

Herbert Juan José Larrieu Dardón

**“LIMITACIONES Y POSIBILIDADES INTERNAS DE LA INTEGRACIÓN
LABORAL EN EL INSTITUTO TÉCNICO VOCACIONAL
DOCTOR IMRICH FICHMANN”**

Asesor: Lic. Erbin Fernando Osorio Fernández



**Universidad de San Carlos de Guatemala
FACULTAD DE HUMANIDADES
Departamento de Pedagogía y
Ciencias de la Educación**

Guatemala, septiembre de 2,002.

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
07
T (1647)

Este estudio fue presentado por el autor como trabajo de tesis, requisito previo a su graduación de Licenciado en Pedagogía y Ciencias de la Educación.

Guatemala, septiembre de 2002.

INDICE

INTRODUCCIÓN

i

CAPITULO I

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 Antecedentes del Problema	1
1.2 Importancia de la Investigación	2
1.3 Planteamiento del Problema	2
1.4 Alcances y Límites	2

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1 EL ENFOQUE DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, UNA VISIÓN DE INTEGRACIÓN LABORAL.	3
2.1.1 Factores que influyen en el número y tipo de trabajadores requeridos	4
2.2 FACTORES SITUACIONALES QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACIÓN LABORAL.	5
2.2.1 Ambiente Externo	5
2.2.2 Ambiente interno	6
2.3 LA SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DEL CAMPO INTEGRACIÓN LABORAL.	8
2.3.1 Diseño de puestos	10
2.3.2 Factores que influyen en el diseño de puestos	10
2.3.3 Reclutamiento de puestos	13
2.3.4 Selección, colocación y promoción	14
2.4 PROCESO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.	14
2.4.1 Proceso de selección	
2.4.2 Pruebas dentro del proceso de selección	16
2.4.3 Centros de Evaluación	17
2.5 INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LOS NUEVOS EMPLEADOS.	19
2.6 FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PROFESIONAL	20
2.6.1 Elaboración de un perfil profesional	21
2.6.2 Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo	21
2.6.3 Análisis del ambiente	22
2.6.4 Análisis de las fortalezas y debilidades personales	22
2.6.5 Desarrollo de opciones profesionales estratégicas	22
2.6.6 Pruebas de congruencia y elecciones estratégicas	23
2.6.7 Desarrollo de objetivos profesionales y planes de acción a corto plazo	23
2.6.8 Desarrollo de planes de contingencia	23
2.6.9 Instrumentación del Plan profesional	24
2.6.10 Supervisión del progreso	24

2.7.1 Avance planeado	25
2.7.2 Rotación de puesto	25
2.7.3 Ascensos temporales	26
2.7.4 Entrenamiento	26
2.7.5 Capacitación interna y externa	26
2.7.6 Programa de conferencia	26
2.8 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO, LOS CAMBIOS QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL	27
2.8.1 Técnica para iniciar el cambio	27
2.8.2 Resistencia al cambio	28
2.8.3 Conflicto organizacional	29
2.9 FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN	32

CAPITULO III

3. MARCO METODOLOGICO	
3.1 OBJETIVOS	41
3.1.1 Objetivos Generales	41
3.1.2 Objetivos Específicos	41
3.2 VARIABLE UNICA	41
3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE	42
3.4 MANEJO OPERACIONAL DE LA VARIABLE	42
3.5 SUJETOS	43
3.6 UNIVERSO	43
3.7 PLAN PILOTO	43
3.8 PROCEDIMIENTOS	43

CAPITULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	44
<input type="checkbox"/> Conclusiones	71
<input type="checkbox"/> Recomendaciones	72

CAPITULO V

5 PROPUESTA ALTERNATIVA DE UNA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA POR PROYECTOS	73
<input type="checkbox"/> Bibliografía	77

ANEXOS	79
--------	----

INTRODUCCIÓN

La integración laboral es un proceso pocas veces tocado en la administración tradicional, pero muy necesario en la propuesta de desarrollo institucional, sobre todo en el Sistema Educativo de las instituciones escolares del Nivel Medio.

Hay una serie de concepciones sobre la integración laboral. Estas van desde la previsión de utilidades (plusvalía relativa o absoluta), otras en la organización racional del trabajo, cuyo énfasis es el control de la eficiencia (proceso) y la eficacia (producto).

Otras concepciones de la integración laboral se encauzan al liderazgo (capacidad de ejercer influencia) con la alternativa de tomar decisiones verticales y horizontales, para la toma del poder.

Una verdadera y científica concepción de la integración es aquella que toma en cuenta todos los factores, hechos, procesos y sujetos que intervienen en la administración. Esta concepción asume la administración como un sistema en el que están previstos obligadamente los procesos de planificación, diseño, reclutamiento, selección, formación, promoción, evaluación, supervisión y retroalimentación de todas las acciones (concepción holista de la administración).

La perspectiva holista de la administración en campo de la administración, es contemplar los factores externos (niveles de competitividad) y los factores internos (niveles cuantitativos y cualitativos) que se reflejan en la calidad productiva, pero también en la productividad (niveles de logro) de las instituciones de Nivel Medio.

El estudio realizado en el Instituto Técnico Vocacional Dr. Imrich Fischmann estuvo dirigido a investigar éstos y otras características de la integración laboral. Sin embargo puntualiza en el desarrollo profesional del objeto intervenido. Como desarrollo organizacional se entiende el enfoque sistemático, integrador y planeado para elevar eficiencia de la institución educativa. Esta propuesta está encaminada a prever las condiciones formales y no formales, tomando como formal el desarrollo el proceso objetivo y como no formal, las condiciones subjetivas, como niveles de bienestar, satisfacción y realización del personal docente y administrativo.

El informe de la investigación esta dividido en capítulos. El primer capítulo contiene el Marco Conceptual, con los antecedentes del problema, la importancia de la investigación, el planteamiento del problema, los alcances y los límites.

El segundo capítulo contiene el Marco Teórico en el que aparecen las bases teóricas de la investigación, el desarrollo cognoscitivo del problema.

El tercer capítulo expresa los objetivos de la investigación, la variable, el manejo operacional de la variable, los sujetos, los instrumentos utilizados y el proceso de la investigación.

El capítulo cuarto contiene los resultados de la investigación. Los resultados son la consecuencia lógica de las aplicaciones sucesivas de los instrumentos de encuesta, los cuales tienen sus cuadros integrados y sus interpretaciones respectivas.

Las conclusiones a las que se arriba en el estudio constituyen las generalizaciones cognoscitivas, las cuales tienen validez desde el punto de vista empírico y gnosleológico.

Así mismo, aparecen las recomendaciones del estudio, dirigidas a las autoridades y organismos de decisión política. Estas recomendaciones constituyen los elementos propositivos del estudio realizado.

En el capítulo quinto contiene una propuesta administrativa educativa, a base de proyectos y en los anexos se incluye; el instrumento.

Se espera que esta investigación en el campo de administración constituya un aporte significativo en el problema y proceso interno de las entidades educativas del Nivel Medio.

CAPITULO PRIMERO

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

La integración laboral, como proceso administrativo en los institutos de Nivel, es escasa. Si hay prácticas de integración éstas han sido esporádicas, acientíficas y arbitrarias.

La integración laboral no es sólo el acto de reclutar al personal y éste a sido la práctica común en las instituciones escolares del Nivel Medio.

El instituto, sujeto a investigación, llamado Instituto Técnico Vocacional Dr. Imrich Fischmann, no ha estado fuera del problema. Las propuestas históricas de integración laboral se han restringido a la reclutación de personal docente, técnico y administrativo.

Dentro de la nueva cultura laboral que ha surgido como parte de la globalización económica, juega un papel importante la flexibilidad en el diseño de puestos. Esta flexibilidad adquiere mayor relevancia particularmente cuando las instituciones educativas participan en procesos cualitativos, cuyos niveles de competencia han exigido cambios internos constantes.

La perspectiva de las entidades escolares en cuanto a la integración laboral es que ven sólo problemas y dificultades, pero no ven posibilidades u oportunidades.

Los administradores de nuestro medio no han sido capaces de identificar problemas, analizar situaciones complejas y explotar oportunidades de enriquecimiento interno. No se hace uso de las habilidades analíticas para percibir las necesidades de los usuarios.

En el sistema educativo nacional hay poca cultura administrativa para enfrentar los desafíos y crisis con seriedad, serenidad y tolerancia, porque hay una cultura burocrática de influencias. Los administradores escolares no han estado dispuestos a instrumentar soluciones. No hay estudios previos del ambiente y el clima institucional, es decir, de las necesidades y motivaciones del personal, en la promoción y en el incentivo. Tampoco hay escuela de formación de los administradores que les permita tener capacidad de comunicación, integridad y honestidad, experiencia en el cargo, es decir, cualidades de desempeño.

Actualmente se necesita que para ser administrador, para un sistema técnico científico de integración laboral, realizar acciones para obtener el éxito.

El administrador de éxito debe poseer un profundo deseo de administrar, de influir en los demás, obtener resultados mediante auspiciar esfuerzos conjuntos y sobre todo, generar condiciones para trabajo colectivo y convencer democráticamente a los subordinados de los propósitos comunes.

1.2 IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación es importante porque permitirá revisar algunos problemas de integración laboral dentro de la esfera de la planificación, diseño, selección, formación, reclutamiento, promoción, evaluación, supervisión y retroalimentación del personal docente y administrativo.

Permitirá conocer también los procesos que se libran al interior del Instituto, objeto de investigación, como lo son las oportunidades, amenazas, desafíos y problemas de relación. Se establecerá la cultura administrativa del personal que dirige, así como las relaciones externas con el mercado de trabajo y con otras entidades educativas que también forman fuerza de trabajo técnica-ocupacional.

Además el estudio realizado, logrará identificar la calidad profesional del trabajador, la calidad del proyecto curricular, así como la correspondencia con el mundo del trabajo. A través del instrumento (encuesta).

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de los argumentos anteriores, se concretó el Planeamiento siguiente.

¿Cuáles son las limitaciones y posibilidades internas de la integración laboral en el Instituto Técnico Vocacional Doctor Imrich Fischmann?

1.4 ALCANCES Y LIMITES DE LA INVESTIGACIÓN

ALCANCES

Los resultados de la investigación podrán generalizarse a otros establecimientos similares, formadores de fuerza de trabajo técnico ocupacional.

LIMITES

La investigación se limitó a investigar la integración laboral en el marco de la planificación, diseño reclutamiento, selección, formación, supervisión y retroalimentación evaluación y promoción interna del establecimiento. No se tocaron aspectos de carácter externo, como los niveles de competencia que existen en el mercado de trabajo.

CAPITULO SEGUNDO

2. MARCO TEORICO

2.1 EL ENFOQUE DE SISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS, UNA VISIÓN DE LA FUNCIÓN DE INTEGRACIÓN LABORAL.

No existe un consenso generalizado a cerca de qué consisten exactamente las labores del administrador. Lo cierto es que la naturaleza de las labores administrativas se ha estudiado desde diferentes perspectiva. Un grupo de autores se dio a la tare de estudiar administradores de éxito y describir sus hábitos y actitudes.

Otros autores, economistas en su mayoría, destacan los aspectos empresariales de la administración. Los temas que más les interesan son maximización de utilidades, las innovaciones, los factores de riesgo y otras actividades similares.

Un grupo adicional de autores hace énfasis en la toma de decisiones, especialmente aquellas de imposibles de tomar fácilmente.

Otra visión de labor administrativa concede especial importancia al liderazgo con énfasis en los rasgos personales y los estilos administrativos. Este enfoque se relaciona estrechamente con temas como el poder y la influencia, esto es, el control que ejercen los líderes sobre los subordinados y las condiciones que los envuelven.

Otro enfoque se basa en la observación de las labores de los administradores. Su enfoque se da "en torno a la brevedad, variedad, discontinuidad, orientación e integración de las funciones administrativas".(24:12).

Otro enfoque se orienta en cuanto a la integración laboral. Es decir, en la preocupación y pretensión permanente de los administradores en ocupar y mantener ocupado los puestos en estructura de una organización determinada.

"La integración, en este marco, atiende a los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de personas disponibles, el reclutamiento, selección y colocación, así como la previsión de ascensos, planificación y diseño de carreras, compensación, capacitación y la evaluación."(13:16)

Para que la integración se dé, en este marco, se necesita tener una visión global de todo el sistema, de todo el proceso administrativo y fundamentalmente, la integración de dos componentes fundamentales; el Humano y el Material.

La integración laboral tiene efectos en la dirección y el control institucional. Por ejemplo, los administradores debidamente capacitados crean las condiciones necesarias para que, mediante el trabajo en grupos, los individuos puedan cumplir con los objetivos de la empresa, la que a su vez se vincula con el ambiente externo. Por lo tanto, es necesario en este contexto, tomar en cuenta los

factores internos de la institución, como políticas de personal, ambiente organizacional y el sistema de compensación. Es obvio a los administradores de calidad.

Pero tampoco es posible ignorar las condiciones externas. La alta tecnología demanda trabajadores especializados, con un alto nivel de estudios y sumamente calificados.

2.1.1 Factores que influyen en el número y tipo de trabajadores requeridos.

El número de trabajadores que una institución necesita depende no sólo de las dimensiones de ésta, sino también de la complejidad de la estructura organizacional. En las instituciones tradicionales subsiste la costumbre de mantener inventario de las materias prima. "Pero es menos común que en ellas se mantenga un inventario de recursos humanos disponibles y en particular, de administradores competentes con vitales éxitos, para estar al tanto del potencial humano puede hacerse uso de organigramas de inventario, consistentes en organigramas de unidad de puestos, claramente indicados y marcados.(13:18)

La necesidad de trabajadores está determinada por los planes empresariales y organizaciones. Más específicamente, por el análisis racional de ellos. Hay otros factores que inciden en la demanda y oferta de los trabajadores, éstos son los factores internos y los externos. En las fuerzas externas influyen factores tecnológicos, económicos, sociales, político y legales. Por ejemplo, el crecimiento económico puede dar por resultado un aumento en la demanda del producto, lo que obligaría a la expansión de la fuerza de trabajo.

Se deben considerar la tendencia del mercado de trabajo, los factores demográficos y la composición de la comunidad respecto de los conocimientos adquiridos por los trabajadores, como por sus actitudes con la institución.

La demanda y la oferta de trabajo no deben verse desde una perspectiva exclusivamente nacional y local. La fuerza de trabajo era antes un factor de producción mucho más fijo. Es probable que la incorporación de tecnología y la limitación de paga en el mercado, baje substantivamente la demanda de trabajadores en la industria, o un crecimiento económico más acelerado en ciertas épocas, demanden la fuerza de trabajo.

Una vez determinada la necesidad de personal, es posible que deba reclutarse a varios candidatos. Esto supone atraer candidatos calificados para el desempeño de funciones organizacionales. Entre esto candidatos se seleccionan a trabajadores reales y potenciales. El propósito es colocar en los puestos a las personas con cualidades especiales, susceptibles de mejorarse mediante la capacitación.

"Sin embargo, el reclutamiento, la selección, la contratación y el ascenso son procesos complejos, que están a tono con las especificidades de los puestos, la organización interna, los requerimientos de los usuarios, la incorporación de planes de desarrollo institucional, el requerimiento ocupacional, etc. "(13:21)".

2.2. FACTORES SITUACIONALES QUE INFLUYEN EN LA INTEGRACIÓN LABORAL.

El proceso real de integración se ve afectado por muchos factores condicionantes. Específicamente son factores externos el nivel de estudios, las actitudes imperantes de la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las numerosas leyes y reglamentaciones que afectan directamente la integración del personal, las condiciones económicas y la demanda de la fuerza de trabajo fuera de la institución, es decir, la competencia en el mercado de trabajo.

También muchos factores internos influyen en la integración laboral. Entre ellos pueden citarse, por ejemplo "metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura de la organización, los tipos de personas empleadas por la empresa, la demanda y oferta de trabajadores, el sistema de compensaciones y políticas de diversos tipos "(17:62).

2.2.1 Ambiente externo

Los factores impuesto por las condiciones externas influyen en la integración laboral en los diversos grados. Estas influencias pueden agruparse en retribuciones u oportunidades educativas, socioculturales, político-legales y económicas. Por ejemplo, la alta tecnología que se emplea en muchas industrias "demanda una educación formal a un tiempo en forma extensiva e intensiva... de la misma manera, el medio sociocultural determina que los subordinados no se presten por lo general a aceptar ciegamente las órdenes que se les imparten, sino que deseen participar activamente en la toma de decisiones... la administración de las instituciones tendrán que considerar a la sociedad en mayor medida que antes, en respuesta a las legítimas necesidades y mediante la adopción de normas éticas más estrictas. "(22:81)".

Las condiciones económicas, las situaciones competitivas determinan la oferta y la demanda externa de los trabajadores. Las restricciones legales y políticas exigen de las instituciones el cumplimiento de leyes y normas establecidas por diversos niveles gubernamentales.

Entre otros factores externos se encuentra la igualdad de oportunidades de empleo, el acceso al trabajo por parte de las mujeres, la integración de personal en el ámbito internacional, etc.

En cuanto a la igualdad de oportunidades de empleo, en el ámbito ocupacional ya aparecen leyes específicas. Estas leyes prohíben la discriminación y promueven la igualdad de oportunidades para el empleo. Estas leyes prohíben práctica de empleo discriminatorio por causa de raza, color, religión, origen nacional, sexo o edad. " La igualdad de oportunidades está contemplada tanto en leyes nacionales, como internacionales, con efectos, todas ellas, en la integración laboral... en el reclutamiento y selección se deben cumplir todas ellas. Esto significa que los administradores que toman decisiones en estas áreas, deben conocer el articulado legal de carácter internacional "(7:17)

En cuanto a la presencia de las mujeres en el trabajo y la administración, éstas han conseguido en las últimas década significativos progresos en la obtención de puestos organizacionales de alta responsabilidad. Entre las razones de ello destacan la expedición de leyes sobre las prácticas de empleo correctas, el cambio en las actitudes sociales hacia las mujeres en los centros de trabajo y el deseo de las instituciones por proyectar una imagen favorable asignando puestos de trabajo a mujeres calificadas.

Las mujeres que ocupan puestos disponen cada vez más de mayores oportunidades. Sin embargo, los progresos profesionales pueden depender del área funcional, tipo de trabajo, de industria u organización, en particular.

" Hoy es factible encontrar mujeres en el área administrativa, en áreas superiores y relaciones sociales públicas. Las instituciones de servicios financieros, como los bancos y el sector comercial, que tradicionalmente ocupan a cientos de mujeres, también cuentan con mayores números de mujeres en puestos administrativos de relevancia. "(20:19)".

En cuanto a la integración laboral en el ámbito internacional, es necesario trascender las condiciones externas inmediatas y reconocer los cambios mundiales operados fundamentalmente por la tecnología avanzada de comunicación y la existencia de empresas transnacionales. Es frecuente que los equipos de alta dirección de grandes empresas internacionales estén integrados por administradores de muy diversas nacionalidades. La actitud solidaria es la base para concebir a las organizaciones como entidades de carácter mundial involucradas en la toma de decisiones globales.

Las compañías con operaciones internacionales disponen de tres fuentes para la integración laboral. 1) "administradores del país de origen de la empresa, 2) Administradores del país anfitrión y 3) Administradores de terceros países" (7:13).

2.2.2 Ambiente interno

Los factores internos que se han seleccionado son la promoción interna, política de competencia abierta, la responsabilidad sobre la integración de personal la necesidad de apoyo para vencer la resistencia a una integración eficaz laboral.

La promoción interna implicaba antes la elevación de ciertos trabajadores a puesto de supervisión y de ahí a puestos cada vez más altos en la estructura organizacional. Así se suponía que una institución recibía un flujo permanente de empleados no administrativos del que habrían de surgir los futuros administradores.

Considerando el asunto en términos generales, es indudable que los empleados apoyan únicamente la política de promoción interna. La exclusión de personas limita la competencia por puesto y les concede a los empleados un monopolio formal sobre las vacantes administrativas. Sin embargo, los trabajadores son los primeros en poner en duda la conveniencia de esta política

cuando se enfrenta a casos especiales. Esta sensación está presente en todos los niveles de la organización, debido en gran medida a la envidia y a la existencia de rivalidades en el ascenso.

Este conflicto se acentúa cuando debe procederse a la elección de un gerente general dentro de los gerentes de ventas, producción, finanzas e ingeniería. De ahí que para facilitarse las cosas o para ahorrarse problemas. Los directores se inclinan por alguien llegado de fuera.

La promoción interna en la empresa no sólo tiene aspectos positivos relativos a la moral de los empleados, el compromiso de éstos con la compañía y el prestigio de la empresa, sino que, además, permite aprovechar la presencia en el personal de excelentes administradores en potencia. No obstante, a pesar de la importancia de esto, los ejecutivos deben estar conscientes de los riesgos tanto de sobrestimar esta fuente como depender de ella en forma exclusiva.

Uno de los riesgos de la política de promoción exclusivamente interna puede ser la más indicada para grandes empresas. Aún así, las organizaciones privadas suelen disponer de convertir la promoción interna de una política de competencia abierta.

En cuanto a la política de competencia abierta los administradores deben decidir si los beneficios de esta política son mayores que sus deficiencias. Varias razones justifican este tipo de competencia y el consecuente ofrecimiento de vacantes a las personas más calificadas dentro y fuera de la empresa. Esto le da a la institución la oportunidad de garantizar los servicios de los candidatos más adecuados.

La política de competencia abierta "es un medio mejor y más honesto de garantizar la aptitud administrativa que la promoción interna obligatoria. No obstante, implica un deber especial para los administradores que la aplican. Para que sea posible proteger la moral de los empleados al aplicar una política de competencia abierta, la empresa debe disponer de métodos justos y objetivos de evaluación y selección de su personal". (21:81).

Cumplidos los requisitos, es de esperar que todo administrador en el momento de elegir, disponga de un amplio grupo de candidatos calificados dentro de la institución. Si el personal sabe que se considerarán sus aptitudes, se le ha evaluado justamente y se le han dado oportunidades de desarrollo, es menos probable que le parezca injusto que la elección recaiga en una persona ajena, de fuera. En condiciones normales, "los empleados deben estar en posibilidades con individuos ajenos a la institución... si un empleado posee las habilidades que se requieren para ocupar dicho puesto, tienen a su favor la considerable ventaja de conocer la institución, su personal, su historia, problemas, políticas, objetivos. Para los candidatos de calidad, la política de competencia abierta es un reto, no un obstáculo a su desarrollo". (21:83).

En cuanto a la integración de personal responsable se indica lo siguiente. Aún que la responsabilidad sobre la integración de personal debe recaer en todos los administradores de todos los niveles, la responsabilidad última corresponde al

director general y al grupo de ejecutivos encargados de la elaboración de políticas, asignar su ejecución a subordinados y garantizar su adecuada aplicación. Las consideraciones relacionadas con las políticas a seguir incluyen "decisiones sobre el desarrollo de un programa para la integración de personal, lo deseable o no de la promoción interna o de conseguir administradores como de la organización y las políticas de ascenso y retiro a seguir"(21:85).

Los administradores de línea deben recurrir ciertamente a los servicios del personal administrativo (por lo general del departamento de personal) para el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación y capacitación de sus subordinados. Pero en última instancia, es responsabilidad de ellos los puestos sean finalmente ocupados por los trabajadores más calificados.

Respecto de la resistencia sistemática a la puesta en marcha de un programa de integración eficaz de personal algunos administradores resentirán la pérdida de promisorios subordinados, a pesar de que éstos puedan realizar mejores contribuciones a la institución, en otro departamento. Otros pondrán resistencia a los cambios requeridos por los esfuerzos de desarrollo administrativo y organizacional. Es probable que otros más se sientan amenazados por subordinados imaginativos y orientados a la obtención de logros.

Quizá por otros la integración laboral no sea un asunto de importante y consecuencia no le presten la menor atención. Para vencer estas tendencias humanas es necesario que la dirección general intervenga directamente en la integración de personal.

2.3 LA SELECCIÓN DE PERSONAL DENTRO DEL CAMPO DE LA INTEGRACIÓN.

Para crear una institución educativa no basta con la construcción de la planta física, los materiales, el equipo y los trabajadores, hacen falta los administradores. Para la selección del personal hacen falta los elementos, necesarios, imprescindibles. La selección es el proceso para elegir entre varios candidatos, dentro o fuera de la institución, a la persona o personas más indicadas para ocupar los puestos.

Dada la gran importancia de adquirir personal calificado para el éxito de la institución educativa, es esencial disponer de un enfoque sistemático para la selección del personal y la evaluación de necesidades presentes y futuras del personal administrativo, docente y de servicios.

El plan de requerimientos se base en los objetivos, pronósticos, planes y estrategias de la empresa. Este plan se traduce en de ser confrontados con características individuales (inteligencia, conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias).

Para satisfacer los requerimientos organizacionales, los administradores reclutan, seleccionan, contratan y promueven a personas. Esto debe realizarse considerando, desde luego, el ambiente interno como políticas de la escuela, oferta y demanda de personal decente y el ambiente mismo interno) así como el

externo (leyes, reglamentos, disponibilidad de administradores y profesores). Después de que las personas han sido seleccionadas y se les ha colocado en el puesto, se les debe introducir a sus funciones específicas. Esta función supone un amplio conocimiento de la institución, sus operaciones y aspecto sociales.

El personal recientemente colocado en su puesto procede a la ejecución de sus funciones, en el desarrollo de su desempeño. El desempeño es objeto de evaluación. Con base en ella se toman las decisiones de ajuste y reorganización, de promoción y movilidad o de cambio de las estrategias de integración.

Para ser eficaz en la selección de personal, se requiere de una clara comprensión de la naturaleza y propósito del puesto por ocupar. Por lo tanto, es preciso realizar un análisis objetivo de los requisitos que implica un puesto y en la medida de lo posible, diseñar el puesto en tal forma que satisfaga las necesidades organizacionales e individuales. Entre los factores adicionales por considerar están las habilidades requeridas (técnicas, humanas, conceptuales y de diseño) ya que éstas varían según el nivel de jerarquías organizacional y las características personales que deben poseer los trabajadores de la educación.

Para identificar los requisitos implicados por un puesto, las escuelas o instituciones educativas deben responder preguntas. "Estas preguntas pueden ser: ¿Qué se deberá hacer en este puesto?, ¿Cómo se hará?, ¿Qué conocimientos, actitudes, habilidades se requieren?. Dado que los puestos no son estáticos, quizá podrían considerarse estas otras preguntas: ¿Este puesto podría ejercerse de otra manera? De ser así, ¿qué nuevos requisitos implicaría?. Dar respuesta a estas y a otras preguntas similares supone el análisis del puesto. Este puede efectuarse mediante la descripción del puesto. Se enlistan, por lo general, los deberes más importante, los aspectos relativos a la autoridad y al desempeño, responsabilidad, la eficiencia y las relaciones con otros puestos del sistema. También, en este análisis, se pueden incluir las funciones y los objetivos y los resultados esperados"(21:87).

Un puesto restringido por definición no ofrece retos, oportunidades de crecimiento ni sentido de logros. En consecuencia, si es apto, el administrador que lo ocupe terminará por aburrirse y sentirse insatisfecho. Sin embargo, un puesto tampoco debe ser tan amplio como para hacer imposible su eficaz función. En este caso, los resultados serían tensión, frustración y pérdida de control.

En ocasiones, a los trabajadores se les asignan puestos que no demandan de ellos la totalidad de su tiempo y de sus esfuerzos. Sus tareas no les ofrecen retos y por lo tanto, se sienten subutilizados. En consecuencia, tienden a entrometerse en el trabajo de otros, quienes se incomodan con razón e implica entorpecimiento mutuo de sus funciones. Los puestos deben diseñarse en tal forma que posean objetivos, deberes y responsabilidades que representen retos.

Por lo general, el diseño de puestos debe iniciarse con la determinación de tareas por cumplir. Además, debe ser suficientemente amplio para permitir la consideración de las necesidades y deseos de los individuos. Sin embargo, algunos autores sobre temas de administración han hecho notar la posibilidad de que sea necesario diseñar puestos para personas excepcionales, a fin de utilizar

su potencial. "Pero el problema estriba en que probablemente sería preciso reestructurar un poco cada vez el puesto, en el cambio repentino del que lo ocupaba anteriormente... por tanto, en una descripción de funciones debe darse una idea clara de los requerimientos de desempeño de la persona que ocupe un puesto en particular, pero también se debe permitir cierta flexibilidad para que el empleador pueda aprovechar las características y habilidades individuales" (23:28).

Toda descripción de puesto depende del puesto y de la organización educativa implicada. Por ejemplo, en una organización educativa burocratizada y sumamente estable, los puestos pueden describirse en términos relativamente específicos. Por el contrario, en una organización educativa dinámica (los institutos del Nivel Medio, por ejemplo) las descripciones deben ser más generales y se les debe revisar con mayor frecuencia. Esto demanda un enfoque situacional de las descripciones y diseños de los puestos.

2.3.1 Diseño de puestos

Dado que la gente debe dedicar mucho tiempo al ejercicio de sus labores, es importante que en el diseño de puestos se tome en cuenta la necesidad de que los individuos se sientan satisfechos de su trabajo. Esto supone una adecuada estructura de puestos en términos de contenido, funciones y relaciones.

El diseño de funciones puede orientarse a puestos individuales o grupos de trabajo. Para comenzar, es posible enriquecer puestos individuales si las tareas se agrupan en unidades naturales de trabajo. Esto significa reunir en una misma categoría tareas relacionadas entre sí y asignarlas a un individuo. Un método semejante consiste en combinar diversas tareas en un solo puesto. Por ejemplo, en lugar de que varias personas tengan que realizar las tareas de planificación del instituto, puede dividirse al grupo para efectuar otras tareas, no menos importante.

Un tercer medio para el enriquecimiento de funciones es "establecer relaciones directas con el usuario. Un analista de curriculum puede presentar nuevas formas de organización al personal docente, en lugar de presentarlas antes a la dirección. Él hacerlo así, encuentra el consenso antes de lo previsto. (8:46)

Los puestos deben diseñarse a fin de que los grupos cuenten con una tarea completa para desempeñar. Además, los equipos deben gozar de autoridad y libertad para decidir si el desempeño de las funciones es aceptable o no, lo que significa que se les debe conceder un alto grado de autonomía. Así mismo, por lo general es posible capacitar a los miembros de los equipos en tal forma que pueden alternarse entre sí diferentes funciones. Finalmente, las recompensas pueden administrarse con base en el desempeño grupal, lo que tiende a inducir la cooperación en lugar de la competencia en los miembros del grupo.

2.3.2 Factores Que Influyen En El Diseño De Puestos

En el diseño de puestos "deben tomarse en cuenta los requerimientos de la institución educativa. Sin embargo, también es necesario considerar otros factores a fin que sea posible obtener los máximos beneficios, entre ellos están las diferencias individuales, la tecnología implicada, los costos asociados con la reestructuración de los puestos, la estructura organizacional y el ambiente interno "(12:71).

Cada persona tiene diversas necesidades. Quienes poseen las capacidades para usar y necesitan crecimiento y desarrollo suelen desear el enriquecimiento de sus puestos y la ascensión de mayores responsabilidades. Hay personas que prefieren trabajar solas, mientras que otras se desempeñan mejor en grupos, en virtud de sus necesidades sociales. También deben considerarse la naturaleza de las tareas y la tecnología asociada con ella. Aunque quizá sea posible asignar a equipos de trabajo el ensamble de otras actividades.

En este contexto debe tomarse en cuenta la estructura de la organización. "Todos y cada uno de los puestos deben encajar en la estructura general. Grupos de trabajo, autónomos, por ejemplo, pueden ser convenientes para organización descentralizada, pero también el ambiente que priva en una organización influye en el diseño de puesto. Es probable que los grupos funcionen correctamente en una atmósfera que alienta la participación, el enriquecimiento del puesto y la autonomía en el trabajo, mientras que quizá no cabrían en una empresa con un estilo autocrático y en una entidad educativa en donde la ausencia del liderazgo es notoria ". (12:73)

Dentro de la nueva cultura laboral que ha surgido como producto de la globalización económica juega un papel importante la flexibilidad en el diseño de puestos. Esta flexibilidad adquiere mayor relevancia particularmente cuando las empresas participan en mercados cuyos niveles de competencia existen cambios internos constantes.

Para ser eficaces, los trabajadores de la educación, sobre todo la oficial, deben poseer diversas habilidades, las cuales van desde las estrictamente técnicas hasta las de diseño. La importancia relativa de estas habilidades varía según el nivel de la organización de que se trate. Se espera, además, que los administradores posean capacidades analíticas y de solución de problemas, así como ciertas características personales.

Entre las habilidades que los administradores posean destacan la capacidad analítica y la solución de problemas. En una institución educativa no deben haber problemas sino oportunidades. Todos los problemas deben verse como oportunidades. Los administradores " deben ser capaces de identificar problemas, analizar situaciones complejas y explotar oportunidades, que se les presentan en el desarrollo mismo de los problemas... es preciso hacer uso de las habilidades analíticas para percibir las necesidades de los usuarios del servicio. Sin embargo, la identificación y análisis de problemas no son suficientes.

También es necesario que los administradores estén dispuestos a instrumentar las soluciones, para lo cual deben conocer las emociones, necesidades y motivaciones de las personas implicadas en la puesta en marcha de los cambios requeridos y también de aquellas que se resisten al cambio ". (10:43)

Además de diversas habilidades, los administradores eficaces también deben poseer ciertas características personales. Entre ellas: " 1. El deseo de administrar; 2. La capacidad de comunicarse empáticamente; 3. Integridad y honestidad; 4. Experiencia, es decir, antecedentes de desempeño como administradores; 5. Liderazgo". (10:115)

Los administradores de éxito poseen un profundo deseo de administrar, influir en los demás y obtener resultados mediante los esfuerzos conjuntos de sus subordinados. Ciertamente, muchas personas querrían disfrutar de los privilegios que ofrece un puesto administrativo, como categoría y prestigio social: pero jamás lo conseguirán si carecen de la motivación básica para obtener resultados mediante la generación de condiciones en las que la gente pueda trabajar en conjunto en el cumplimiento de propósitos comunes. El deseo de administrar requiere esfuerzo, tiempo, energía y por lo general, muchas horas de trabajo.

Otra importante característica que deben poseer los administradores de la educación es la capacidad para comunicarse claramente por medio de informes escritos, como cartas, discursos, capacidad oral, como dialogar, relacionarse con los demás, explicar situaciones imprevistas, justificar técnicamente otras. La empatía "es la capacidad de comprender los sentimientos de los demás y de manejar los aspectos emocionales de la comunicación. Las habilidades de comunicación son importantes para una eficaz empatía intergrupala, esto es, para la comunicación con las personas de la misma unidad organizacional... no obstante, a medida que se asciende en la organización de la escuela, la comunicación intergrupala cobra creciente importancia esta es la comunicación que se sostiene no sólo con otros personajes, sí también con grupos profesionales y miembros de la comunidad social". (15:89)

Los administradores deben poseer una elevada calidad moral y ser dignos de confianza. En su caso, la integridad supone honestidad en cuestiones de dinero y en el trato con los demás, el esfuerzo de mantener informados a su superior, el compromiso con la verdad en todas las circunstancias, fuerza de carácter y una conducta acorde con las normas éticas.

Otra característica muy importante para la selección son los antecedentes de desempeño de los administradores, como tales. Este es quizá el pronóstico más confiable sobre el desempeño futuro de un administrador. Por supuesto que imposible evaluar la experiencia administrativa al seleccionar entre los empleados a administradores de primera línea ya que para entonces aún carecen de ella. Pero en la selección del administrador o de recursos humanos especializados del Nivel Medio los logros anteriormente obtenidos son considerados importantes.

Una vez identificados los puestos organizacionales, la obtención del personal docente y administrativo debe realizarse por medio del reclutamiento, selección, contratación y promoción. "Existen básicamente dos fuentes de personal administrativo y docente: Las personas dentro de la empresa que pueden ser ascendidas o transferidas y los administradores y docentes que pueden ser contratados y vienen de fuera. En el caso de promociones internas pueden ser convenientes emplear un sistema de información computarizada para identificar a los candidatos mas calificados, con un amplio plan de recursos humanos. Específicamente, esta puede servir para prever requerimientos de personal, nuevas oportunidades de puestos, conflictos, necesidades de desarrollo, etc." (18:91)

Para estos efectos se disponen también de varias fuentes externas, respecto de las cuales cada institución puede utilizar diferentes métodos para detección de personal idóneo. Las agencias de empleo, tanto publicas como privadas, y las empresas de reclutamiento de ejecutivos y profesionales prestan servicios de localización de candidatos aptos para ocupar ciertos puestos. Otras fuentes de recursos son las asociaciones profesionales, las instituciones educativas, las referencias que pueda dar el personal de la empresa, y por supuesto, las candidaturas no solicitadas de personas interesada en la compañía.

2.3.3 Reclutamiento de puestos

El reclutamiento consiste en atraer a candidatos que puedan ocupar el puesto de que consta la estructura organizacional. Antes de proceder a ella es necesario que los requisitos de los puestos han sido claramente identificados, lo que facilita el reclutamiento de candidatos externos. Las instituciones con una imagen pública favorable, deben estar en mejores condiciones de atraer candidatos calificados.

Para el reclutamiento de personal docente y administrativo es importante el intercambio de información. El intercambio de información opera de dos manera: en el reclutamiento y en la selección.

Las instituciones educativas y otras organizaciones intentan proyectar una imagen favorable, señalar las oportunidades de crecimiento y desarrollo que ofrecen, destacar sus retos potenciales y hacer notar sus posibilidades de ascenso. Ofrecen asimismo, información sobre salarios, prestaciones y seguridad en el empleo.

Desde luego que en esto se pueden cometer exceso y despertar, por tanto, en los candidatos expectativas poco realistas. A largo plazo, ello puede dar lugar a indeseables efectos laterales, los que resaltan en escasa satisfacción laborales alta rotación y frustración por la imposibilidad de ver cumplidos los sueños personales. Ciertamente, las empresas deben presentarse en forma atractiva, pero las oportunidades que ofrecen deben exponerse de manera comprobada y

realista y contemplar en consecuencia las limitaciones y aún los aspectos desfavorables del puesto.

Por su parte, los contratistas deben recibir de todos los solicitantes una demostración objetiva de sus conocimientos, habilidades especiales, capacidades, aptitudes, motivación y antecedente de desempeño. Esta información debe obtenerse mediante varias técnicas e instrumentos. Es indudable que se corre el riesgo de que toda la recolección de datos sobre un solicitante llegue demasiado tarde. Los candidatos deben tener un grado razonable de entrevistas, pruebas y revelación de información personal. Es evidente entonces que los administradores deben imponerse ciertas restricciones y solicitar únicamente la información que es esencial y está relacionada en el puesto.

2.3.4 Selección, Colocación Y Promoción

La selección del personal docente y administrativa es la elección de entre los candidatos de aquel que mejor satisfaga los requerimientos del puesto. Dado que puede seleccionarse a una persona ya sea para que ocupe de inmediato un puesto específico o en previsión de puesto organizacionales. El método de selección consiste en la búsqueda de candidatos capaces de ocupar un puesto con requisitos específicos. Por su parte "el método de colocación consiste en evaluar las cualidades y deficiencias de un individuo para asignarle después el puesto más conveniente, bien que sea que éste ya exista en la institución o que deba ser diseñado". (14:66)

La promoción es el desplazamiento dentro de la organización a un puesto mas elevado, el cual implica mayores responsabilidades y requiere de habilidades más avanzadas. Esto supone mayor categoría y aumento salarial. "Los aspectos propios de la selección se aplican también al ascenso, el cual puede constituir un premio al desempeño sobresaliente o resultar del deseo de la institución de utilizar mejor las habilidades y capacidades del trabajador... los ascensos pueden representar recompensa de los antecedentes de desempeño, pero solo si se cuenta con evidencias de aptitud potencial. De no ser así, cabe la posibilidad de que las persona ascendidas a un nuevo nivel se muestren incompetentes". (14:67)

2.4 PROCESO, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

Para que la selección arroje buenos resultados, la información sobre los candidatos debe ser válida y confiable. Para cuestionar la validez de datos es preciso hacerse la siguiente pregunta: ¿Efectivamente los datos miden lo que se supone que deben medir? Asimismo, la información debe contener un alto grado de confiabilidad, término que se refiere a la precisión y consistencia de las medidas. Por ejemplo, una prueba confiable que se repitiera varias veces en las mismas condiciones daría esencialmente los mismos resultados.

2.4.1 Proceso de selección

Existen algunas variantes en cuanto a los pasos específicos del proceso de selección. La entrevista de un candidato a un puesto de elección a subdirector, por ejemplo, puede ser relativamente simple en comparación con las rigurosas entrevistas a las que deben ser sometidos los aspirantes a un puesto ejecutivo de alto nivel. Aún así, la descripción general del puesto es representativa del proceso que comúnmente se le sigue a la mayoría de los casos.

Veamos una descripción, "primero se establecen los criterios de selección, con base usualmente en los requisitos vigentes del puesto. Estos criterios incluyen elementos como nivel de estudios conocimientos, habilidades y experiencia. Segundo, se pide al candidato llenar una solicitud. Tercero se sostiene una entrevista preliminar para identificar a los candidatos más prometedores. Cuarto, en caso de ser necesario, se obtiene información adicional por medio de pruebas de aptitud. Quinto, el administrador directamente involucrado y otras personas, realizan entrevistas formales. Sexto, la información proporcionada por los candidatos es revisada y verificada. Séptimo, se aplica un examen físico. Octavo, con base en los pasos anteriores, se ofrece el puesto al candidato o se le informa que ha sido seleccionado" (14:68).

Prácticamente, todos los trabajadores, o la mayoría de ellos se hacen entrevistar. Pero a pesar de la extensión de su uso, es de dudar que sea un medio válido y confiable para la selección de la fuerza de trabajo. Distintos administradores pueden ponderar o interpretar diferente la información obtenida. Asimismo, es común que quienes se encargan de conducir una entrevista, no hagan preguntas indicadas. Pueden verse influidos por la apariencia personal del entrevistado, sin conexión alguna y habitualmente con su desempeño laboral. También es frecuente que se hagan una opinión desde los primeros momentos de la entrevista, antes de contar con toda la información necesaria para emitir un juicio imparcial.

Para mejorar el proceso de las entrevistas y resolver algunas de sus desventajas pueden emplearse varias técnicas. "En primer término, los entrevistadores deben contar con la necesaria capacitación para saber qué deben preguntar a auscultar en una entrevista. Al entrevistarse con personas de la escuela o de la institución educativa, deben analizar y comentar con personas que ya forman parte de la misma, por ejemplo, analizar los expedientes, estudiar los resultados alcanzados y su desempeño en el trabajo. Cuando se selecciona a un trabajador de fuera, la obtención de datos será más difícil para los entrevistadores, motivo por el cual a menudo tendrán que remitirse a las personas recomendantes, es decir, contar con referencias concretas y confiables"(4:87).

En segundo término, los entrevistadores deben estar preparados para plantear preguntas indicadas. Las entrevistas pueden ser estructuradas, no estructuradas y semiestructuradas. En una entrevista no estructurada el entrevistador puede plantear preguntas como: ¿Hábleme de su trabajo anterior?. En una entrevista semiestructurada el entrevistador sigue el patrón de entrevistas.

En una entrevista estructurada el entrevistador hace pregunta previamente formuladas, como las siguientes:

"¿Cuáles fueron sus deberes y responsabilidades específicas en su puesto más reciente?, ¿Qué logros obtuvo en ese puesto y cuál es su valor en comparación con el rendimiento normal esperado en él?, ¿A quién podríamos consultar para verificar estos logros?, ¿Hasta qué punto esos logros se debieron a sus esfuerzos personales?, ¿En qué contribuyeron otras personas?, ¿Quiénes fueron éstas?, ¿Qué le gustaba y qué le desagradaba de ese puesto?, ¿Qué innovaciones hizo en él?, ¿Por qué quiere cambiar de empleo?" (4:89).

Un tercer medio para mejorar la selección es realizar múltiples entrevistas conducidas por distintos evaluadores, o entrevistadores. No obstante, no todos los entrevistadores pueden tener poder de voto en la selección de un candidato, más bien, deben limitarse a proporcionar información adicional al administrador responsable de la decisión definitiva.

En cuarto término, la entrevistas es sólo uno de los aspectos del proceso de selección. Por lo tanto, se le debe complementar con datos de la solicitud, con los resultados de diversas pruebas y con la información que se obtenga de las personas mencionadas como referencias. Las comprobaciones de referencias y las cartas de recomendación pueden ser necesarias para verificar la información proporcionada por el aspirante. Para que una referencia sea útil, es preciso que la persona en cuestión conozca bien al aspirante y ofrezca de él una evaluación veraz y completa. Dado que muchas personas se resisten a brindar información completa, es frecuente que se exageren las virtudes de los candidatos y que se disimulen sus limitaciones.

2.4.2 Pruebas dentro del proceso de selección.

El proceso básico de la aplicación de pruebas es obtener información sobre los candidatos que permita prever sus probabilidades de éxito como administradores. Entre los beneficios de las pruebas está la posibilidad de detectar por este medio a la persona más indicada para ocupar un puesto, la obtención por parte del candidato de un alto grado de satisfacción laboral y la reducción del índice de alternancia. Las pruebas de aplicación más frecuentes pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. "La prueba de inteligencia que está diseñada para medir la capacidad intelectual de los individuos y probar su memoria, agilidad mental y capacidad para identificar relaciones en situaciones de problemas complejos.
2. Las pruebas de habilidad y aptitud persiguen el descubrimiento de intereses, habilidades poseídas y potencial para la adquisición de nuevas habilidades.
3. Las pruebas vocacionales están diseñadas para indicar la ocupación más conveniente para un candidato o las áreas en las que sus intereses coinciden con los de personas que desempeñan en ellas.
4. Las pruebas de personalidad están diseñadas para revelar las características personales de los candidatos y su capacidad para interactuar con los demás, de manera que ofrecen una medida del potencial de liderazgo"(4:91).

Con todo, las pruebas padecen varias limitaciones. En primer lugar competentes psicólogos industriales coinciden en que no siempre son tan exactas como constituir la única medida de las características de los candidatos, de modo que se les debe interpretar de acuerdo con el historial de cada individuo.

En segundo lugar, los aplicadores de pruebas deben saber cuáles aplicar y cuáles son sus limitaciones. Una de sus limitaciones más notorias es la incertidumbre acerca de su efectiva aplicabilidad, incluso los psicólogos dudan que las pruebas de que se dispone en la actualidad sean eficaces para medir habilidades y potencialidades administrativas.

En tercero, antes de generalizar su uso las pruebas deben ser sometidas a ensayos, de ser posible con el personal ya empleado en la empresa, para comprobar la validez en el caso de personas cuyas habilidades administrativas ya se conocen.

En cuarto lugar, también es importante que las pruebas sean aplicadas e interpretadas por expertos en la materia. Finalmente, las pruebas deben carecer de rasgos discriminatorios y ser congruentes con la ley y las disponibilidades gubernamentales.

2.4.3 Centros de Evaluación.

El centro de evaluación no es un sitio específico, sino una técnica para la selección y ascenso de administradores. Este método puede usarse en combinación con la capacitación. Originalmente se le utilizó para la selección y ascenso de supervisores de los niveles inferiores. En la actualidad se le aplica también a trabajadores de nivel intermedio. Sin embargo, todo indica que no es apropiado para altos ejecutivos. La técnica del centro de evaluación no es nueva. La usaron los ejércitos alemán e inglés en la Segunda Guerra Mundial, así como la Oficina Estadounidense de Servicios Estratégicos. Pero se atribuye a la American Telephone and Telegraph Company su uso empresarial inicial en Estados Unidos, en la década del cincuenta.

Dirigido a medir las acciones de un administrador potencial en situaciones administrativas comunes, la aplicación del centro de evaluación consiste normalmente en la participación de los candidatos en una serie de ejercicios, período durante el cual son observados y evaluados por psicólogos o administradores experimentados. En un centro de evaluación típico se pide a los candidatos lo siguiente:

"Someterse a varias pruebas psicológicas, participar en juegos relacionados con la administración en pequeños grupos. Participar en ejercicios de selección aleatoria de opciones, de algún problema, realizar una breve exposición oral sobre un tema específico, consistente por lo general en la presentación de una propuesta de un curso de acción deseable a un supuesto superior, participar en los ejercicios adicionales, como la elaboración de un examen por escrito"(4:93).

Durante estos ejercicios, los candidatos son observados por sus evaluadores, quienes también se entrevistan con ellos de vez en vez. Concluido el período del centro de evaluación, cada evaluador resume sus comentarios sobre el desempeño de cada candidato, después de lo cual, los evaluadores comparan sus resultados, llegan a conclusiones sobre el potencial administrativo de cada candidato y redactan un breve informe sobre cada uno de ellos.

Estos informes se entregan a los administradores responsables de la decisión, para servirles de orientación. Comúnmente se les usa también como puntos de referencia para el desarrollo de los administradores. En muchos casos, los administradores reciben retroalimentación sobre su evaluación. En otros casos, los candidatos la reciben. Sólo si la solicitan. En ocasiones, las evaluaciones sobre posibilidades de ascenso se mantienen en secreto, aunque los evaluadores pueden informar a los candidatos sobre sus desempeños en los diversos ejercicios.

Aunque sin ser concluyentes, se cuenta con sólidas evidencias de la utilidad el método del centro de evaluación. No obstante, existen evidencias y controversias sobre a quién, por quién y en qué circunstancias debe aplicarse éste y otras pruebas y sobre quién deben entregarse los resultados finales.

Los centros de evaluación ofrecen, sin embargo, varios problemas. Primeramente, son costosos, en términos de tiempo, especialmente por el hecho de que, par ser eficaces, muchos de estos programas deben aplicarse y prolongarse por un período de más de 5 días.

Segundo, la capacitación de evaluadores es difícil, en particular en las compañías en las que se prefiere, con quizá justificada razón, que sean experimentados administradores de línea y no psicólogos profesionales quienes fundan como evaluadores. Tercero, aunque son muy diversos los ejercicios con los que se pretenden cubrir los diversos tipos de actividades de los administradores, se ha cuestionado si tales ejercicios son en efecto los mejores criterios de evaluación. La determinación acerca de qué medidas de evaluación aplicar a cada ejercicio, representa un problema aún mayor.

En la mayoría de los casos, y dada la particular atención a la conducta individual e interpersonal en diversas circunstancias es probable que en los centros de evaluación se pierda de vista el elemento más importante en la selección de los trabajadores. Estos elementos son la motivación, el hecho de si un individuo verdaderamente desea o no ser administrador. La motivación implica de parte de los candidatos el conocimiento de que es la administración, que supone ésta y qué se requiere para ser un administrador exitoso. Se trata, obviamente, de una cualidad difícil de evaluar.

La diversidad de métodos y pruebas de selección indica que no existe el medio perfecto para la selección de administradores. La experiencia ha demostrado que incluso los criterios de selección más cuidadosamente elegidos no dejan de ser imperfectos en lo que se refiere a la previsión de desempeño. Además, hay que distinguir en entre lo que las personas pueden hacer (su capacidad de desempeño) y lo que efectivamente están dispuesta a hacer, lo cual tiene mucho que ver con la motivación.

La necesidad de una persona puede ser distinta, según el momento. También las condiciones organizacionales están sujetas a cambio. "El ambiente de una institución educativa puede modificarse y restringirse, en lugar de alentar la iniciativa, a causa de la aplicación de una filosofía administrativa diferente. En consecuencia, las técnicas e instrumentos de selección no son un medio seguro para predecir lo que la gente hará aún teniendo la capacidad de hacerlo"(16:41).

Otras inquietudes respecto de la selección y contratación se refieren a tiempo y al costo de la toma de decisiones. Específicamente, la búsqueda de cierta información puede ser considerada como invasión a la privacidad. Además, se ha denunciado que ciertas pruebas discriminan a las mujeres y a miembros de minorías. Estos complejos asuntos no son fáciles de resolver, pero una institución educativa no puede ignorarlos al seleccionar a su personal.

2.5 INDUCCIÓN Y SOCIALIZACIÓN DE LOS NUEVOS EMPLEADOS.

La selección de la persona más indicada para un puesto es sólo el primer paso para la composición de un equipo administrativo eficaz. Incluso, las compañías que hacen grandes esfuerzos en el proceso de reclutamiento y selección suelen ignorar las necesidades de los nuevos trabajadores una vez que son contratado. Sin embargo, los primeros días y semanas de trabajo pueden ser decisivos para la correcta integración a la organización de un nuevo miembro.

La inducción implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la institución educativa, sus funciones, tareas y la naturaleza de su persona. "La escuela deba contar con un programa sistemático de inducción, por medio del cual se explican las siguientes características: historia, procesos, productos, servicios, políticas y prácticas generales, organización (divisiones, aulas, áreas verdes, talleres, etc.)... todo esto puede describirse en documentos específicos, pero los procesos orales de inducción son fundamentales... en donde que los administradores tienen una responsabilidad directa " (16:43).

Otro aspecto de la orientación, quizá de mayor importancia, es la socialización de los nuevos administradores. La socialización organizacional se presta a varias definiciones. "Una visión general implica tres aspectos: adquisición de habilidades y capacidades laborales, adopción de conductas apropiadas y adecuación a las normas y valores del grupo de trabajo"(3:69).

Aparte de cumplir los requisitos específicos del puesto, los nuevos trabajadores de la educación se enfrentarán a nuevos valores, nuevas relaciones, nuevos métodos de trabajo, nuevas significaciones del lenguaje, etc. Así, ignoran a qué personas acudir en un momento de apremio, desconocer el funcionamiento de la organización y temen provocar profunda angustia en un nuevo empleado... dada la enorme importancia de la experiencia inicial en una institución educativa, es necesario que el primer contacto con los nuevos empleados ocurra en un marco de relaciones de alta calidad" (3:71).

La integración laboral consiste en ocupar los puestos vacantes de la estructura organizacional. Supone identificar los requerimientos de fuerza de trabajo, inventariar al personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, promover, evaluar, plantear la carrera profesional, compensar y capacitar a individuos.

En el marco del enfoque de sistemas de la integración laboral "los planes institucionales y organizacionales son elementos importantes de las tareas de integración del personal. El número y calidad de los administradores requeridos para el desarrollo de tareas cruciales dependen de muchos factores. Uno de los pasos más importantes de la integración laboral es determinar de qué personas se dispone mediante la elaboración de un inventario de administradores"(3:73).

La integración laboral no ocurre en el vacío. En ella deben considerarse muchos factores situacionales, tanto internos como externos. Requiere del cumplimiento de las leyes sobre igualdad de oportunidades de empleo, de modo que su práctica no se discrimine a mujeres y minorías, por ejemplo. Es preciso evaluar también los pro y los contra de ascender a empleados dentro de la organización o seleccionar a personas externas.

De acuerdo con el modelo de sistemas para la selección, el plan general de requerimientos de los trabajadores docentes o administrativos es la base para determinar requisitos de empleo. En el diseño de puestos las instituciones educativas deben vigilar que el alcance de un puesto sea el apropiado, que éste implique labores desafiantes de tiempo completo y que refleje habilidades requeridas.

La estructura de puestos debe ser adecuada en términos de contenido, función y relaciones. Los puestos pueden ser diseñados para individuos o equipos de trabajo. "La importancia de habilidades técnicas, humanas, conceptuales y de diseño, varía según el nivel de la jerarquía organizacional de que se trate. Las diversas habilidades deben estar en correspondencia con los desafíos de un puesto. La competencia es importante en el reclutamiento, selección, contratación y promoción"(3:75).

2.6 FORMULACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO PROFESIONAL.

En la evaluación del desempeño deben identificarse tanto las fortalezas como las debilidades de un individuo, lo que bien puede representar el punto de

partida para la planeación del desarrollo profesional. "Cada trabajador debe diseñar su propia estrategia, en tal forma que le sea posible utilizar sus fortalezas y supera sus debilidades a fin de aprovechar las oportunidades profesionales que se le presenten. Aunque el desarrollo profesional permite ser abordado desde diferentes perspectivas, aquí se le considera como el proceso de desarrollo de una estrategia organizacional"(6:115).

Esta estrategia se le puede explicar a partir de los siguientes componentes:

2.6.1 Elaboración de un perfil profesional.

Una de las preocupaciones más difíciles es la de conocerse a uno mismo, pero se trata del esencial primer paso para el desarrollo de una estrategia para el desarrollo profesional. Los administradores deben preguntarse: "¿Soy introvertido o extrovertido? ¿Cuáles son mis actitudes respecto del tiempo, los logros, el trabajo, las cosas materiales y el cambio?. La respuesta a éstas y similares preguntas y una mayor claridad a cerca de los valores personales contribuirán a determinar la dirección de la trayectoria profesional.

2.6.2 Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo

Un avión no puede despegar sin la previa determinación de un plan de vuelo y un punto de destino. ¿Qué tan clara es, en cambio, la dirección que dan los administradores a su vida? La gente suele rehuir la planificación de su desarrollo profesional porque implica toma de decisiones. Al optar por una meta se renuncia a las posibilidades de perseguir otras; quien estudia leyes no puede estudiar medicina al mismo tiempo.

Los administradores se resisten al establecimiento de metas profesionales a causa también de que la incertidumbre propia de las circunstancias vuelve preocupante la adopción de compromisos. Temen, además, no cumplir sus metas, y el incumplimiento de objetivos que se han propuesto alcanzar es un golpe al ego y orgullo.

Pero si se comprenden los factores que inhiben el establecimiento de metas se pueden dar pasos para asumir mayores compromisos. "Primeramente, la identificación de metas profesionales se facilita cuando el establecimiento de metas pasa a formar parte del proceso de evaluación. Además, no es necesario fijar al mismo tiempo todas las metas profesionales. Esto es un proceso continuo que permite flexibilidad; las metas pueden revisarse a la luz de nuevas circunstancias. Otro factor que lo inhibe es la poca integración de propósitos a largo plazo con requerimientos inmediatos de acción"(6:116)

¿Qué período futuro deben cubrir los planes? La respuesta puede hallarse en el principio del compromiso, según el cual es la planeación se debe cubrir el período necesario para el cumplimiento de los compromisos implicados en la decisión que se toma en un determinado momento. En consecuencia, el

marco temporal de la planeación del desarrollo profesional diferirá de acuerdo a las circunstancias.

2.6.3 Análisis del ambiente: amenazas y oportunidades

En el análisis del ambiente que priva dentro y fuera de la organización educativa deben tomarse en cuenta diversos factores. Entre ellos están los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos, así como los relacionados con el mercado de trabajo, la competencia y todos aquellos que sean relevantes para una situación particular.

Integrarse a una institución educativa del Nivel Medio más extensa requiere o supone disponer de más oportunidades profesionales que trabajar en otra más pequeña, sin expectativas de crecimiento. De igual modo, trabajar con un administrador que cambia frecuentemente de puesto o empleo implica mayores probabilidades de que su puesto quede vacante, o de que, aprovechando su éxito, se le pueda seguir en sus sucesivos ascensos por la jerarquía organizacional.

En todo caso, una exitosa planeación de la trayectoria profesional requiere de un examen sistemático de las condiciones imperantes para la identificación de oportunidades y amenazas.

Pero no basta con atender a las condiciones presentes, también es necesario analizar las futuras, para lo que se requiere de pronósticos. Dado que en este caso son muchos los factores por analizar, es preciso que se sea selectivo en la planeación del desarrollo profesional y concentrarse en los factores decisivos para el éxito profesional.

2.6.4 Análisis de las fortalezas y debilidades personales

Para una exitosa planeación de la trayectoria profesional, las oportunidades y amenazas presentes en las circunstancias debe verse en función de las fortalezas y debilidades individuales. Las capacidades pueden clasificarse en técnicas, humanas, conceptuales y de diseño. La importancia de estas habilidades difiere según los diversos puestos en la jerarquía organizacional, ya que las habilidades conceptuales son de los administradores de alto nivel, y las habilidades humanas son importantes en todos los niveles.

2.6.5 Desarrollo de opciones profesionales estratégicas

En el desarrollo de una estrategia para el desarrollo profesional suele disponerse de varias opciones. "la estrategia más exitosa es la que se basa en las fortalezas personales para el mejor aprovechamiento de las oportunidades. Si, por ejemplo, una persona posee excelentes conocimientos sobre computación y muchas compañías solicitan programadores, tendrá muchas oportunidades de éxito" (6:118).

También es importante identificar a las amenazas presentes en el ambiente imperante y desarrollar una estrategia para enfrentarlas. Una persona bien podría

poseer extraordinarias habilidades administrativas y técnicas, para trabajar en una institución decadente. En este caso, la estrategia adecuada sería buscar la posibilidades de levantarla, utilizando esas habilidades.

2.6.6 Prueba de congruencia y elecciones estratégicas

Al desarrollar una estrategia personal se debe tomar en consideración una elección racional basada en fortalezas y oportunidades. Pero ésta no siempre es la opción ideal. "Aunque se posean las habilidades demandas por el mercado de trabajo, bien podría ocurrir que el desarrollo profesional en cierto campo no sea congruente con los valores e intereses personales. Una persona, por ejemplo, puede preferir el trato con la gente o programar computadoras. Hay quienes encuentran grandes satisfacciones en la especialización, mientras que otros prefieren ampliar sus conocimientos y habilidades"(1:84).

Las elecciones estratégicas implican compromisos. Algunas opciones suponen grandes riesgos; otras, riesgos menores. Ciertas elecciones demandan acción inmediata; otras pueden esperar. Es probable que ciertas profesiones que fueron atractivas en el pasado enfrenten ahora un futuro incierto. Al análisis racional y sistemático es sólo uno más de los pasos del proceso de planeación de la trayectoria profesional, ya que una decisión al respecto también supone la consideración de las preferencias, ambiciones y valores personales.

2.6.7 Desarrollo de objetivos profesionales y planes de acción a corto plazo.

Una estrategia para el desarrollo profesional debe apoyarse en objetivos y planes de acción a corto plazo, los cuales pueden formar parte del proceso de evaluación de desempeño. Así, si el propósito es obtener un puesto administrativo para el que se requiere contar con un grado de maestría en administración, el objetivo a corto plazo puede ser tomar cierto número de cursos en una universidad. Este sería un ejemplo del objetivo verificable de corto plazo.

Es común que "los objetivos deben sostenerse en planes de acción... para seguir o concluir una carrera, es importante sostener pautas de trabajo continuas, realizar trabajos colectivos, coordinados entre director, personal docente y estudiante"(1:85).

2.6.8 Desarrollo de planes de contingencia

Los planes de desarrollo profesional se laboran en condiciones de incertidumbre, de modo que es imposible prever el futuro con toda precisión. "Por lo tanto, también deben elaborarse planes de contingencia, basados en supuesto diferentes. A una persona le podría agrandar en un instituto modesto, pero en rápido crecimiento, pero también sería conveniente elaborar un plan opcional profesional, para garantizar resultados, pero también para que la compañía o instituto no fracase en sus planes operacionales" (1:86).

2.6.9 Instrumentación del plan profesional

La planeación del plan profesional puede iniciarse durante la evaluación del desempeño, momento en que deben abordarse el crecimiento y el desarrollo de cada individuo. Las metas profesionales y las abiciones personales pueden tomarse en cuenta en la selección y ascenso y en el diseño de programas de capacitación y desarrollo.

2.6.10 Supervisión del progreso

La supervisión "es el proceso de evaluación de progresos en el cumplimiento de las metas profesionales y de realización de las correcciones necesarias a propósitos y planes"(23:1117).

La evaluación es esencial para una administración eficaz. En ella debe medirse el desempeño, tanto en el cumplimiento de metas, como en planes. Va dirigida a establecer cómo los administradores manejan aceptablemente las actividades más importantes en el instituto educativo o de una institución o industria determinada.

Los métodos de evaluación tradicionales con los que se pretende medir rasgos de la personalidad padecen grandes limitaciones.

Un método eficaz consiste en evaluar a los trabajadores basándose en objetivos verificables. El método de evaluación por objetivos debe complementarse con la evaluación sobre los grados de aceptabilidad con que desempeñan sus funciones. Existen tres tipos de revisiones;

- a) "La evaluación exhaustiva formal,
- b) Las revisiones periódicas o de avances,
- c) La vigilancia permanente"(19:56)

El programa de evaluación que se sugiere aplicar consiste en la presentación de las actividades administrativas, bajo la forma de una lista de preguntas de comprobación agrupadas en las categorías de planeación, organización, integración laboral, dirección y control.

Dada las grandes diferencia entre los administradores, cada uno de ellos persigue diferentes recompensas, entre las que están el ofrecimiento de oportunidades y los ingresos. Sin embargo, la labor del administrador también es tensionante, lo que puede tener efecto en el individuo y en la organización. A ello se debe que se hayan desarrollado ya varios métodos para el control de la tensión.

La planeación de desarrollo profesional puede intergrarse eficazmente con la evaluación de desempeño. Aunque los pasos específicos para el desarrollo de

una estrategia de desarrollo profesional puede variar, el proceso es similar al del desarrollo de las estrategia organizacionales.

2.7 PROCESO DE DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO.

Antes de elegir programas de capacitación y desarrollo se deben considerar tres tipos de necesidades. Las necesidades de la organización educativa incluyen elementos como los objetivos de la institución, la disponibilidad de administradores y los índices de alternancia. Las necesidades relativas a las operaciones y el trabajo en sí mismo pueden determinarse con base en las descripciones de funciones y el trabajo en sí mismo. Los datos sobre las necesidades individuales de capacitación pueden extraerse de evaluaciones de desempeño, entrevistas con empleados, pruebas, estudios y planes del desarrollo profesional.

"El desarrollo y capacitación de los administradores deben basarse en un estudio de necesidades, sobre todo cuando éstos arriban a nuevos puesto. Los nuevos puestos requieren de capacidades en áreas funcionales, como ingeniería, comercialización e incluso finanzas. Esta preparación sistemática para una nueva asignación es ciertamente un método profesional, que el simple lanzamiento de una persona a una situación de trabajo sin la menor capacitación"(2:67).

Las instituciones progresistas dan un paso más en su enfoque de capacitación y desarrollo. Se preparan para el futuro cercano y lejano. Esto les implica "pronósticar que nuevas actitudes le serán demandadas para los cambios que ocurran en métodos y en tecnología... las nuevas demandas que integrarse a planes de capacitación y desarrollo profesional" (2:69).

En los centros educativos del Nivel Medio deben existir permanentes posibilidades de desarrollo profesional. Al mismo tiempo que aprenden, los trabajadores cumplen con los objetivos y las metas propuestas.

Esta capacitación y desarrollo se debe expresar en los siguientes rasgos o funciones administrativas;

2.7.1 Avance planeado:

Este es una técnica que da idea clara a los administradores de su trayectoria de desarrollo. Los administradores deben saber dónde están y a donde van. Pero deben considerar que los avances en la estructura organizativa deben ser cautelosos y racionales.

2.7.2 Rotación de puestos.

El propósito de la rotación de puesto es enriquecer los conocimientos. Los empleados en capacitación aprenden lo relativo a las diferentes funciones de una empresa mediante el hecho de alternar en distintos puestos. La rotación puede aplicarse a;

- a) "labores que no implican el ejercicio de la supervisión,
- b) tareas de observación para ver qué hacen los trabajadores,
- c) diversos puesto de capacitación administrativa,
- d) puestos de asistente de nivel intermedio,
- e) la rotación indeterminada a puestos administrativos de diferentes departamentos, áreas de trabajo o comisiones"(15:81).

2.7.3 Ascensos temporales

Es común que a ciertos trabajadores se les nombre "administradores interinos cuando el administrador titular está de vacaciones, se encuentra enfermo o realiza viajes de trabajo. Si el administrador interino toma decisiones y asume responsabilidades, la experiencia debe ser muy valiosa. Si por el contrario, es sencillamente una figura representativa, no toma decisiones y en realidad no administra, el beneficio de desarrollo es mínimo.

2.7.4 Entrenamiento

La capacitación en el centro de trabajo es un proceso sin fin. Los directores de los establecimientos de Nivel Medio deben tener la suficiente paciencia y sensates, así como la capacidad de delegar autoridad y de brindar elogios y reconocimientos a las labores correctamente realizadas.

Los capacitadores eficaces "desarrollan las fortalezas y potencialidades de sus subordinados y les ayudan a superar sus limitaciones. El entrenamiento implica tiempo, pero si se lleva a cabo con aptitud, a la larga se ahorrará tiempo y dinero e impedirá que los subordinados cometan errores costosos. Así, a lo largo plazo beneficiará a todos, superior, subordinados e institución como tal"(15:83).

2.7.5 Capacitación interna y externa

Aparte de la capacitación en el centro de trabajo, existen muchos otros enfoques para el desarrollo de los administradores. Estos programas pueden realizarse en la institución o realizarse por instituciones educativas y sociedades de administración externas.

2.7.6 Programas de conferencias

Los programas de conferencia pueden aplicarse a la formación interna o externa. En las conferencias, los administradores y personal intermedio, aprende a partir de las ideas o criterios de los conferencistas. El personal puede ser instruido sobre principios de la administración, administración estratégica, relaciones entre administración y sociedad, políticas de alto nivel, estrategias de desarrollo institucional, etc.

Las conferencias pueden tener más éxito si incluyen debates. La comunicación bidireccional permite a los participantes preguntar, cuestionar o pedir aclaraciones.

2.8 ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO, LOS CAMBIOS QUE INFLUYEN EN EL DESARROLLO ADMINISTRATIVO Y ORGANIZACIONAL.

Las fuerzas del cambio puede provenir de las condiciones externas, del interior de las organizaciones o de los individuos.

Entre las tendencias que influyen en el desarrollo de los recursos humanos están,

- a) " El creciente uso de la computadore y especialmente de las microcomputadoras, requiere que tanto maestros como estudiantes posean conocimientos de cómputo.
- b) La educación permanente, después de la escolaridad. El aprendizaje se ha convertido en una necesidad e instituciones educativas y empresas deben reconocer las necesidades educativas especiales de los adultos,
- c) En el futuro se incrementará la proporción de trabajadores con conocimientos y disminuirá las necesidades de trabajadores con habilidades, lo que puede significar un mayor grado de capacitación en conocimientos y aptitudes concdptuales y de diseño,
- d) El cambio de industrias manufactureras a prestadoras de servicios requiere de reeducación en la preparación para la ocupación de nuevos puestos,
- e) Se elevará la opción de oportunidades educativas. Muchas compañías, por ejemplo, imparten ya sus propios programas de capacitación,
- f) Es probable que se dé una mayor cooperación e interdependencia entre los sectores privado y públeico, al menos en países como chile, en el cono sur de América, en donde se está dando ,
- g) Proseguirá la internacionalización, de manera que los administradoresde diferentes países tendrán que aprender a comunicarse y adaptarse entre sí. Las instituciones educativas deben capacitar a su personal desde una percepción global " (11;69).

Son varios los medios para responder a estas fuerzas. Un de los enfoques sería limitarse a reaccionar a una crisis. Lamentablemente ésta no suele ser la respuesta más eficaz. Otro enfoque consiste en la planificación deliberada del cambio. Esto puede requerir nuevos objetivos y políticas, reajustes organizacionales o un cambio en el estilo de liderazgo organizacional.

2.8.1 Técnicas para iniciar el cambio.

Las instituciones educativas pueden hallarse en un estado de equilibrio, caracterizado por fuerzas a favor del cambio en un extremo y fuerzas opuestas a él con el propósito de mantener el estado de cosas imperante en el otro.

Kurt Lewin describió este fenómeno en su teoría del campo de fuerza, la cual "postula que el equilibrio se mantiene por fuerzas impulsadoras y fuerzas restrictivas. Al emprender cambios prevalece la tendencia a incrementar las fuerzas impulsoras. Esto puede producir, ciertamente, un movimiento, pero por lo general, aumenta también las resistencias, ya que las fuerzas restrictivas se consolidan.

Otro enfoque, usualmente más eficaz consiste en la previa reducción o eliminación de las fuerzas restrictivas e en el posterior movimiento a un nuevo nivel de equilibrio. Así, un cambio de políticas en las instituciones encuentra menor resistencia cuando los directamente afectados participan en él" (11:70).

El proceso de cambio de compone de tres pasos;

- (a) Descongelamiento,
- (b) Movimiento o cambio,
- (c) Recongelamiento.

En la primera etapa se generan motivaciones de cambio. La gente se siente insatisfecha con la situación imperante, es probable que se advierta la necesidad de cambio. Sin embargo, en algunos casos puede surgir el interrogante ético acerca de la legitimidad o no de la deliberada creación de perturbaciones capaces de inducir al cambio.

La segunda etapa es el cambio mismo. Este cambio puede ocurrir por la asimilación de nueva información, exposición a nuevos conceptos o el desarrollo de perspectivas diferentes.

En la tercera etapa, el cambio se estabiliza. Para ser eficaz, cambio debe ser congruente con la identidad y valores de una persona. Si el cambio es incongruente con las actitudes y conductas de otros miembros de la organización, cabe la posibilidad de que la persona vuelva a su anterior comportamiento. De ahí que sea esencial el reforzamiento de la nueva conducta."(11:71).

2.8.2 Resistencia al cambio

Existen muchas razones de que la gente se resista al cambio. Las siguientes son algunas de ellas,

- a) "Lo desconocido provoca temor e induce resistencia. Una reestructuración organizacional puede causar incertidumbre en una persona sobre sus efectos en su empleo. La gente desea sentirse segura y ejercer cierto control sobre el cambio.
- b) El desconocimiento de la razón del cambio también genera resistencias. Es común que a los directamente afectados no les resulte clara en primera instancia la necesidad del cambio.
- c) El cambio también puede dar como resultado una reducción de los beneficios o pérdida de poder"(11:73).

La reducción de la resistencia puede alcanzarse por distintos medios. La participación de los miembros del personal en la planificación del cambio puede reducir la incertidumbre. La comunicación de los cambios que se pretenden realizar también influyen en aclarar las razones o efectos de los cambios.

2.8.3 Conflicto organizacional

El conflicto forma parte de la vida de las organizaciones y puede ocurrir en el individuo, entre individuos o entre grupos. Aunque en general se le juzga dañino, puede ser benéfico, ya que es capaz de presentar un asunto en diferentes perspectivas.

2.8.3.1. Fuentes de conflicto

Existen muchas fuentes de conflicto. Las organizaciones de hoy se relacionan por relaciones complejas y un alto grado de interdependencia de las tareas, lo que puede provocar fricciones. Además, es prudente analizar las fuentes de los conflictos. "Pueden surgir conflictos en los puestos de staff. El estilo autocrático de liderazgo de un superior puede provocar conflictos. Antecedentes educativos diferentes son fuentes potenciales de conflicto. Quizá la causa más mencionada se la falta de comunicación"(11:75).

2.8.3.2 Administración de conflictos

Los conflictos pueden manejarse de diferentes maneras, algunas de las cuales giran en torno de relaciones interpersonales, mientras que otras se basan en cambios estructurales. La omisión de la situación que causa el conflicto es un ejemplo de enfoque interpersonal. Otra forma para el enfrentamiento de conflictos es la distensión, es decir, ponderar los aspectos de acuerdo y subestimar los desacuerdos.

Una tercera modalidad es la coacción, la imposición de las opiniones propias sobre las demás, lo que supondrá resistencia y fricción, franca o encubierta. Uno de los medios tradicionales para el enfrentamiento de conflicto es la negociación. En muchos casos los conflictos se resuelven mediante la negociación. En muchos casos los conflictos se resuelven mediante la intervención de una persona o institución ajena.

Dotadas de suficiente experiencia, autoridad para resolver o mediar la diferencia. El método de solución de problemas, aplicado a los conflictos organizacionales, privilegia la abierta confrontación de

las diferencias y el análisis de los asuntos en cuestión en la forma más objetiva posible.

Otra forma para el enfrentamiento de conflictos es la realización de cambios estructurales.

"Esto significa modificar e integrar los objetivos de grupos con diferentes punto de vista. Es probable que ello implique cambios en la estructura organizacional y la clarificación de las relaciones de autoridad, responsabilidad, coordinación de actividades, así como organizarse las tareas y relaciones de trabajo, así como las funciones y la división de trabajo que a veces inciden en problemas de confrontación gremial" (11:77).

2.8.3.3 Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es un enfoque sistemático, integrado y planeado para elevar la eficacia de una empresa. Su diseño persigue la solución de problemas que merman la eficacia operativa en todos los niveles de una institución. Estos problemas pueden ser falta de cooperación, excesiva descentralización o deficiente comunicación.

a. Proceso de desarrollo organizacional. El desarrollo organizacional

Es un enfoque situacional de contingencia para elevar la eficacia de las instituciones educativas. Aunque para lograrlo se emplean diversas técnicas, el proceso suele involucrar los pasos que se muestran y se enumeran en un modelo, como el siguiente, "identificación de problemas, diagnóstico de la institución, desarrollo de estrategias de cambio, intervención operacional y medición y evaluación"(11;78).

El diagnóstico operacional (identificación) implica captar o recopilar toda la información, mediante diversos medios (instrumentos de encuesta, entrevistas, observaciones directas, etc.).

b. La organización del aprendizaje. Una organización del aprendizaje.

Es aquella capaz de adaptarse a cambios en el ambiente externo mediante la permanente renovación de sus estructura y de sus prácticas. Se distinguen cinco tecnologías que contribuyen al aprendizaje en las organizaciones, estas son:

- " 1. Pensamiento sistemas,
- 2. destrezas personales,
- 3. modelos mentales,
- 4. visión compartida,
- 5. aprendizaje en equipo" (6:117).

La organización de aprendizaje se asocia, por lo general, con conceptos como compartimento de la visión de la institución, autoanálisis de supuestos y prácticas prevalentes, consideración de estructuras organizacionales radicalmente nuevas, creación de equipos de aprendizaje y establecimiento de vínculos con entidades fuera de la empresa para la generación de nuevas ideas y perspectivas.

Una organización de aprendizaje "es una organización capaz de crear, adquirir y transferir conocimientos y transformar actitudes. Esto significa que las instituciones deben comprometerse a la búsqueda permanente de nuevos conocimientos. Pero en esto debe privar la tolerancia al fracaso, dada la susceptibilidad de que las acciones fallen. El propósito es, desde luego, aprender de los errores. Sin embargo, el aprendizaje no debe restringirse a la experiencia personal. Se puede aprender mucho de los demás, tanto fuera, como dentro de la organización. El aprendizaje que es posible obtener de otras organizaciones, suele ser productos de la evaluación comparativa, lo cual implica la búsqueda de las mejores prácticas. Lo que se aprende debe compartirse..." (6:118).

2.8.3.4 Integración de la teoría y la práctica en el desarrollo institucional.

Dado que en la capacitación de aprendizaje se subrayan los conocimientos y las habilidades técnicas, por lo general no se contemplan acciones sobre habilidades administrativas. Apenas se ha comenzado la necesidad de impartir habilidades administrativas e integrar teoría y práctica. Para satisfacer estas necesidades hay que crear nuevos programas, es decir, la integración efectiva de la tecnología, las ciencias naturales y sociales, administración de empresas. Este modelo debe poseer las siguientes características;

- " 1. Estrecha integración entre educación teórica y vocacional: orientación práctico teórica,
- 2. contratos de inicio, para garantizar este modelo educativo,
- 3. las metas educativas deben estar a tono con el modelo educativo,
- 4. exámenes integrados entre práctica teoría,
- 5. Presentación de exámenes finales, de aplicación, invención e ingeniería" (2:91).

Este modelo educativo, aún no integrado en los estudios de los institutos experimentales de Guatemala, debe incorporarse para disminuir el problema de la orientación programática y darle un carácter integrador teoría y práctica.

Se ha criticado mucho a los administradores del país la insuficiencia de conocimientos y habilidades necesarias para la comprensión de los procesos globales.

Los programas pragmáticos subestiman la necesidad de desarrollar administradores de mentalidad global. "Se han hecho investigaciones las cuales han denotado abiertamente que los administradores que las universidades forman, no satisfacen la demanda de las organizaciones a futuro"(2:91).

De acuerdo con estudios actualizados, se ha llegado a solicitar de los administradores y trabajadores los Siguiete,

- poseer educación universitaria,
- contar con experiencia laboral,
- poseer conocimientos de economía,
- ser generalizadores, menos que especialistas o reduccionistas,
- Dominar el ingles o el francés" (2:92).

2.9 FACTORES HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Mientras que los objetivos institucionales pueden diferir de una organización a otra, los individuos involucrados también poseen características, necesidades y objetivos especialmente importantes para ellos. Por medio de la función de dirección, los administradores ayudan a los trabajadores a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades, utilizar su potencial y contribuir al cumplimiento de los propósitos de la administración. Por lo tanto, los administradores deben conocer los papeles que asume la gente, así como la individualidad y personalidad de ésta.

Los individuos son más que un mero factor de producción. Son miembros de sistemas sociales de muchas organizaciones. Son consumidores de bienes de servicios y como tales, ejercen vital influencia en la demanda. Son miembros de familias, escuelas, iglesias, asociaciones profesionales y partidos políticos.

En esos diferentes papeles los individuos establecen leyes sobre los administradores, una ética que orienta su conducta y una tradición de dignidad humana que es una de las características más importantes de toda la sociedad. Los administradores y los trabajadores son miembros interactuantes de un sistema social.

Los individuos actúan en diferentes papeles. Las personas promedio no existen. Sin embargo, en las instituciones suelen partirse del concepto contrario. "Las instituciones desarrollan normas, reglas, horarios de trabajo, normas de seguridad y descripciones de puestos, todas ellas, en el supuesto táctico de que las personas son iguales. Desde luego que es supuesto es necesario en gran medida en las acciones organizadas, pero es igualmente importante reconocer que cada individuo es único, con sus propias necesidades, ambiciones, actitudes, deseos de superación, nivel de conocimientos y habilidades"(21:97).

Si los administradores ignoran la complejidad y la individualidad de sus trabajadores, corren el riesgo de aplicar erróneamente las generalizaciones, acerca de la motivación, el liderazgo y la comunicación. En una institución educativa no todos los problemas pueden solucionarse por completo. Los administradores deben disponer de algunos medios para hacer ajustes y darle a cada trabajador la parte que le corresponde en la estructura organizacional.

Administrar supone cumplir objetivos empresariales. Obtener resultados es importante, pero no a costa de la dignidad humana. Cada uno de ellos es único e irrepetible, seres humanos que deben ser tratados como tales.

"No se puede hablar de la naturaleza de los trabajadores sin considerar a la persona en su integridad, y no en sus características específicas como conocimientos, actitudes, habilidades y rasgos de personalidad. Un trabajador posee todos estos elementos en un grado y otro. Además, estas características interactúan entre sí y su predominio en situaciones específicas cambia rápida e imprevisiblemente. El ser humano es una persona total, influida por factores externos. La gente no puede despojarse del impacto de estas fuerzas al presentarse a trabajar"(21:96).

El trabajador navega en una serie de motivaciones permanentes. Las motivaciones se basan en necesidades, ya sea consciente o inconscientemente experimentadas. Algunas de ellas son necesidades primarias, como los requerimientos fisiológicos de agua, aire, sueño, abrigo. Otras pueden considerarse secundarias, como la autoestima, el status, la asociación con los demás, el efecto, la generosidad, la realización, afirmación personal. Naturalmente, estas necesidades varían en intensidad y en el transcurso del tiempo entre diferentes individuos.

La motivación es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperen satisfacer impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Los administradores tienen la responsabilidad de crear condiciones favorables al desempeño. Uno de los caminos para ejercerla es seguir algunos pasos, como los siguientes:

" Fíjese una meta persona y no la pierda de vista, complemente sus objetivos a largo plazo con metas a corto plazo y acciones específicas, emprenda cada año la realización de una nueva tarea, haga diferente su trabajo. Establezca objetivos de mejora de su puesto. Con un poco de imaginación es probable que incremente considerablemente su productividad.

Desarrolle un área de habilidad y pericia. Haga pleno uso de sus facultades. Una retroalimentación y prémiese"(17:161).

Las motivaciones de un individuo pueden ser sumamente complejas, y en ocasiones contradictorias. Inducen a un individuo mismo a propender por cosas

distintas, como querer un auto, o desear tranquilidad o autoestima, simultáneamente.

Los motivadores son cosas que inducen a alcanzar un alto desempeño. Mientras que las motivaciones son reflejo de deseos. Los motivadores son las recompensas o incentivos ya identificados que intensifican el impulso a satisfacer deseos. Son también los medios por los cuales es posible conciliar necesidades contrapuestas o destacar una necesidad para darle prioridad sobre otra.

Un administrador puede hacer mucho por la intensificación de las motivaciones mediante el establecimiento de condiciones favorables a ciertos impulsos. Los empleados que, por ejemplo, se han creado un impulso de excelencia, tienden a sentirse motivados a contribuir a favor de ese prestigio.

"Un motivador es algo que favorece la eficiencia y la eficacia de una institución. Ayuda a mantener vivas la motivación y la satisfacción. Las motivaciones se refiere al impulso y esfuerzo por satisfacer un deseo o meta. La satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo. La motivación implica un impulso hacia un resultado, mientras que la satisfacción es resultado ya experimentado" (17:162).

Una de las más conocidas teorías sobre la motivación es la teoría de las necesidades propuestas por el Psicólogo Abraham Maslow. Maslow concibió las necesidades, la cual va de abajo hacia arriba, y concluyo que una vez satisfecha una serie de necesidades, éstas dejan de surgir como motivadores.

Las necesidades humanas básicas que Maslow colocó en orden ascendente de importancia son las siguientes:

- 1 "Necesidades fisiológicas. Estas son las necesidades básicas para el sustento, tales como alimentos, agua calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para la conservación de la vida, las demás a los individuos,
- 2 Necesidades de seguridad. Estas son las necesidades para librarse de riesgos físicos y del temor a perder el trabajo, la propiedad, los alimentos o el abrigo.
- 3 Necesidades de asociación o aceptación. En tanto que seres sociales, los individuos experimentarán la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás,
- 4 Necesidades de estimación de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación, tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, categoría y seguridad en uno mismo.
- 5 Necesidad de autorrealización. Maslow consideró que ésta es la necesidad más alta de jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso" (17:15).

El enfoque de las necesidades de Maslow fue considerablemente modificado por Frederik Herzberg y sus colaboradores. Estos se propusieron formular en su investigación una teoría de dos factores de la motivación.

En un grupo de necesidades se encontrarían cosas tales como políticas y administración de la institución, supervisión, condiciones de trabajo, relaciones interpersonales, salario, categoría, seguridad en el empleo y vida personal. Herzberg y colaboradores determinaron que estos elementos eran exclusivamente insatisfactorios, no motivadores. En otras palabras, su existencia en alta calidad y cantidad en su entorno de trabajo no provoca insatisfacción. Su existencia, en cambio, resultaría en insatisfacción. Le denominó a éstos factores de mantenimiento, higiene o contexto de trabajo.

Herzberg incluyó en el segundo grupo ciertos satisfactores (motivadores) relacionados con el contenido del trabajo. Entre ellos se encuentran el logro, el reconocimiento, el trabajo interesante, el avance y el crecimiento laboral. Su existencia produce sensaciones de satisfacción o falta de satisfacción.

"El primer grupo de factores (insatisfactorios) no motivará a las personas en una organización, no obstante deben estar presentes, los factores del segundo grupo, o factores del contenido del trabajo, son los verdaderos motivadores, ya que pueden producir sensaciones de satisfacción." (5:141)

"Otro enfoque es el representado por la teoría de la expectativa, creado por el Psicólogo Víctor H. Vroom. Este sostuvo que la gente se siente motivada a trabajar si está convencida del valor del trabajo mismo. En cierto sentido, este enfoque está a tono con lo que decía Martín Lutero". Todo lo que se hace en el mundo debe hacerse con esperanza". (5:141)

Vroom postula que la motivación de las personas a hacer algo está determinado por el valor que otorgan al resultado de su esfuerzo. El esfuerzo se ve recompensado por los cumplimientos de la meta, anticipadamente vista."(5:142).

Uno de los mayores atractivos de la teoría de Vroom es que en ella se reconoce la importancia de diversas necesidades y motivaciones individuales. Esto libra consecuentemente de algunas características simplistas de Maslow y Herzberg. Concuerda con el concepto armonía entre los objetivos, las metas personales individuales y las metas y objetivos institucionales.

La teoría de Vroom. Es congruente con la idea que la labor de los administradores consiste en diseñar las condiciones ideales para un mejor desempeño, para lo cual se deben tomar necesariamente las diferencias entre una situación y otra.

David C. McClelland contribuyó a la comprensión de la motivación al identificar tres necesidades básicas de motivación. Las clasificó como necesidad de poder, necesidad de asociación y necesidad de logro.

La necesidad de poder se expresa en la necesidad de ejercer influencia y poder. Por lo general, los individuos persiguen posiciones de liderazgo. Son, con frecuencia, buenos conversadores, son empeñosos, francos, obstinados y exigentes y les gusta enseñar y hablar en público.

La necesidad de asociación se expresa en que las personas disfrutan enormemente el deseo de que se les acepte socialmente. Les preocupa tener buenas relaciones sociales, experimentar sensaciones de preocupación, de proximidad y comprensión. Están prestos a auxiliar a quienes se ven en problemas y gozar de amigables relaciones con los demás.

La necesidad de logro se manifiesta que los individuos poseen un deseo de éxito y un temor al fracaso. Gustan de los retos y se proponen metas moderadamente difíciles. Son realistas frente a los riesgos. Tienden a ser infatigables, les gusta trabajar por muchas horas y no se preocupan por el fracaso, aunque éste puede llegar. Tras analizar las teorías anteriores sobre la motivación, cabe preguntarse que significado tienen para los administradores ¿Qué técnicas motivacionales pueden emplear, los administradores? Aunque la motivación es tan compleja e individualizada, es posible identificar algunas de las principales técnicas motivacionales

□ Dinero

El dinero nunca debe ser pasado por alto como alto motivador. Ya sea bajo la forma de salario, pago de destajo, cualquier otro pago de incentivo, bonos, opciones de acciones, seguro pagado por la compañía a todo lo que se le puede dar al trabajador a cambio de su desempeño, el dinero es importante. Por lo demás, tal como lo han comentado algunos autores, el valor concedido al dinero bien puede exceder su estricto valor monetario.

Los economistas y la mayoría de los administradores han tendido a colocar el dinero en un alto sitio en la escala de los motivadores, mientras que los científicos de la conducta tienden a restarle importancia.

El incentivo que representa el dinero puede volverse en el país uno de los más importantes para el trabajador cuando vive bajo una situación económica generalizada en el cual sus ingresos reales son bajos. Desdichadamente para los países pobres esta circunstancia es común, por lo que es de esperarse que los trabajadores se vean motivados por el monto de sus salarios.

A pesar de lo importante de las condiciones participativas de la fuerza laboral y otros incentivos "los incentivos económicos no puede dejarse de tomarse en cuenta como medios eficaces para lograr contribución al desempeño general de las empresas, particularmente cuando las condiciones económicas les son adversas en lo relacionado con el poder de compra que puede permitirles los ingresos que derivan de su trabajo" (9:181).

◆ Participación

Una teoría que ha merecido sólido apoyo como resultado de las teorías e investigaciones sobre la motivación es la creciente conciencia y uso de la participación. Es muy extraño que una persona no se sienta motivada por el hecho de que se le consulte respecto de acciones que le afectan, de que se le tome en cuenta. Además, la mayoría de las personas que se encuentran en el centro mismo de las operaciones de una institución están al tanto de los problemas y sus soluciones. En consecuencia, el tipo correcto de participación produce la misma motivación para el éxito de las compañías distintas, sean éstas industriales o educacionales.

◆ Calidad de vida laboral

Uno de los métodos de motivación más interesantes es el programa de calidad de vida laboral, el cual consiste "en un enfoque de sistemas de diseño de puestos en un promisorio avance en el enriquecimiento del puesto. La calidad de vida laboral no sólo es un método de grandes posibilidades para mejorar condiciones internas de trabajo, sino un campo interdisciplinario de investigación acción en el que se combina la Psicología y la Sociología, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de las organizaciones, las teorías sobre motivación y liderazgo y las relaciones industriales y educativas y de servicios"(9:182).

La calidad de vida laboral ha recibido un apoyo de las fuentes más diversas. Los administradores han visto en elle un prometedor instrumento para la solución del estancamiento de la productividad. Administradores y sindicalistas también han reconocido como un medio para el mejoramiento de las condiciones y la productividad, así como una vía para atraer la inflación, conseguir la democracia industrial y reducir al mínimo los conflictos laborales.

La calidad de vida laboral implica no sólo el incentivo salarial, sino motivaciones más trascendentes que vinculan el enriquecimiento personal y el crecimiento de la institución, explicado en la organización y la productividad.

◆ Enriquecimiento de puestos

De la incentivación y análisis de la motivación se ha desprendido la importancia de que los puestos de trabajo ofrezcan retos y sean significativos. Esto se aplica por igual a los puestos de los administradores que a los de los demás empleados. "El enriquecimiento de puestos está relacionado con la teoría de la motivación del señor Herzberg, en la que factores como retos, reconocimientos de los logros y responsabilidad son concebidos como los verdaderos motivadores. Aunque esta teoría ha sido objeto de cuestionamientos, ha dado lugar a un amplio interés en el desarrollo de medios para enriquecer el contenido de los puestos, particularmente de los empleados que no tienen funciones administrativas"(9:183).

Con el enriquecimiento de puestos se pretende dotar a los empleados de un mayor sentido de reto y logro. Los puestos pueden enriquecerse por medio de la variedad, pero también se les puede enriquecer,

- 1 " Concediendo a los empleados mayor libertad de decisiones referida a métodos, secuencia y ritmo de trabajo.
- 2 Alentando la participación de los subordinados o la interacción entre empleados
- 3 Otorgándoles a los trabajadores una sensación de responsabilidad personal sobre sus tareas.
- 4 Dando pasos para confirmar que los empleados comprueben que sus tareas contribuyen a un producto terminado y al bienestar de la empresa.
- 5 Ofreciendo al personal, retroalimentación sobre su desempeño laboral, preferiblemente antes que a sus supervisores.
- 6 Involucrando a los trabajadores en el análisis y cambio de aspectos físicos del entorno de trabajo" (9:184).

Aún los más acerbos defensores del enriquecimiento de puesto admiten la existencia de las limitaciones del enriquecimiento de puestos en su aplicación. Una de ellas se refiere a la tecnología. Con maquinaria especializada y técnica de línea de ensamble, quizá no sea posible lograr que todos los puestos sean precisamente significativos. Otra limitación son los costos.

Cabe preguntarse también si en realidad los empleados desean que se proceda al enriquecimiento de puestos, especialmente cuando éste implica cambios en el contenido básico de sus puestos. En varios estudios sobre las actitudes de los trabajadores, inclusive errores de línea de ensamble, se ha demostrado un alto porcentaje de insatisfacción. Todo lo que indica que lo más importante para ellos es la seguridad, una modificación en la naturaleza de sus tareas para incrementar la productividad y su realización como personas.

Las limitaciones del enriquecimiento de puesto se aplican principalmente a puestos que requieren de un bajo nivel de habilidad. Los puestos altos (profesionales, trabajadores altamente calificados) contienen ya de suyo diversos grados de reto y logro. Quizá se podrían incentivar en una profunda modificación de las estructuras psicológicas, en las relaciones humanas, en la organización funcional del trabajo, etc.

Para el enriquecimiento de puesto y que sea atractivo pueden utilizarse varios métodos. "Para comenzar es preciso que los empleados adquieran un conocimiento más verdaderos de las necesidades de los trabajadores. Las investigaciones han demostrado que los trabajadores con escasas habilidades desean factores tales como seguridad en el empleo, pago, prestaciones, reglas menos restrictivas y supervisores mejor dispuesto y más comprensivos"(10:183).

A medida que los trabajadores ascienden por la jerarquía de una institución, encuentra que otros cobran creciente importancia. Sin embargo, hasta ahora se han hecho pocas investigaciones de enriquecimiento de puestos

relacionados con profesionales de alto nivel y ninguna en trabajadores del bajo nivel.

En segundo término, si el incremento de la productividad es la meta principal del enriquecimiento de puestos, este programa debe hacerse patente para los trabajadores la utilidad compartida, tanto para ellos, como para la institución. Esta daría un notable aumento en la producción y un marcado interés en el desempeño del trabajo.

En tercer lugar, a las personas les gusta participar, ser consultadas y que se les dé la oportunidad de hacer sugerencias. Les gusta que se les considere como personas. La elevación de la moral y la productividad, así como una notoria reducción en la alternancia del personal son sencilla pero efectivas formas de estimar la participación.

En cuarto lugar, a la gente le gusta comprobar que los administradores están verdaderamente interesados en su bienestar. A los trabajadores les gusta saber qué hacen y por qué y para qué lo hacen. Les agrada tener retroalimentación sobre su desempeño. Asimismo que su trabajo sea objeto de aprecio y reconocimiento.

El análisis realizado hasta aquí acerca de las teorías, investigaciones y aplicaciones, y aplicaciones, demuestra que la motivación debe ser considerada desde el punto de vista del sistema y la contingencia. Dada la complejidad que implica motivar a individuos dotados de una personalidad propia y en diferentes situaciones, se corre el riesgo de fracasar en caso de aplicar un motivador o un grupo de motivaciones de fracasar en caso de aplicar un motivador o un grupo de motivadores. La conducta humana no es una cuestión sencilla. Se le debe considerar, más bien, como un conjunto de interacciones, uno de cuyos elementos más importantes son los factores de motivación.

"Los factores de motivación no existen en el vacío. Incluso los deseos en impulsos individuales están condicionados por necesidades fisiológicas o por aquellos que surgen de los antecedentes de una persona. Sin embargo, también aquellos por lo que las personas están dispuestos a esforzarse se ve afectado por el ambiente organizacional en el que operan. A veces, este ambiente puede inhibir las motivaciones; otras, incentivarlas incrementarlas". (10:214).

La interacción de la motivación y el ambiente organizacional subraya no sólo los aspectos sistemáticos de la motivación, sino también de que ésta depende de los estilos de liderazgo y la práctica administrativa. Líderes y administradores deben responder a las motivaciones de los individuos si pretenden diseñar condiciones en las que la gente se desempeña gustosamente.

Los administradores proceden de esta manera cuando se ocupan de comprobar que se han establecido metas verificables, "que se desarrollen y comuniquen estrategias y que se elaboren planes para el cumplimiento de los objetivos. también proceden así cuando diseñan un sistema de funciones organizacionales en el que la gente pueda ser eficiente.

Los administradores actúan asimismo cuando se cercioran que la estructura sea dotada de personal competente, cuando confirman que los instrumentos, la información y los métodos de control aportan a las personas los conocimientos de retroalimentación que necesitan para contar con una motivación que permita el proceso saludable y los productos institucionales"(10:215).

La administración es el proceso global y complejo que consiste en influir en el cumplimiento de las metas organizacionales, individuales y grupales. Los trabajadores asumen diferentes papeles y no existen personas promedio. Al trabajar a favor de las metas, un administrador debe tomar en cuenta la dignidad de las personas en su integridad.

La motivación no es un concepto simple. Alude a una realidad de diversos impulso, deseos, necesidades y otras fuerzas. Los administradores motivan al procurar condiciones que induzcan a los miembros de las organizaciones en beneficio de éstas.

Existen diversas visiones y supuestos sobre la naturaleza humana. Maslow, por ejemplo, sostiene que las necesidades humanas conforman una jerarquía que va desde las necesidades de orden menor (necesidades fisiológicas) hasta las necesidades de mayor orden (la necesidad de autorrealización). De acuerdo con Herzberg existen por satisfactores relativos al contenido del trabajo y los insatisfactores, relativos al contexto del trabajo (circunstancias).

La teoría motivacional de Vroom postula que los individuos se sienten motivados a alcanzar una meta si creen que ésta es valiosa y pueden comprobar que sus actividades contribuirán a su consecución. La teoría de la equidad se refiere al juicio subjetivo de los individuos sobre lo justo de la recompensa recibida por sus insumos y sus trabajos. Todas las demás teorías están en torno a recompensas o respuestas, tanto internas como externas (dinero, el aliento, la elevación de la calidad, etc.).

La motivación es basta y compleja, impone regímenes de contingencia, pero también de alimentación duradera. En todo caso, debe tomarse en cuenta los factores empresariales pero fundamentalmente los subjetivos, en tanto que los trabajadores son humanos que sufren y que tienen anhelos y esperanzas.

CAPITULO TERCERO

3.0 MARCO METODOLOGICO

3.1 OBJETIVOS

Los objetivos que se alcanzaron en la investigación fueron los siguientes,

3.1.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar las limitaciones, posibilidades internas y externas de la integración laboral en el Instituto técnico Vocacional Doctor Imrich Fischmann.

3.1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir las acciones de integración de personal que se realizan en el Instituto Técnico Vocacional Dr. Imrich Fischmann.
2. Identificar las acciones específicas de las autoridades educativas en cuanto al rol que ejercen en los procesos integración laboral.
3. Investigar qué organismos institucionales tienen a su cargo la política organizacional y la integración laboral en el Nivel Medio.
4. Identificar el clima organizacional del establecimiento, la participación de cada uno de los miembros de los organismos constituidos.
5. Comparar las formas de evaluación de desempeño y sus funciones respectivas en relación con otras instituciones educativas.

3.2 VARIABLE UNICA

Limitaciones y posibilidades internas de integración de personal en el Instituto Técnico Vocacional Dr. Imrich Fischmann.

3.3 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE

Se entiende como limitaciones y posibilidades internas de integración laboral al enfoque administrativo, dispuesto a resolver las condiciones de desarrollo educativo e institucional, específicamente en el Nivel Medio del Sector Oficial.

3.4 MANEJO OPERACIONAL DE LA VARIABLE

Variable	Indicador	Instrumento de encuesta
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Factores internos de la integración laboral. ➤ Metas organizacionales. ➤ Tareas ➤ Tecnología ➤ Estructura de la organización ➤ Personal ➤ Oferta y demanda ➤ Sistemas de compensaciones ➤ Políticas Institucionales ➤ Ambiente interno para la integración laboral ➤ Posibilidades ➤ Limitaciones ➤ Amenazas ➤ Resistencia ➤ Apertura ➤ Centralización ➤ Descentralización 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elementos de integración laboral ➤ Diseño, planificación ➤ Promoción, ascensos ➤ organización ➤ Selección ➤ Supervisión ➤ Formación, capacitación ➤ Control ➤ Evaluación ➤ Retroalimentación ➤ Selección de personal ➤ Diseño ➤ Organización ➤ Procesos de inducción ➤ Implementación ➤ Formulación de estrategias de 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Instrumentos de Encuesta. ➤ Desarrollo profesional ➤ Supervisión ➤ Evaluación ➤ retroalimentación ➤ Instrumentos de encuesta.

3.5 SUJETOS

- a) Estudiantes
- b) Profesores

3.6 UNIVERSO

Se investigó el 100% de los estudiantes del 6°. Grado de las carreras que se brindan en el Instituto Técnico Vocacional Dr. Imrich Fischmann. (Censo). Que hacen un total de 272 alumnos y 50 profesores.

3.7 PLAN PILOTO

Para asegura la validez y confiabilidad de los instrumentos, se ejecutó el plan de validación de los mismo, en el 6°. Grado de las carreras. Después, los instrumentos se aplicaron a escala masiva.

3.8 PROCEDIENTOS

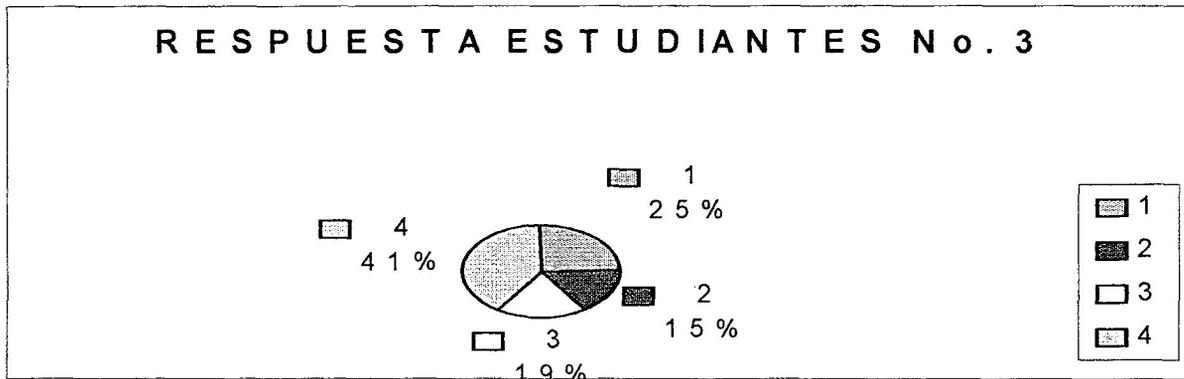
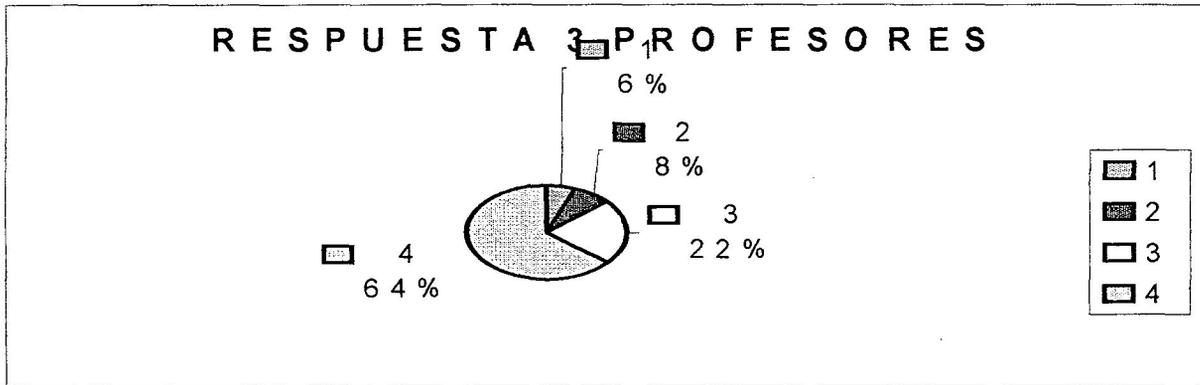
El proceso de investigación se desarrolló mediante los pasos siguientes:

- A. Investigación bibliográfica
- B. Selección de la bibliografía
- C. Integración del Marco Teórico provisional
- D. Diseño de los instrumentos
- E. Revisión de los instrumentos
- F. Validación de los instrumentos
- G. Aplicación masiva de los instrumentos
- H. Tabulación
- I. Organización
- J. Integración
- K. Análisis e interpretación de resultados
- L. Integración del informe
- M. Definición del Marco Teórico
- N. Acabado del informe

Pregunta No. 3

¿Qué aspectos se atiende en la integración laboral?

No.	Respuestas	Estudiantes		Profesores	
		F	%	F	%
1	Necesidades de los trabajadores	69	25.37	3	6.00
2	Selección de trabajadores	41	15.07	4	8.00
3	Compensaciones económicas	51	18.75	11	22.00
4	Necesidades de la Institución	111	40.81	32	64.00
TOTALES		272	100	50	100



Interpretación:

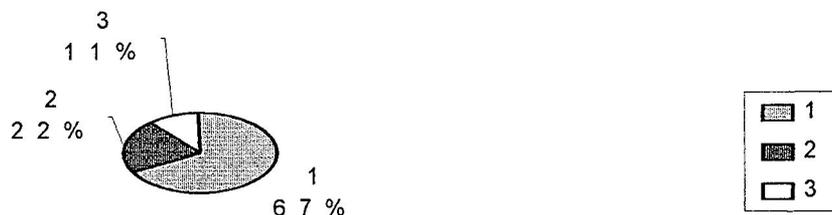
Los aspectos que se atienden en la integración laboral son las necesidades del establecimiento educativo. Las necesidades de los trabajadores y las compensaciones económicas aún no aparecen como prioridad en la agenda administrativa.

Pregunta No. 4

¿ Qué factores de la institución se toman en cuenta en la capacitación del personal?

No.	Respuestas	Estudiantes		Profesores	
		F	%	F	%
1	Objetivos del Establecimiento	181	66.54	26	52.00
2	Demanda de los trabajadores	61	22.43	19	38.00
3	Especialización del personal	30	11.03	5	10.00
TOTALES		272	100	50	100

RESPUESTA ESTUDIANTES No. 4

RESPUESTA No. 4
PROFESORES

Interpretación:

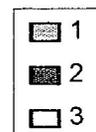
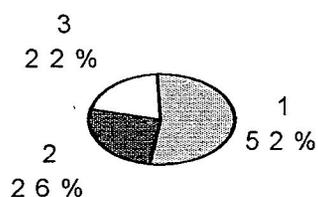
Los factores que se toman en cuenta en la capacitación del personal son los objetivos del establecimiento, es decir, importa mucho la imagen que el mismo proyecta ante la opinión externa. La demanda del personal, así como la especialización del trabajador son aspectos no tomados en cuenta.

Pregunta No. 5

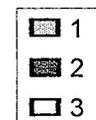
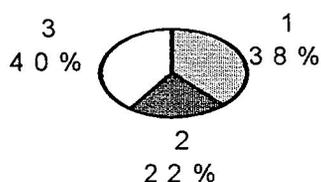
¿Qué aspectos externos se toman para la integración laboral?

No.	Respuestas	Estudiantes		Profesores	
		F	%	F	%
1	Ramas especializadas de otros establecimientos	141	51.84	19	38.00
2	Diseño curricular de otros establecimientos	71	26.10	11	22.00
3	Liderazgo de otros establecimientos que hacen competencia	60	22.06	20	40.00
TOTALES		272	100	50	100

RESPUESTA ESTUDIANTES NO. 5



RESPUESTA NO. 5 PROFESORES



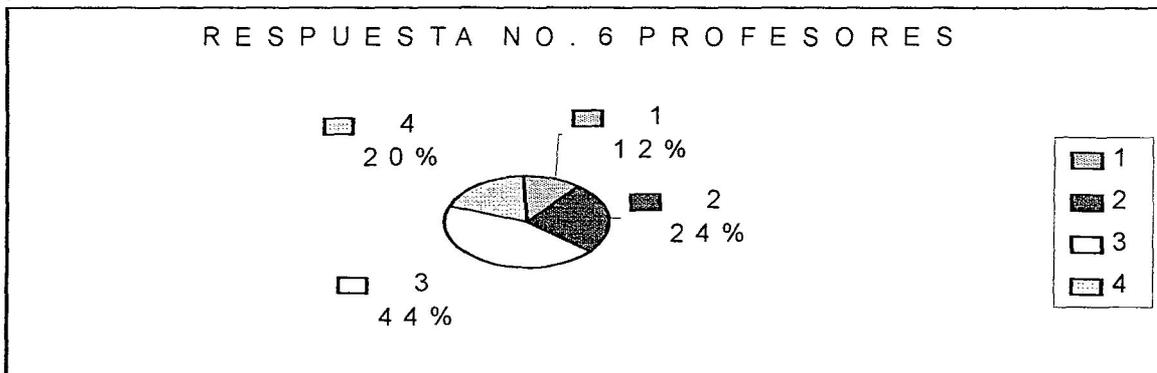
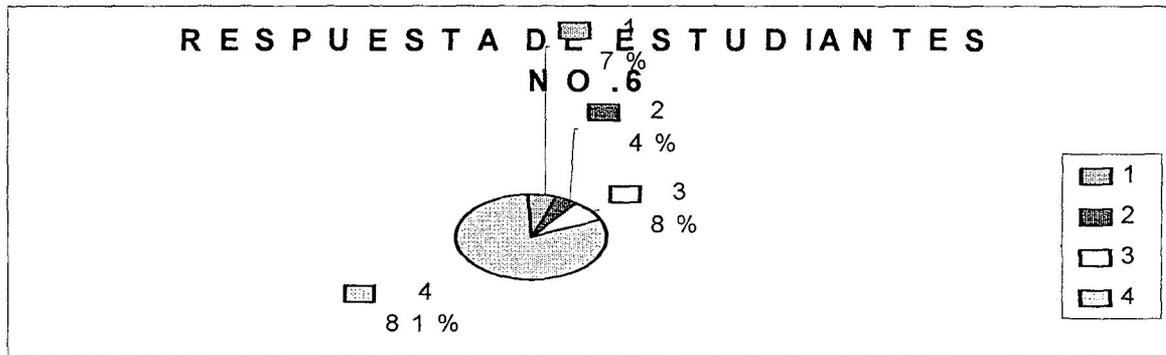
Interpretación

Los aspectos externos que se toman en cuenta en el establecimiento para la integración laboral es la especialización de las ramas técnicas de otros establecimientos, el diseño curricular y el liderazgo de estos establecimientos que hacen competencia en el mercado curricular y ocupacional.

Pregunta No. 06

¿Qué aspectos de organización de personal se toman en cuenta en la integración laboral?

No	Respuestas	Estudiantes		Profesores	
		F	%	F	%
1	Afinidad en la especialización	19	6.99	6	12.00
2	Liderazgo y participación de trabajadores	11	4.04	12	24.00
3	Niveles de capacidad	21	7.72	22	44.00
4	Antigüedad de algunos trabajadores	221	81.25	10	20.00
TOTALES		272	100.00	50	100.00



Interpretación

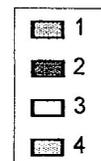
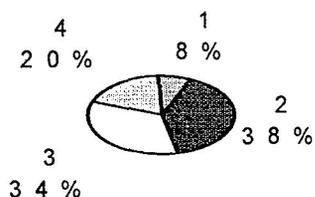
Los aspectos que se toman en cuenta en la organización del personal están en torno a la antigüedad y la capacidad, la afinidad en la especialidad del trabajo y el liderazgo, como participación, no se toman en cuenta.

Pregunta No. 7

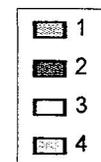
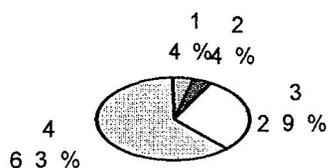
¿Qué aspectos se toman en cuenta en el reclutamiento del personal?

No.	Respuestas	Estudiantes		Profesores	
		F	%	F	%
1	Nivel de estudios	12	4.41	4	8.00
2	Experiencia en el puesto	12	4.41	19	38.00
3	Especialización en el cargo	79	29.04	17	34.00
4	Aspectos políticos	169	62.13	10	20.00
TOTALES		272	100	50	100

RESPUESTA PROFESORES No. 7



RESPUESTA ESTUDIANTES No. 7



Interpretación:

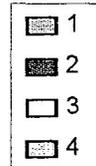
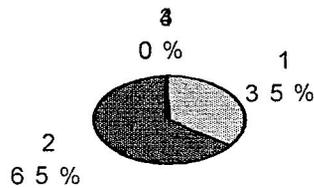
Los aspectos que se toman en cuenta en el reclutamiento del personal es, en primer lugar, los aspectos políticos. La especialización, la experiencia en el puesto y los niveles de estudio son coartados, minimizados. Aunque ya aparece como criterio la especialización en el puesto, éste se ve relegado.

Pregunta No. 8

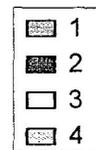
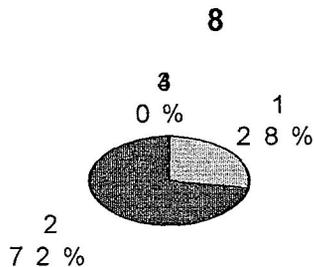
En cuanto a genero, ¿Qué trabajadores prefiere la institución educativa en el momento de seleccionar?

No.	Respuestas	Estudiantes		Profesores	
		F	%	F	%
1	Mujeres	94	34.56	14	28.00
2	Hombres	178	65.44	36	72.00
TOTALES		272	100	50	100

RESPUESTA ESTUDIANTES No. 8



RESPUESTA PROFESORES No. 8



Interpretación

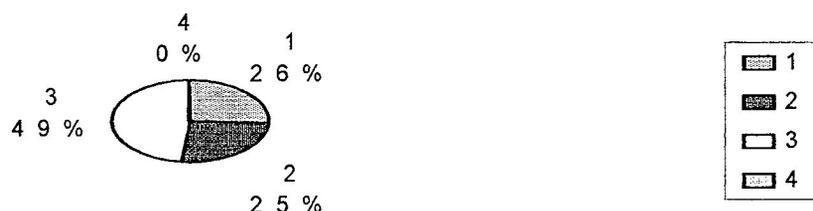
La selección de trabajadores está fundamentalmente dirigida a la escogencia de los hombres sobre las mujeres. Las instituciones educativas priorizan el desempeño de los hombres sobre las mujeres.

Pregunta No. 9

¿ En qué persona o personas recae la responsabilidad de la integración laboral?

No.	Respuestas	Estudiantes		Profesores	
		F	%	F	%
1	Claustro de profesores	71	26.10	3	6.00
2	Comisiones de trabajo	69	25.37	4	8.00
3	Director	132	48.53	43	86.00
TOTALES		272	100.00	50	100.00

RESPUESTA ESTUDIANTES No. 9



RESPUESTA PROFESORES No. 9



Interpretación

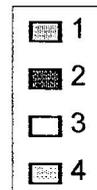
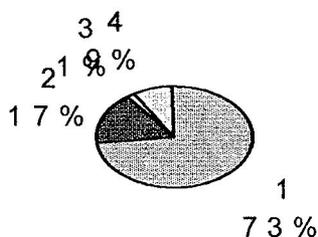
En el director recae la responsabilidad última de la integración laboral. Las comisiones de trabajo y claustros de profesores sólo hacen labor de trámite. Aún no se ha democratizado la cultura de la integración en los establecimientos educativos, tomada la integración como un todo.

Pregunta No. 10

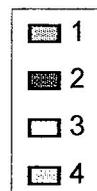
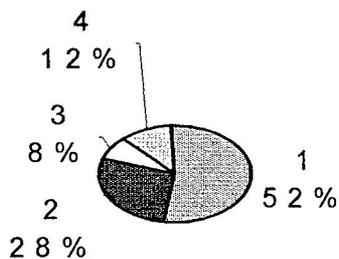
¿Quién tiene a su cargo el diseño de la política organizacional del Establecimiento?

No.	Respuestas	Estudiantes		Profesores	
		F	%	F	%
1	Ministerio de Educación	199	73.16	26	52.00
2	Supervisor Educativo	45	16.54	14	28.00
3	Claustro de Profesores	4	1.47	4	8.00
4	El Director	24	8.82	6	12.00
TOTALES		272	100.00	50	100.00

RESPUESTA ESTUDIANTES No. 10



RESPUESTA PROFESORES No. 10



Interpretación

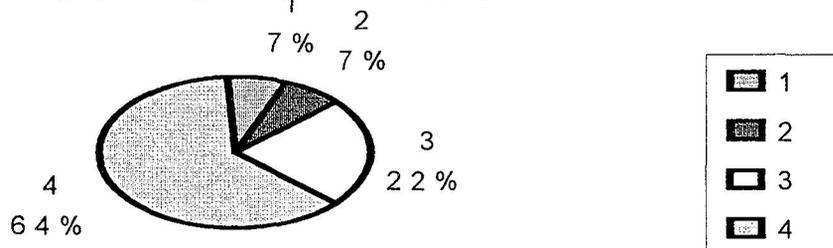
La entidad que tiene a su cargo el diseño de la política organizacional del establecimiento, es el Ministerio de Educación. El Supervisor Educativo, el Claustro de Profesores y el Director solo se concretan "ordenar" los expedientes y reproducir los mandatos verticales de las autoridades que controlan el poder.

Pregunta No. 11

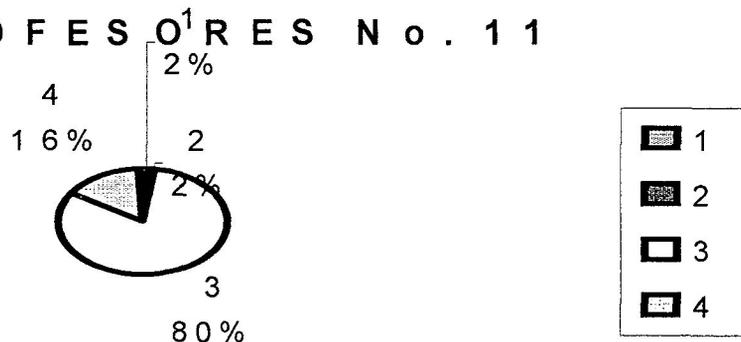
¿Qué requerimientos básicos se solicitan para el ascenso del personal?

No.	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Conocimiento	20	7.35	1	2.00
2	Habilidades	20	7.35	1	2.00
3	Actitudes	61	22.43	40	80.00
4	Experiencias	171	62.87	8	16.00
Totales		272	100.00	50	100.00

ESTUDIANTES
RESPUESTA No. 11



RESPUESTAS DE
PROFESORES No. 11



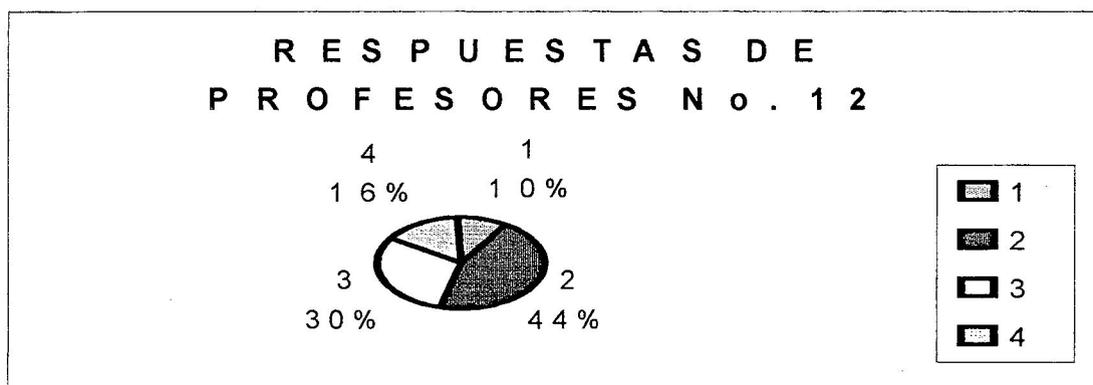
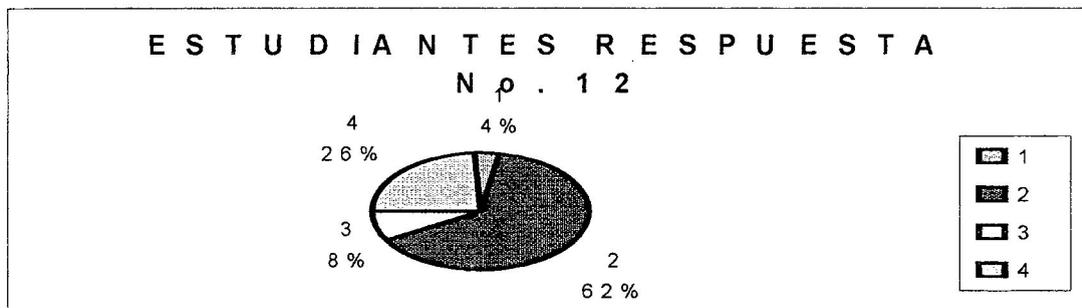
Interpretación:

Para el ascenso del personal (movilidad) según información, se requiere de la experiencia acumulada, las actitudes del trabajador, los conocimientos que tenga y las habilidades inherentes. Esto en orden de importancia.

Pregunta No. 12

¿Qué atributos debe llenar un administrador para dirigir la Institución Educativa?

No.	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Capacidad de comunicación	10	3.68	5	10.00
2	Integridad y Honestidad	169	62.13	22	44.00
3	Experiencia administrativa	21	7.72	15	30.00
4	Capacidad administrativa	72	26.47	8	16.00
Totales		272	100.00	50	100.00



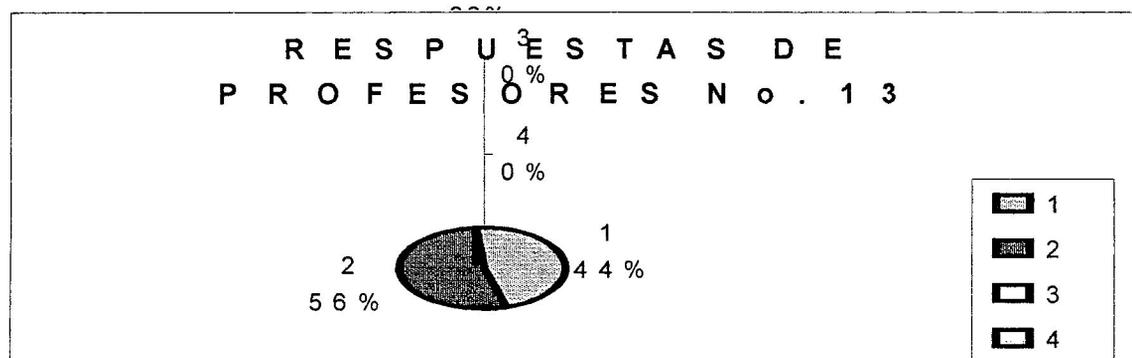
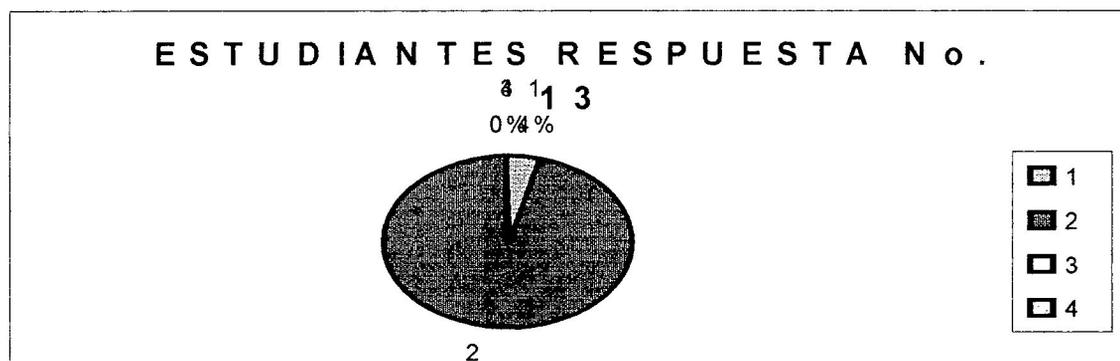
Interpretación:

Los atributos que debe llenar un Administrador Educativo para dirigir la institución son su integridad y honestidad. Después aparece, en orden de importancia, su capacidad y experiencia administrativa.

Pregunta No. 13

¿Cómo es el ambiente interno del establecimiento educativo?

No.	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	De participación y trabajo autónomo	12	4.41	22	44.00
2	De seguir instrucciones y respetarlas	260	95.59	28	56.00
Totales		272	100.00	50	100.00



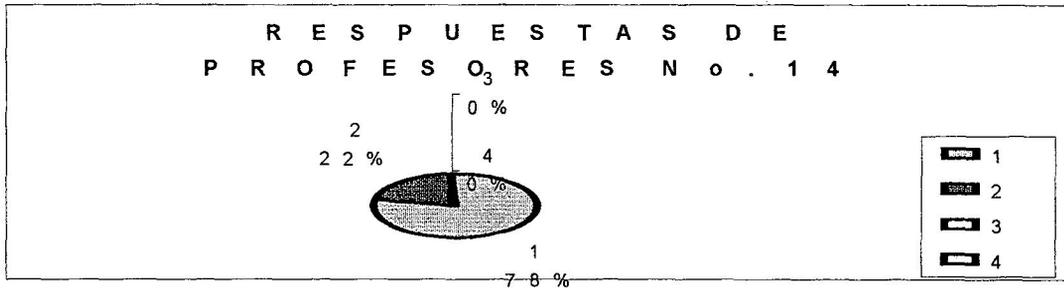
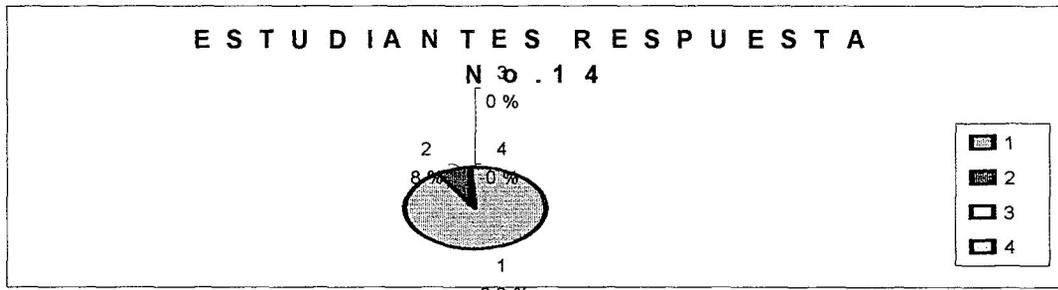
Interpretación:

El ambiente interno del establecimiento se define en seguir instrucciones y disposiciones y respetarlas. La participación y el trabajo autónomo aún no aparecen como disciplina democrática del establecimiento.

Pregunta No. 14

¿Qué tipo de estructura tiene la administración del establecimiento?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Estructura centralizada	249	91.54	39	78.00
2	Estructura descentralizada, de participación horizontal.	23	8.46	11	22.00
3					
4					
Totales		272	100.00	50	100.00



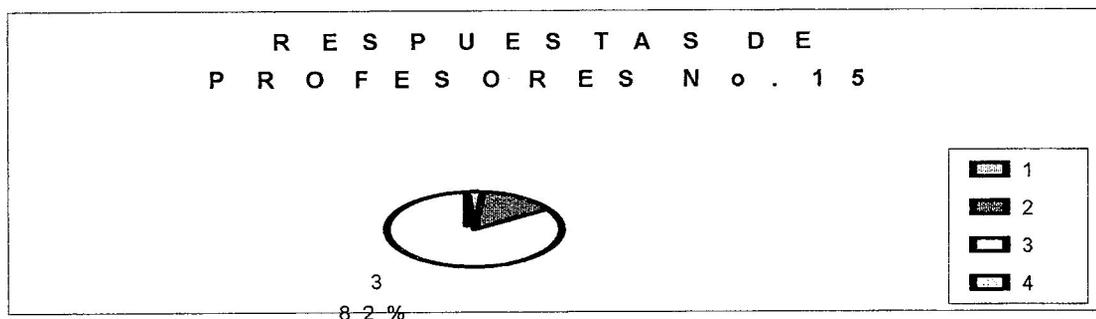
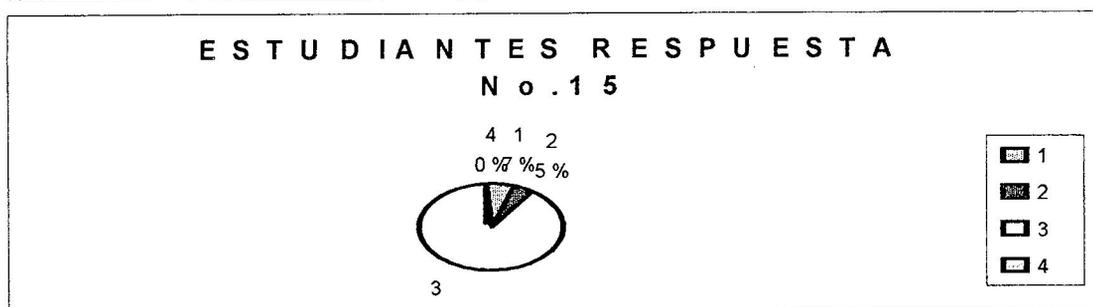
Interpretación:

La estructura de la institución educativa es centralizada, aún no se visualizan comportamientos descentralizados, de delegación y participación horizontal.

Pregunta No. 15

¿Con qué criterios se planifica la organización del trabajo?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Facilitar el trabajo administrativo	18	6.62	2	4.00
2	Darle autonomía a los grupos de trabajo	13	4.78	7	14.00
3	Girar órdenes y disposiciones	241	88.60	41	82.00
4			0.00		0.00
Totales		272	100.00	50	100.00



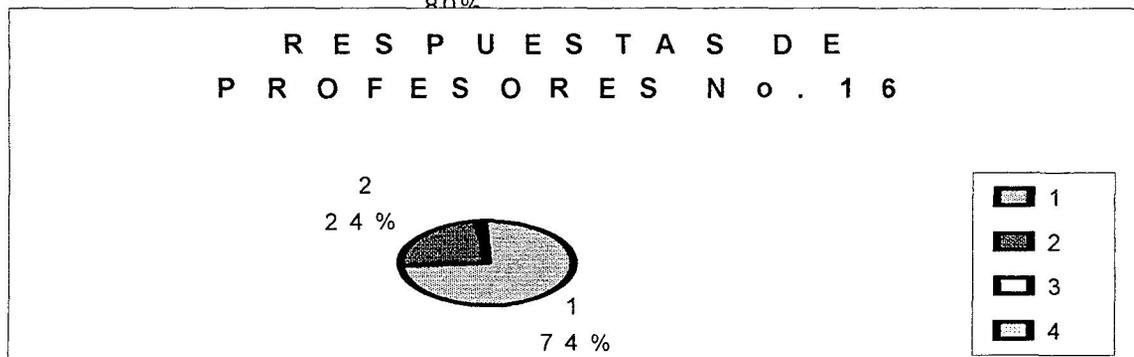
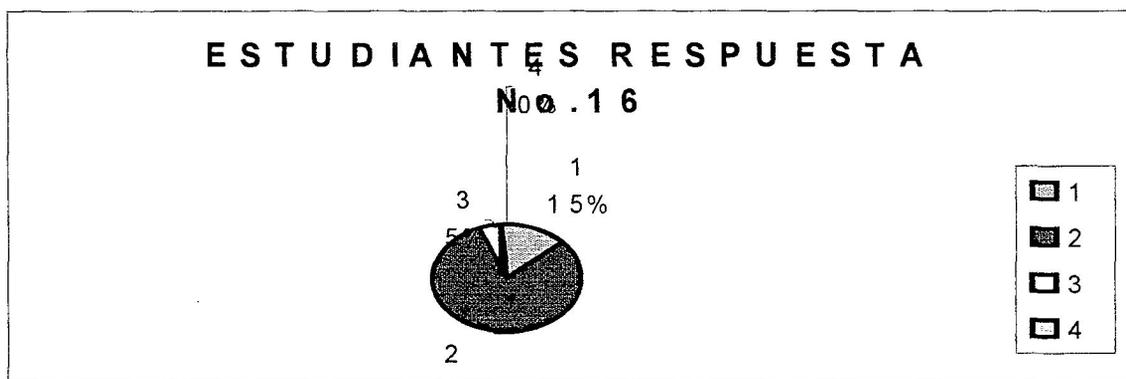
Interpretación:

Los criterios fundamentales para planificar y organizar el trabajo es girar órdenes y disposiciones administrativas. La planificación está centralizada en un organismo autocrático que no libera procesos de participación y autonomía.

Pregunta No. 16

¿Qué propósitos están previstos y se pretenden alcanzar en el momento de diseñar nuevos puestos?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Atender la demanda de servicios	42	15.44	37	74.00
2	Mejorar la organización del trabajo	216	79.41	12	24.00
3	Atender mejor al usuario	14	5.15	1	2.00
4			0.00		0.00
Totales		272	100.00	50	100.00



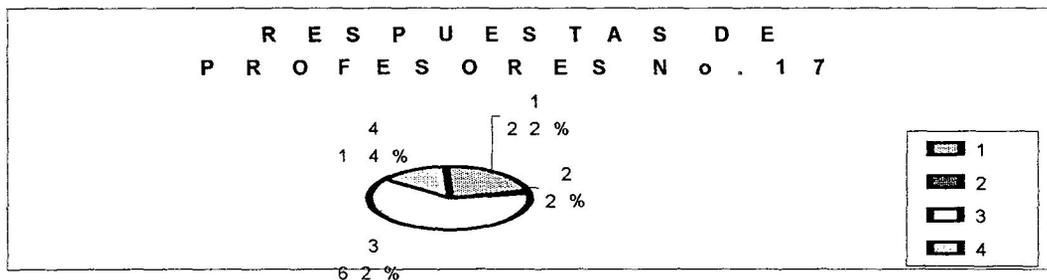
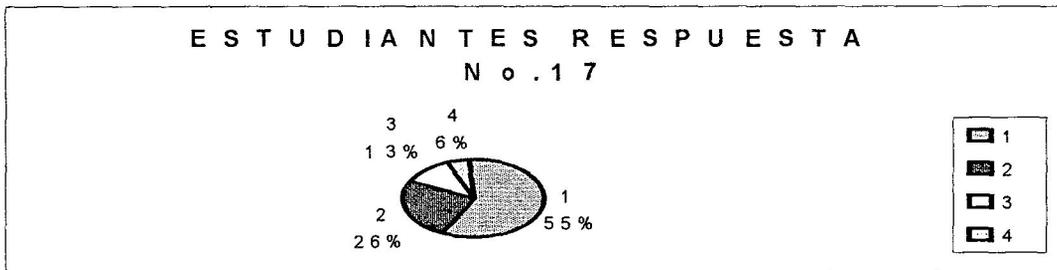
Interpretación:

El mejoramiento de la organización del trabajo constituye el propósito fundamental en el diseño de nuevos puestos. También surge la necesidad de atender la demanda de servicios y atender mejor al usuario, pero estos criterios aparecen subordinados al anterior.

Pregunta No. 17

¿Qué procedimientos se utilizan en la selección del personal de la institución?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Observación de expedientes	149	54.78	11	22.00
2	Pruebas y entrevistas	72	26.47	1	2.00
3	información de la experiencia y desempeño	36	13.24	31	62.00
4	Información de su conducta moral	15	5.51	7	14.00
Totales		272	100.00	50	100.00



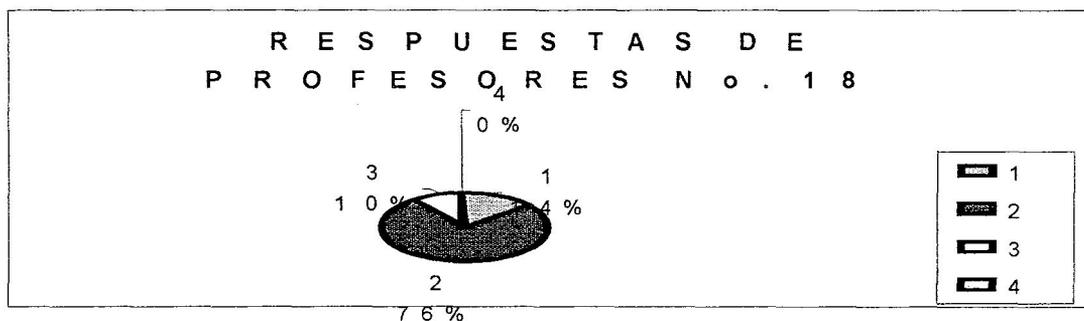
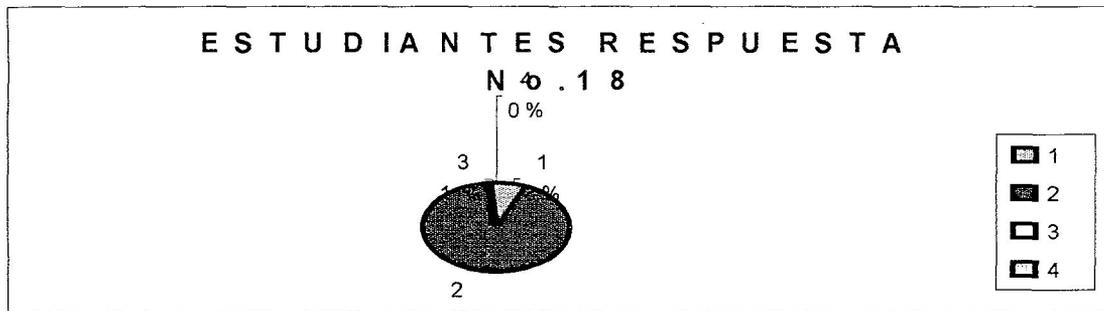
Interpretación:

Los procesos normales que se llevan en la selección de personal es la observación de los expedientes de los solicitantes. Incidentalmente se utilizan pruebas y entrevistas y la información sobre niveles de experiencia y desempeño.

Pregunta No. 18

¿Se ejecutan procesos de capacitación de personal en el establecimiento educativo?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Permanentemente	21	7.72	7	14.00
2	Incidentalmente	249	91.54	38	76.00
3	Nunca	2	0.74	5	10.00
4		0	0.00	0	0.00
Totales		272	100.00	50	100.00



Interpretación:

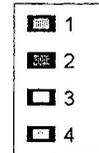
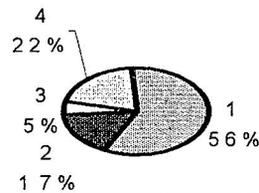
Los procesos de capacitación que la entidad educativa desarrolla son de carácter incidental, aislados, sin sistematización y criterio de continuidad.

Pregunta No. 19

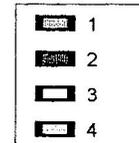
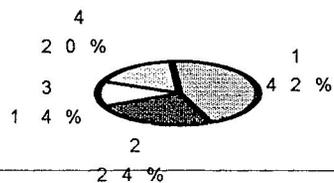
¿Qué aspectos se toman en cuenta en los procesos de capacitación?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Relaciones humanas	151	55.51	21	42.00
2	Habilitación en el puesto de trabajo	47	17.28	12	24.00
3	Procesos administrativos	13	4.78	7	14.00
4	Aspectos teóricos	61	22.43	10	20.00
Totales		272	100.00	50	100.00

ESTUDIANTES RESPUESTA
N o . 1 9



RESPUESTAS DE
P R O F E S O R E S N o . 1 9



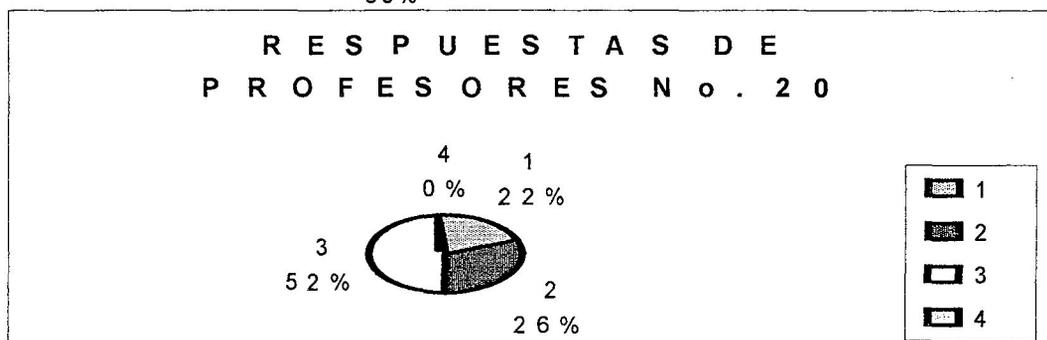
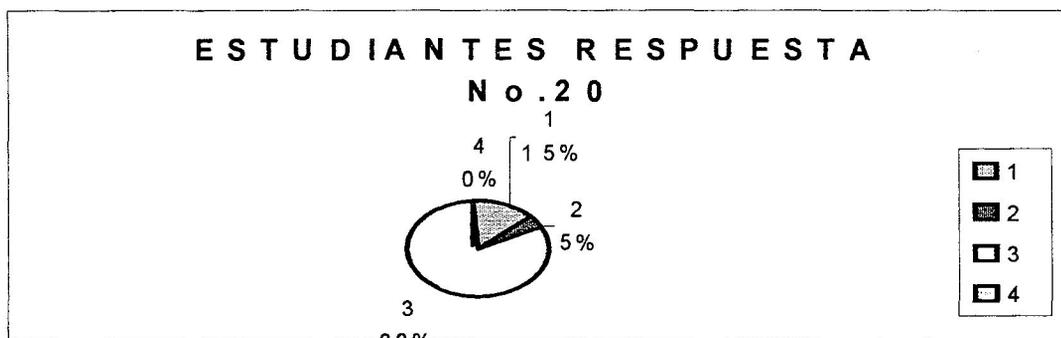
Interpretación:

Los aspectos que se priorizan en el establecimiento en las capacitaciones efectuadas son relaciones humanas (relaciones internas entre trabajadores autoridades). Los aspectos teórico científicos y la habilitación en el trabajo (criterio eficiencia) no tienen rangos de importancia.

Pregunta No. 20

¿Qué tipo de necesidades se toman en cuenta en la formación profesional del Personal en el Area Técnica?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Diseños	41	15.07	11	22.00
2	Procesos de ingeniería (creatividad)	14	5.15	13	26.00
3	Desarrollo de métodos de trabajo	217	79.78	26	52.00
4		0	0.00	0	0.00
Totales		272	100.00	50	100.00



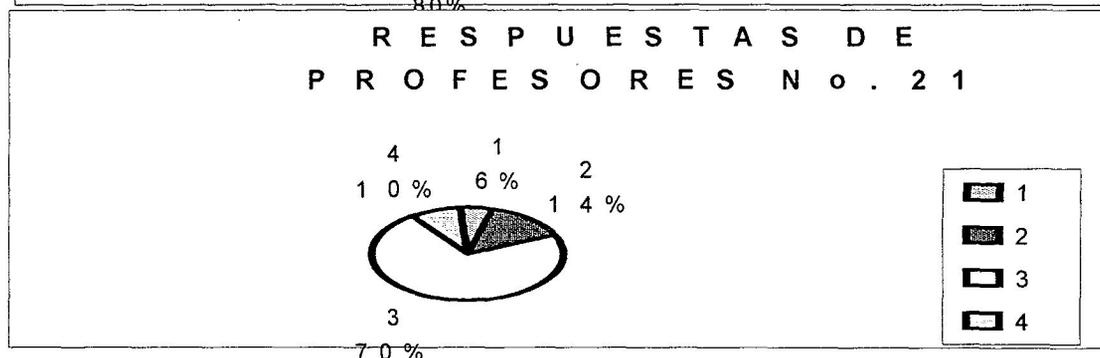
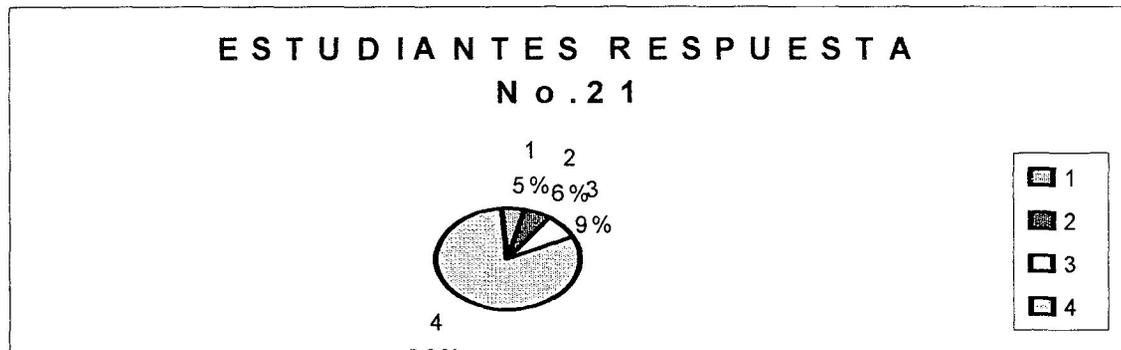
Interpretación:

Las necesidades que se toman en cuenta para la formación profesional del trabajador en el área técnica es el desarrollo de método. Están ausentes los diseños y los procesos de ingeniería (creatividad).

Pregunta No. 21

¿Qué se integra en la institución para resolver un problema de resistencia al cambio?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Incentivos económicos	14	5.15	3	6.00
2	Promoción (movilidad del personal)	17	6.25	7	14.00
3	Formación en nuevos procesos de trabajo	24	8.82	35	70.00
4	Coacción, uso de la fuerza y amenaza	217	79.78	5	10.00
Totales		272	100.00	50	100.00



Interpretación:

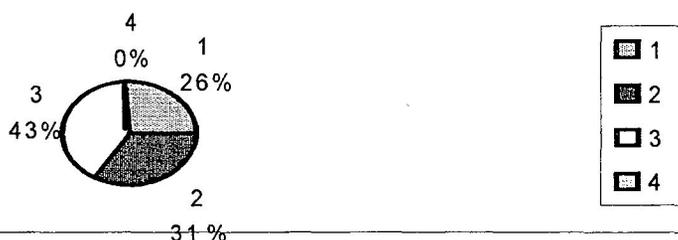
La resistencia al cambio, cuando se dan proceso de innovación interna, se administra mediante la utilización de la coacción y la amenaza, como forma tradicional. Sin embargo, ya está apareciendo la formación de nuevos procesos de trabajo, la orientación y los incentivos.

Pregunta No. 22

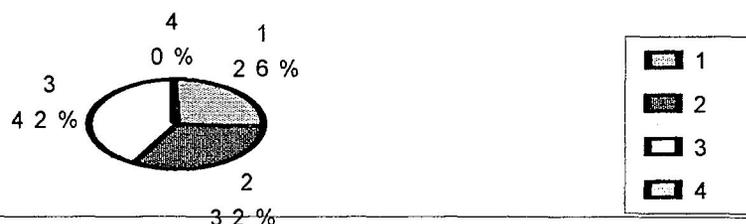
¿Cómo se diseña la planificación, la ejecución, la integración, la evaluación y la toma de decisiones en el establecimiento?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Programación a largo plazo	71	26.10	13	26.00
2	Programación a mediano plazo	84	30.88	16	32.00
3	Programación a corto plazo (contingencia)	117	43.01	21	42.00
4		0	0.00	0	0.00
Totales		272	100.00	50	100.00

ESTUDIANTES RESPUESTA
No. 22



RESPUESTAS DE PROFESORES No. 22



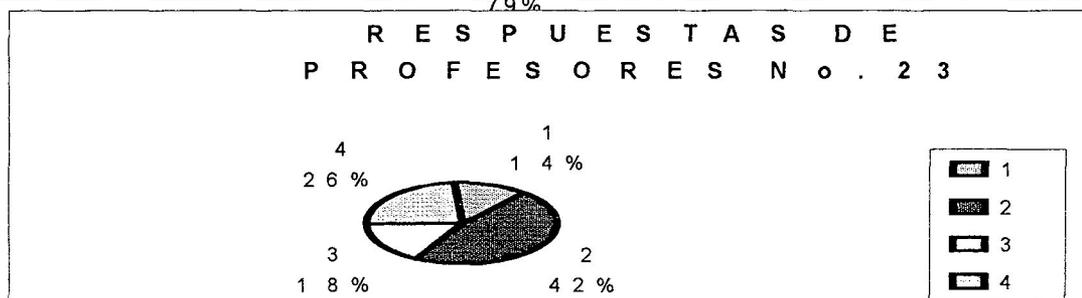
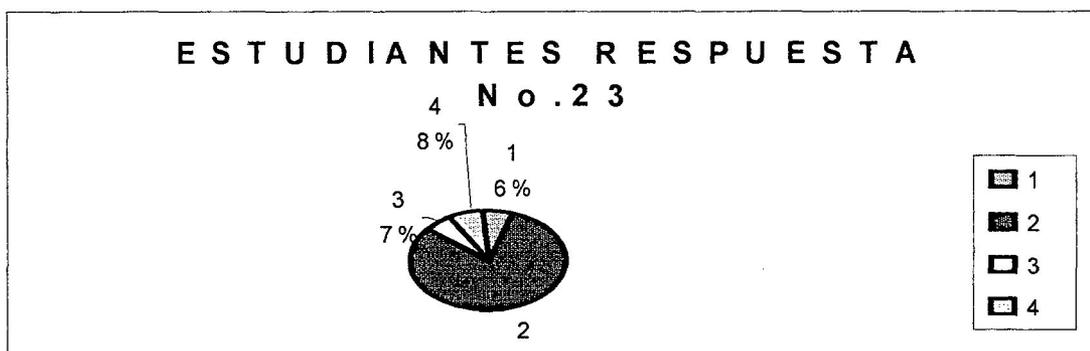
Interpretación:

El diseño de la planificación, la ejecución, la integración, la evaluación y la retroalimentación (como procesos conjuntos de la integración de personal) se realiza a través de planes de corto plazo, de contingencia, atendiendo situaciones imprevistas.

Pregunta No. 23

¿ Qué tipo de controles se ejecutan para verificar la calidad de desempeño del personal?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Observación indirecta, incidental	17	6.25	7	14.00
2	Observación sistemática de tareas	216	79.41	21	42.00
3	Vigilancia permanente	18	6.62	9	18.00
4	Observación sistemática, formativa, de avances	21	7.72	13	26.00
Totales		272	100.00	50	100.00



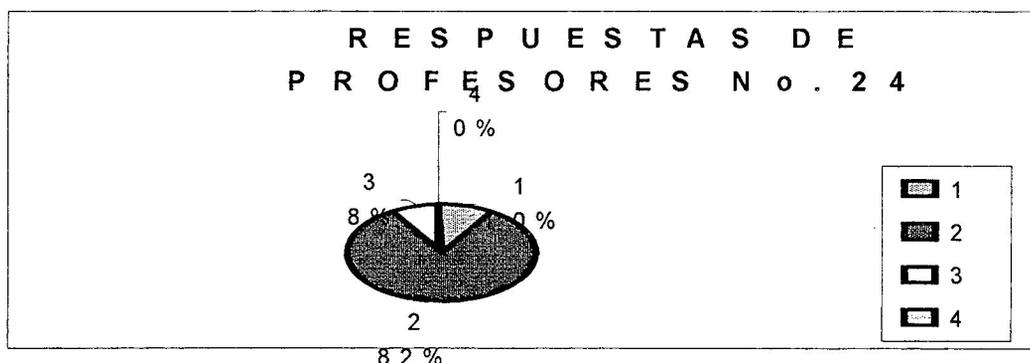
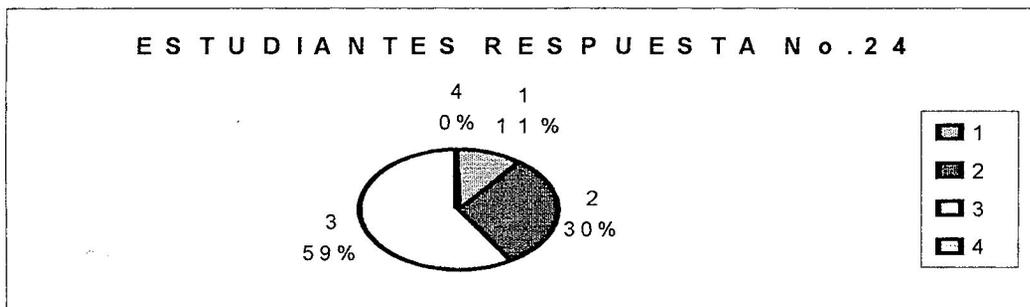
Interpretación:

El control que se emplea para verificar la calidad de desempeño del personal es, primordialmente, la observación sistemática de tareas. La observación sistemática, formativa y de avances aún no aparece en la agenda de la administración del establecimiento.

Pregunta No. 24

¿Cómo se evalúa a los trabajadores cuando éstos han levantado el prestigio del establecimiento, a través de su trabajo y participación interna y externa?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Ascendiéndosele en la estructura administrativa	30	11.03	5	10.00
2	Reconociéndolos públicamente	81	29.78	41	82.00
3	Pasa inadvertido	161	59.19	4	8.00
4		0	0.00	0	0.00
Totales		272	100.00	50	100.00



Interpretación:

El trabajo, la participación de un trabajador es inadvertida. Incidentalmente se le reconoce públicamente, pero no se le moviliza internamente a un puesto de mayor importancia y decisión.

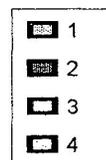
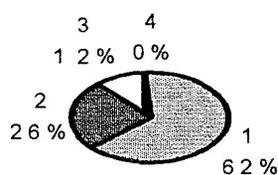
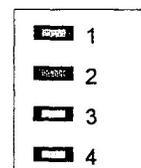
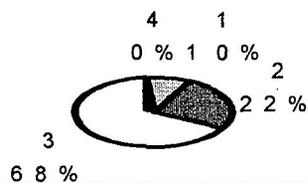
Pregunta No. 25

¿Cómo se evalúa un problema de conflicto entre trabajadores?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Destitución del trabajador conflictivo	169	62.13	5	10.00
2	Investigando las causas del conflicto	71	26.10	11	22.00
3	Investigando y proponiendo opciones para la solución del conflicto.	32	11.76	34	68.00
4		0	0.00	0	0.00
Totales		272	100.00	50	100.00

ESTUDIANTES RESPUESTA

N o . 2 5

RESPUESTAS DE
PROFESORES N o . 2 5

Interpretación:

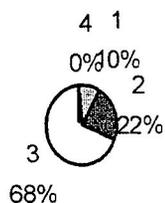
La evaluación que se opera en un conflicto es el despido del trabajador conflictivo. Aún no se ha inaugurado la cultura del diálogo, de la orientación pacífica del conflicto, como tampoco la investigación de las causas y la presentación de opciones para dirimir conflictos.

Pregunta No. 26

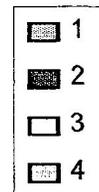
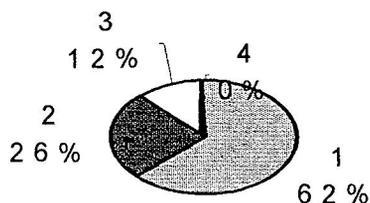
¿Cómo se evalúa la calidad del desempeño y los avances institucionales?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	Evaluación incidental	41	15.07	14	28.00
2	Evaluación sistemática, permanente	13	4.78	15	30.00
3	Evaluación contingente	218	80.15	21	42.00
4		0	0.00	0	0.00
Totales		272	100.00	50	100.00

RESPUESTAS DE PROFESORES No. 26



ESTUDIANTES RESPUESTA No. 26



Interpretación:

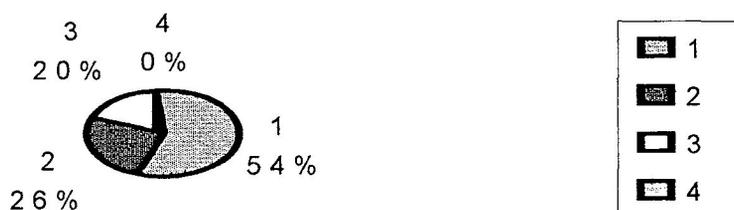
La calidad del desempeño y los avances institucionales se evalúan cuando surgen problemas fuertes y fundamentales (evaluación de contingencia). No hay evaluación continua que resuelva o verifique la calidad de los avances docentes e institucionales.

Pregunta No. 27

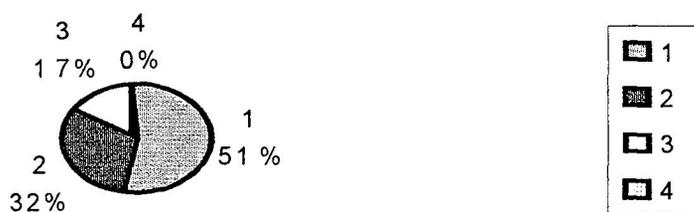
¿Cómo se evalúa un final de un proceso administrativo anual?

No	RESPUESTA	ESTUDIANTES		PROFESORES	
		F	%	F	%
1	A través de productos	139	51.10	27	54.00
2	A través de procesos	88	32.35	13	26.00
3	A través de productos, procesos, fallas y limitaciones que incidieron en logros	45	16.54	10	20.00
4		0	0.00	0	0.00
Totales		272	100.00	50	100.00

**R E S P U E S T A S D E
P R O F E S O R E S N o . 2 7**



**E S T U D I A N T E S R E S P U E S T A
N o . 2 7**



Interpretación:

La evaluación final de la administración, al término de un año, es sobre la base de productos. La evaluación de procesos y productos, de las fallas y las limitaciones las que aparecen en la agenda de una administración educativa.

CONCLUSIONES

Las posibilidades y limitaciones internas de la integración laboral del Instituto Técnico Vocacional Dr. Imrich Fischmann, se expresan en las siguientes generalizaciones:

- 1) En el Instituto Técnico Vocacional Dr. Imrich Fischmann se realizan acciones de integración laboral en los procesos de planificación, diseño, reclutamiento, selección, promoción, formación, evaluación y retroalimentación.
- 2) Es en el Directo del Establecimiento en quien recae la responsabilidad última de la integración laboral. Las comisiones de trabajo y el Claustro de Profesores hacen labores de trámite. Aún no se democratiza la cultura de la participación.
- 3) El ambiente interno es centralizador. Se define en seguir instrucciones verticales, emanadas del Ministerio. El carácter autónomo del currículum o de la integración laboral no está en la agenda administrativa del establecimiento.
- 4) El diseño, la ejecución, la integración y la evaluación se realizan a través de planes de contingencia, atendiendo a situaciones imprevistas y cotidianas.
- 5) La calidad de desempeños del personal se verifica a través de la observación sistemática de tareas.

RECOMENDACIONES

1. Las acciones de integración Laboral, deben de ser de carácter integral. Las autoridades administrativas, deben orientar los procesos planificación, formación, capacitación, promoción, y evaluación cualitativa de personal.
2. Por parte de las autoridades locales, en función de loas capacidades y niveles de formación del personal y la propuesta política educativa de los gobiernos de turno deben estar fundamentalmente dirigidas a la descentralización democrática, es decir, a ceder espacios para la selección y reclutamiento de personal.
3. La selección laboral debe estar fuera de cualquier criterio étnico o de género. El campo de la administración requiere la participación conjunta y equitativa de hombres y mujeres, dentro del campo y especialización del trabajo.
4. Las acciones administrativas en el campo de la integración laboral deben ser conjuntas, participativa y democráticas, de consenso, tratándose de minimizar la hegemonía de Director en los establecimientos del nivel medio.
5. El Ministerio de Educación debe propiciar condiciones para crear un ambiente participativo, horizontal y creativo, de consulta, para el alcance de los objetivos y las metas institucionales.
6. El sistema de capacitación local debe diseñar, implementar y evaluar procesos de formación y capacitación permanente, en materia administrativa, organizativa y la división estrategica del trabajo.
7. La dinámica interna del instituto, investigado debe imprimir condiciones democráticas.
8. El Ministerio de Educación debe orientar diseños, planes y proyectos administrativos de largo alcance, sin arodillar los planes de contingencia para atender problemas no previstos que inceden en el proceso administrativo.
9. La evaluación sistematizada en el establecimiento debe explorar procesos cuantitavos y cualitativos, sobre la base de productos pero, fundamentalmente de procesos, cuantitativos y cualitativos, sobre la base de productos pero, fundamentalmente de procesos, que permitan desarrollar y elevar la calidad de los trabajadores en el marco técnico administrativo.

CAPITULO QUINTO

5 PROPUESTA ADMINISTRATIVA EDUCATIVA A BASE DE PROYECTOS

5.1 PRESENTACION La administración de los institutos del Nivel Medio, al igual que la mayoría de las instituciones, funciona en forma dirigida básicamente con la operación rutinaria. La mayor parte de la atención de los directivos y del esfuerzo de los colaboradores se destina a realizar el trabajo de rutina. Sin embargo también es cierto que con frecuencia se presenta la necesidad de desarrollar actividades que se apartan de la rutina.

Cuando se presenta una de estas situaciones es frecuente que el Director delegue a un subordinado que no conoce de la situación demandada y se orienten los procesos con descuido.

El enfoque de proyectos permite responsabilizar a un grupo de trabajadores de la educación del cumplimiento de objetivos en términos de resultados concretos y fechas determinadas de acuerdo a una programación.

Una porción importante de la labor demandada por un proyecto se refiere a los estudios de viabilidad, que son aquellos destinados a proporcionar información que facilite determinar qué tan realista es el proyecto en cuanto a factibilidad, es decir, si es posible llevarlo a cabo; posibilidad de costo, es decir, si es económicamente rentable; tiempo, si el plazo para alcanzar el objetivo asegura la oportunidad.

En proyectos de índole educativa, esta evaluación deberá incluir necesariamente el análisis del proyecto a luz de las políticas y normas del sistema educativo, los criterios de beneficio social e impacto de la comunidad. En algunos proyectos, esta evaluación deberá extenderse a aspectos de índole política, tales como aquellos referidos a la forma en que se afectan los intereses de ciertos grupos de opinión, la situación interna de la institución, los intereses contrapuestos, las oportunidades de promoción, etc.

5.2 DEFINICIONES DE UNA ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS

- ↳ La asignación a un grupo de trabajadores, con toda las responsabilidades, al mando un ejecutivo del proyecto.
- ↳ La formulación de una programación de las actividades que establezca con precisión las actividades y las fechas en que deben terminarse.
- ↳ La precisión de instrucciones formales a los responsables de las actividades para que las desarrollen en los términos de la programación y colaboren con el ejecutivo del proyecto.
- ↳ La delegación de la autoridad al ejecutivo del proyecto para que, dentro de los límites de la responsabilidad conferida, decida y solucione los problemas que surjan en el desarrollo del proyecto.

- ↳ El mantenimiento de la información actualizada sobre el avance del proyecto y la evaluación periódica de los resultados de acuerdo a la programación

5.3 CARACTERISTICAS DE LOS OBJETIVOS DE UN PROYECTO

- ↳ Definibles en términos de metas específicas.
- ↳ Únicos o poco frecuentes.
- ↳ Compartidos en tanto que implica el trabajo de varios trabajadores, el desarrollo de tareas compartidas.
- ↳ Críticos, en el sentido de que en su logro, se derivarán las consecuencias de gran importancia para la institución.

Llevar a cabo la administración por proyectos en un establecimiento educativo significa la ejecución del trabajo concreto sobre ciertas reglas, pero fundamentalmente, sobre la base de acciones operacionales e instrumentales y la decidida intención de cambiar.

5.4 FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Con frecuencia es necesario, ya sea para la aprobación del proyecto por autoridades superiores o para la obtención del financiamiento o apoyo diverso, que se presente escrito el proyecto. En estos casos, lo más conveniente es adoptar una presentación que muestre un sólido enfoque metodológico y proporcione, debidamente ordenada, la información que sirva para tener una idea clara y completa del proyecto, así como los elementos que permitan formarse un juicio sobre sus conveniencias y ventajas, así como de sus requerimientos y limitaciones.

El contenido del proyecto debe dar respuesta a las principales cuestiones que puedan plantearse para conocerlo y evaluarla. En términos generales estas cuestiones son:

Él ¿Qué?

Se refiere a la descripción precisa del proyecto. El título del proyecto puede dar una idea clara de lo que se trata, pero siempre será necesaria una descripción breve que permita conocer con precisión a qué se refiere el mismo.

Él ¿Para qué?

Se refiere a lo que se desea lograr con el proyecto, el objetivo en términos administrativos, a aquello que se pretende alcanzar precisamente con el conjunto de actividades que constituye el proyecto.

Él ¿por qué?

Se refiere a las razones que justifican el objetivo y el proyecto mismos. Puede incluir un detalle de los antecedentes, causas e importancia de la situación. que ha motivado se lleve a cabo el proyecto

Asimismo, es importante comentar tanto los beneficios y ventajas que se derivan del proyecto, como sus desventajas y limitaciones.

Él ¿cómo?

Se refiere a la necesidad de señalar los recursos materiales requeridos para llevar adelante el proyecto, en especial los fondos necesarios, cuantificado debidamente en un presupuesto y la relación de los otros recursos materiales, equipo, instalaciones, maquinaria, vehículos, etc.

Él ¿con quién?

Se refiere específicamente al enunciado de aquellas personas que se necesitan. Puede ser la simple relación de los puestos (analistas, directores, asesores, coordinadores, ejecutivo del proyecto) o la mención específica de los miembros o personas que se desea realicen el proyecto. Es importante que se señalen los nombres de los responsables y el responsable ejecutivo del proyecto.

Él ¿para quiénes?

Se debe detallar muy bien a quiénes afectara el proyecto, qué persona, la extracción social de las personas, la extracción geográfica, las ocupaciones habituales, cantidad población por sexo, etnia, o ideología política o religión.

Él ¿cuánto?

Se refiere al presupuesto. Este debe estar dentro de las posibilidades de la institución, de los usuarios. Deberán hacerse presupuesto estimativos y coordinar con diferentes instancias la obtención de los fondos.

Él ¿Cuándo?

Se refiere al programa de trabajo que señale con precisión las fechas, plazos y tiempos requeridos para cada actividad y para el proyecto en general.

Todas las cuestiones anteriores están dispuestas en un orden específico que le dan claridad a la formulación del proyecto institucional.

5.4 VENTAJAS DE UNA ADMINISTRACIÓN POR PROYECTOS

- ↳ Se orienta al personal hacia objetivos que pretende alcanzar la organización de acuerdo a su importancia y prioridad, se supone que los proyectos se han derivado de los objetivos organizacionales.
- ↳ Se asigna a un ejecutivo del proyecto la responsabilidad de la consecución de los objetivos.

- ↳ Se establece la medida o cuantificación del objetivo, el cual permite controlar periódicamente el avance del proyecto.
- ↳ Permite el seguimiento de las actividades para supervisar el avance del proyecto en fechas clave. En consecuencia se pueden corregir oportunamente las desviaciones.
- ↳ Al reforzar la planeación, se reduce el riesgo de realizar cambios fundamentales al proyecto.
- ↳ Se simplifica la coordinación y el control del proyecto.
- ↳ Se reducen los costos debido a que se prevén las actividades inesperadas y las urgencias.
- ↳ Una de las actividades básicas de la administración del proyecto lo constituye la programación. En este sentido, se cuenta con instrumentos administrativos que facilitan la formulación de planes y programas con el grado de complejidad requerido.

Las variables del proyecto son amplias, pero, en términos generales se basan en el grado de delegación y autonomía que se confieren al ejecutivo del proyecto.

Si no se delega autoridad suficiente y pone a su disposición los recursos necesarios, sus resultados se verán definitivamente afectados.

fases típicas de la administración de un proyecto son:

- ↳ Definición del objetivo
- ↳ Planeación de las actividades.
- ↳ Programación.
- ↳ Ejecución del plan y programa
- ↳ Control del avance y
- ↳ Replaneación y reprogramación.

Como se puede observar, se trata de un proceso de planeación, ejecución y control constantes que asegura una continua vigilancia de las actividades.

BIBLIOGRAFIA

- 1) Abbass F. Akhaafaji. Competencia Global en las Direcciones Educativas, ediciones Press. Florida Beach. 1995.
- 2) Adler, Paul J. Las mentiras de una administración educativa de planta. Ediciones Reportes Administrativos. Boston. 1994.
- 3) Bee, Michael. Dilemas y posibilidades administrativas: Ediciones Press. Florida Beach. 1955.
- 4) Cowdon, Thomas y Richar Wolff. Procedimientos de seguros para evitar "incendios" administrativos. Harvard Bussiness Review, Boston. 1995.
- 5) FELDMAN, Daniel. La socialización múltiple de la organización educativa. Academia de direcciones revisadas. 1981. Boston.
- 6) Fombrun Y Vanne, M.A. Revisión estratégica de recursos humanos. Revisiones bibliográficas de recursos humanos. Boston. 1988.
- 7) HELMUT, Wagner y Marion Linke. Manejo y dirección internacional de recursos humanos. Ediciones Springer. Florida Beach. 1996.
- 8) Jenks, James. El trabajo administrativo y educacional intervenido. Harvard Bussiness Review. Boston. 1989.
- 9) Johnston, William. Trabajo forzado global en el 2000. La Nueva labor etiquetada. Harvard Bussiness Review. Boston. 1991
- 10) Jonas, Harry. El oficio comprensible y la experiencia ejecutiva. Editorial de la Academia de manejo ejecutivo. Miami. 1990
- 11) Kapstein, Jonathan y Jhon hoerr. La muerte de las asambleas dirigidas. Bussiness Week. Ediciones. Florida Beach. 1989.
- 12) Laurance, peter. La función piramidal de la administración educativa. The Wall Street Journal. Nueva York. 1986.
- 13) Lloyd, Baird. Dirección apropiada y estratégica de recursos humanos. Revisiones bibliográficas de recursos. Boston 1988.
- 14) MINTZBERG. Henry. La naturaleza empresarial del trabajo. Harper & Row. 1973.
- 15) MINTZBERG, Henty. El director y el trabajo. Folkllore y la acción. Ediciones revisadas de negocios en harvard. 1985.

- 16) Moravec, Milan y Robert Tucker. Trabajo y descripciones de administraciones televisivas en educación. Jornales educativos. Boston. 1992.
- 17) Nadler, David. Dirección organizacional del comportamiento. Ediciones Browns hermanos. Boston. 1979.
- 18) Negandhy, Anant. Dirección internacional de Administración. Allyn y Bacon Inc, editores. Boston. 1987.
- 19) Pnatak, Arvind. Dirección internacional de dimensiones administrativas. Boston. 1995.
- 20) Poowell, Gary. Un tiempo mayor. Diferencias establecidas entre mujeres y hombres dirigentes. Academia Ejecutiva de Dirección. Editores. 1990.
- 21) Rencis, Lickert. La organización humana. Mc Graw Hill Book Company. 1987. boston. USA.
- 22) Roosevelt, Thomas. De acciones educativas definidas a diversidad de acciones por definir. Harvard Bussiness Review. Boston. 1990.
- 23) Schofield, Philip. Improvisación de candidatos para el trabajo acción. Ediciones Administrativas. Boston. 1993.
- 24) Zachary, schiller. Nuevas formas deseadas de jefaturas y compañías medianas. Ediciones negocios

INSTRUMENTO DE ENCUESTA APLICADO A DOCENTES Y ESTUDIANTES.

Precedente: Se entiende por INTEGRACIÓN a los requerimientos de fuerza de trabajo, inventario de personas disponibles, reclutamiento, selección y colocación, ascensos, planificación, diseño de carreras, capacitación y evaluación.

SERIE UNICA

INSTRUCCIONES: Marque con una las respuestas que considere adecuadas.

1. ¿Realizan acciones de integración laboral en la Institución Educativa donde usted estudia?
 SI NO

2. Regularmente ¿Qué acciones de integración se realizan en el Establecimiento en forma?
 a) Planificación.
 b) Formación.
 c) Promoción.
 d) Selección.
 e) Evaluación y controles.
 f) Retroalimentación.

3. ¿Que aspectos se atienden en la integración laboral
 a) Necesidades de los trabajadores.
 b) Selección de Trabajadores.
 c) Compensaciones Económicas.
 e) Necesidades de la institución.

4. ¿Qué factores de la institución se toman en cuenta en la capacitación del personal?
 a) Objetivos de la institución.
 b) Demanda de los trabajadores.
 c) Especialización del personal.

5. ¿Qué aspectos externos se toman para la integración laboral?
 a) Ramas especializadas de otros establecimientos.
 b) Diseño Curricular de otros establecimientos.
 c) Liderazgo de otros establecimientos que hacen competencia.

6. ¿Qué aspectos de organización de personal se toman en cuenta en la integración?
 a) Afinidad en la especialización.
 b) Liderazgo y participación de algunos trabajadores.
 c) Niveles de capacidad.
 d) Antigüedad de algunos trabajadores.

7. ¿Qué aspectos se toman en cuenta en el reclutamiento de personal?
 a) Nivel de estudios.
 b) Experiencia en el puesto.
 c) Especialización en el cargo.
 d) Aspectos Políticos.

8. ¿En cuanto a géneros, que trabajadores prefiere la institución educativa en el momento de seleccionar?
 Mujeres. Hombres.

9. ¿En que persona o personas recaen la responsabilidad de la integración laboral?
- a) Claustro de profesores.
 - b) Comisiones de Trabajo.
 - c) Director.
10. ¿Quién tiene a su cargo el diseño de la política organizacional del establecimiento?
- a) Ministerio de Educación.
 - b) Supervisor Educativo.
 - c) Claustro de Profesores.
 - d) El Director.
11. ¿Qué requerimientos básicos se solicitan para el ascenso del personal?
- a) Conocimientos.
 - b) Habilidades.
 - c) Actitudes.
 - d) Experiencias.
12. ¿Qué atributos debe llenar un administrador para dirigir la institución educativa?
- a) Capacidad de comunicación.
 - b) Integridad y Honestidad.
 - c) Experiencia Administrativa.
 - d) Capacidad Administrativa.
13. ¿Cómo es el ambiente interno del establecimiento educativo?
- a) De participación y trabajo autónomo.
 - b) De seguir instrucciones y respetarlas.
14. ¿Qué tipo de estructura tiene la administración del establecimiento?
- a) Estructura Centralizada.
 - b) Estructura Descentralizada de participación horizontal.
15. ¿Con que criterios se planifica la organización del trabajo?
- a) Facilitar el trabajo administrativo.
 - b) Darle autonomía a los grupos de trabajo.
 - c) Girar ordenes y disposiciones.
16. ¿Qué propósitos están previstos y se pretenden alcanzar en el momento de diseñar nuevos puestos?
- a) Atender la demanda de servicios.
 - b) Mejorar la organización del trabajo.
 - c) Atender mejor al usuario.
17. ¿Qué procedimientos se utilizan en la selección del personal de la institución?
- a) Observación de expedientes.
 - b) Pruebas y entrevistas.
 - c) Información de la experiencia y desempeño.
 - d) Información de su conducta moral.
18. ¿Se ejecutan procesos de capacitación de personal en el establecimiento educativo?
- a) Permanentemente.
 - b) Incidentemente.
 - c) Nunca.

19. ¿Qué aspectos se toman en cuenta en los procesos de capacitación?
- a) Relaciones Humanas.
 - b) Habilitación en el puesto de trabajo.
 - c) Proceso Administrativo.
 - d) Aspectos Teóricos.
20. ¿Qué tipo de necesidades se toman en cuenta en la formación profesional del personal en el área técnica?
- a) Diseños
 - b) Procesos de Ingeniería (creatividad).
 - c) Desarrollo de métodos de trabajo.
21. ¿Qué se integra en la institución para resolver un problema de resistencia al cambio?
- a) Incentivos económicos.
 - b) Promoción. (Movilidad del personal).
 - c) Formación en nuevos procesos de trabaja.
 - d) Coacción, uso de la fuerza y la amenaza.
22. ¿Cómo se diseña la planificación, la ejecución, la integración, la evaluación, y la toma de decisiones en el establecimiento?
- a) Programación a largo plazo.
 - b) Programación a Mediano Plazo.
 - c) Programación a corto plazo. (Contingencia).
23. ¿Qué tipo de controles se ejecutan para verificar la calidad de desempeño del personal?
- a) Observación indirecta, incidental.
 - b) Observación sistemática de tareas.
 - c) Vigilancia permanente.
 - d) Observación sistemática, formativa, de avances.
24. ¿Cómo se evalúa a los trabajadores cuando estos han levantado el prestigio del establecimiento, a través de su trabajo y participación interna y externa?
- a) Ascendiéndoles en la estructura administrativa.
 - b) Reconociéndoles públicamente.
 - c) Pasa inadvertido.
25. ¿Cómo se evalúa un problema de conflicto entre trabajadores?
- a) Despidiendo al trabajador conflictivo.
 - b) Investigando las causas del conflicto.
 - c) Investigando y proponiendo opciones para la solución del conflicto.
26. ¿Cómo se evalúa la calidad del desempeño y los avances institucionales?
- a) Evaluación incidental.
 - b) Evaluación sistemática, permanente.
 - c) Evaluación contingente.
27. ¿Cómo se evalúa, un final de un proceso administrativo anual?
- a) A través de productos.
 - b) A través de procesos.
 - c) A través de productos, procesos, fallas y limitaciones que incidieron en logros.