enrique.
Documento conmemorativo del trigésimo aniversario de la fundación de los
Colegios la Salle de Seglares,
México, 1991.

Comisión Nacional de Productividad y Calidad.
Cultura de calidad. Boletín No.3,
México, I.M.C.P., 1990.

Crosby, Philip.
Hablemos de calidad,
Norma, México, 1989.

Deming, W. Edward.
Calidad, productividad y competitividad. La salidad de la crisis,
Díaz Santos, Madrid, 1989.

Faure, Edgar.
Aprender a ser,
Alianza, Madrid, 1981.

Freire, Paulo.
Educación y cambio,
Ediciones busqueda, Argentina, 1979.

Gringras, Ricardo Daniel.
Manual de formación sindical.
INCASUR, Argentina, 1992.

Hammer, Michael & James Champy.
Reingeniería,
Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994.

Ishikawa, Kaoru.
¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa,
Grupo Editorial Norma, Colombia, 1992.

Johansson J. Henry, McHugh Patrick.
Reingeniería de procesos de negocios,
Limusa, México, 1995.

Larroyo, Francisco.
Historia comparada de la educación en México,
Porrúa, México, 1983.

Maslow, H. Abraham.
Motivación y personalidad,
Díaz Santos, Madrid, 1979.

Münch, Lourdes, Ernesto Angeles.
Métodos y técnicas de investigación para administración e ingeniería,
Trillas, México, 1988.

Ouchi, William.
Teoría Z. ¿Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés?,
SITESA, México, 1982.

Paz, Octavio.
El laberinto de la soledad,
F:C:E., México, 1975.

P. Kotter John, James L. Heskett.
Cultura de empresa y rentabilidad,
Díaz Santos, Madrid, 1995.

Premio Nacional de Calidad.
Modelo de mejora continua,
México, Fideicomiso del Premio Nacional de Calidad, 1993.

Quality Resource/ The Kraus Organization.

Más allá de la reingeniería. Tácticas de supervivencia para el siglo XXI.
CECSA, México, 1995.

Ramos, Samuel.

El perfil del hombre en la cultura de México.
F.C.E., México, 1980.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

La productividad Boletín No. 1.
México, S.T. y P.S., 1985.

Secretaría de Educación Pública.

Programa de Fortalecimiento de las escuelas del Distrito Federal.
México, S.E.P., 1996.

Taborga, Huáscar.

Cómo hacer una tesis.
Grijalbo, Mexico, 1982.

Tamayo y Tamayo, Mario.

El proceso de la investigación científica. Fundamentos de investigación con manual de evaluación de proyectos.
Limusa, México, 1990.

Thevenet, Maurice.

Auditoria de la cultura empresarial.
Díaz Santos, Madrid, 1992.

Wendell, L. French, Cecil H. Bell, Jr.

Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización.
Prentice Hall, México, 1996.