

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

“LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS COMO BASE PARA LA RECUPERACIÓN Y ESTABILIDAD DE UNA INSTITUCION EDUCATIVA”

Autor: José de Jesús Zenil Nogueira

CIDEM

Tesis presentada para obtener el título de:
Maestro en Calidad Total y Competitividad

Nombre del asesor:
Dra. Lilia Patricia López Vázquez

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación “Dr. Silvio Zavala” que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo “Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada”, se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





Secretaría
de Educación
Gobierno del Estado
2012 - 2015



SECRETARIA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO
Coordinación General de Planeación y Evaluación Educativa
Dirección de Incorporación, Control y Certificación

MAESTRÍA EN CALIDAD TOTAL Y COMPETITIVIDAD

**LA ADMINISTRACIÓN Y LOS RECURSOS HUMANOS COMO BASE PARA LA
RECUPERACIÓN Y ESTABILIDAD DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA**

TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN CALIDAD TOTAL Y COMPETITIVIDAD

PRESENTA:
José de Jesús Zenil Nogueira

DIRECTOR DE TESIS
Dra. en Administración Lilia Patricia López Vázquez

FECHA: 17 de Junio de 2015

DEDICATORIA

A Cristo Rey.

A Rosy, mi esposa, porque sin su amor y apoyo no hubiera logrado todas las aventuras de mi vida.

A Jesús, Rosita, Carlos, Adriana y Felipe, nuestros hijos, a quienes amamos y admiramos.

A Miguel mi yerno y Maryanna mi nuera que son parte de mi familia.

A mis nietos Karla, María José, Rosita, Ani y Jesús que son nuestra alegría.

A mis padres a quienes recuerdo constantemente, quienes me formaron en la responsabilidad y orden.

AGRADECIMIENTOS

Al Dr. Jorge E. Pérez Narbona por compartir sus conocimientos y su pasión por la administración, ayudándome a descubrir un nuevo camino para hacer mi trabajo.

A la Dra. en Administración Lilia Patricia López Vázquez por ser mi asesora de tesis, también por haber sido un pilar en mi trabajo en la institución educativa y una gran amiga.

A la Maestra en Asesoramiento y Orientación Familiar Rosa María Ongay Larios, por su constante apoyo en el estilo y redacción no sólo de esta tesis, sino en todas las investigaciones que realizo.

A la Universidad Vasco de Quiroga que me apoyó para llevar a cabo este proyecto.

A mis compañeros de trabajo de la Secretaría Administrativa, que me ayudaron a crear y mantener la cultura organizacional de esta área.

Al Dr. Francisco Javier Palomares Vaughan por haber sido un pilar en mi trabajo profesional dentro de la institución educativa, y un amigo.

A mis compañeras del Centro de Atención Psicológica Santa Cecilia, por haberme acogido como compañero, cooperando en la labor que realizo.

CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCION	7
CAPITULO I.....	13
EL MÉTODO DEL CASO Y HABILIDADES DIRECTIVAS	13
1.- EL MÉTODO DEL CASO Y SU IMPORTANCIA	13
1.1 Conceptos del Método del Caso	13
1.2 Debilidades del método tradicional.....	14
1.3 Cómo trabaja el Método del Caso	15
1.4 Sistema alternativo	16
1.5 Componentes del estudio de Caso	16
1.6 Recomendaciones para los estudios del Método del Caso	18
1.7 Frutos del Método del Caso.....	19
2.-HABILIDADES DIRECTIVAS.....	20
2.1 Habilidades directivas fundamentales.....	20
2.2 Educación del directivo	20
2.3 Formación del líder	23
2.4 Habilidades Gerenciales	24
CAPITULO II.....	30
CALIDAD, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, MÉTODO DE INTERACCIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL, BASADOS EN LAS INVESTIGACIONES Y EXPERIENCIAS DEL DR. JORGE E. PÉREZ NARBONA.....	30
1.- Calidad Total	30
1.1 Conceptos de los maestros expertos de la calidad.....	30
1.2 La Calidad del trabajador.....	32
1.3 La organización orientada a la Calidad.....	33
1.4 La satisfacción del cliente	34
2.- Metodología de la Investigación Científica	35
2.1 Investigación Científica	36
2.2 Principios éticos y personalidad del Consultor	36
2.3 Modelos de Investigación/Acción.....	37

2.4 Modelo de planificación o cambio.....	39
3.- Método de Interacción.....	40
3.1 Las reuniones son necesarias.....	40
3.2 Personas claves del Método de Interacción.....	42
4.- Cultura Organizacional.....	44
CAPITULO III.....	49
CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN EN EL MOMENTO EN QUE SE INICIÓ LA REORGANIZACION DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	49
1.- Contextualización de la Institución	49
1.1 Filosofía.....	49
1.2 Gobierno Institucional y Consejo.....	49
1.3 Estructura Organizacional.....	50
1.4 Organigrama de la Dirección de Administración	51
1.5 Estructura física.....	51
1.6 Tamaño de la institución	52
2.- Reconocimientos	53
2.1 Reconocimiento Social.....	53
2.2 Reconocimiento de la comunidad académica.....	54
3.- Situación de la Dirección de Administración	54
3.1 Problemas de la Dirección de Administración.....	55
3.2 Experiencia y aportación del nuevo Director de Administración.....	57
3.3 Proyecto de la Dirección de Administración.....	57
CAPÍTULO IV	59
SITUACION GENERAL DE LA INSTITUCION.....	59
Y DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN.....	59
ACCIONES Y RESULTADOS.....	59
1.- Gobierno, Dirección General y Direcciones	59
2.- Dirección de Administración	61
2.1 Finanzas.....	61
2.2 Administración	62
2.3 Personal	62
2.4 Contabilidad	63

2.5 Compras.....	64
3. Acciones que realizó la administración	64
3.1 Finanzas.....	65
3.2 Administración	66
3.3 Personal	68
3.4 Contabilidad	70
3.5 Compras.....	71
4.- Resultados obtenidos por la administración	72
4.1 Finanzas.....	72
4.3 Personal	74
4.4 Contabilidad	75
4.5 Compras.....	77
5.- Reestructura organizacional del área administrativa.....	77
CONCLUSIONES.....	79
BIBLIOGRAFIA	82

TABLA DE FIGURAS

Figura 1. Habilidades Gerenciales	29
Figura 2. Comparativo de Metodologías de la Investigación	35
Figura 3. Modelo de las 7-S de McKinsey	37
Figura 5. Modelo de planificación o cambio	39
Figura 6. Integrantes de la Institución	52
Figura 7. Número de alumnos por programa.....	52

INTRODUCCION

Para el desarrollo de esta tesis es necesario hablar del Dr. Jorge E. Pérez Narbona, porque creó una corriente administrativa basada en principios científicos, éticos, de cultura organizacional, de compromisos con el ser humano y con la empresa; logró formar un grupo de consultores con el nuevo modelo Investigación / Acción, y llevar al éxito en forma integral, a estos consultores, que fuimos sus alumnos y a las empresas de Michoacán. Nosotros lo llegamos a llamar con orgullo *Sistema Narboniano*, porque lo aprendimos de él.

Él decía que “una metodología va unida a la adquisición de conocimientos, y cada tipo de saber tiene una metodología específica, adecuada a su naturaleza. Las ciencias exactas siguen un método deductivo, en el cual el punto de partida lo constituye las definiciones, los axiomas y los postulados”.

Seguía diciendo que “las humanidades y dentro de ellas las ciencias sociales, particularmente la administración, utiliza un método hasta cierto punto subjetivo, pero también reflexivo. La ciencia entendida como fruto de la actividad reflexiva del hombre, para comprenderse a sí mismo y a los fenómenos en que está insertado, utilizar todo ese conocimiento para transformar la realidad que le rodea”.

Nos enseñó que “la administración como disciplina, ciencia, arte o profesión nueva, se ha nutrido de lo que ha necesitado de otras ciencias, para dar respuestas a los difíciles problemas que ha estado afrontando la era moderna”.

El Dr. Jorge Pérez Narbona transmitió a los consultores estos tres principios:

- **Las formas de aproximarse a la verdad**, iniciando con la investigación científica, luego la intuición, después prueba y error y terminar con las combinaciones que sean necesarias.

- **Personalidad**, con estabilidad emocional, sentido maduro y realista de lo que puede o no puede hacer, tolerancia para situaciones ambiguas y el umbral de frustración alto.
- **Principios éticos**, honradez en el trabajo científico, amor a la verdad, ser modesto, poner la ciencia al servicio del hombre, correspondencia entre lo que se dice y lo que se hace, enseñar lo que sabe, aprender de los errores y evaluar su desempeño por los cambios en la organización.

El Dr. Pérez Narbona tenía como filosofía que “la mejora de la eficiencia empresarial, puede y debe ser elevada mediante el análisis y descripción de un conjunto de atributos, que proyecten soluciones prácticas”.

Por otra parte, el Dr. Narbona hizo hincapié en la necesidad de dar atención al hombre, no sólo para que con su trabajo pueda satisfacer sus necesidades básicas, sino reestructurar su labor de forma tal que pueda aportar todo su potencial y reconocerlo como una persona. La exigencia y la evaluación del rendimiento del empleado, no deben ser imposiciones del jefe, sino que deben estar fundamentadas en propósitos institucionales, motivación, reconocimiento y autoestima.

Quienes dirigen una empresa no sólo deben organizar su tiempo, sino hacerlo más eficiente. No es conveniente reducir o eliminar sus reuniones, sino que sean más efectivas y tengan correspondencia con los intereses organizacionales. La toma de decisiones no es sólo una función de mando, sino el momento de solución de problemas. En cuanto al liderazgo, no sólo es para motivar o manipular al trabajador de acuerdo a su propia voluntad, sino atendiendo la necesidad de una nueva concepción del sistema de su empresa.

El Dr. Jorge E. Pérez Narbona siempre mantuvo su código de ética dentro de la Consultoría Integral Colaborativa, especialmente al exponer diversos ejemplos de casos que él vio durante su trayectoria como consultor.

Estoy convencido de que todos los que tuvimos contacto con él, le aprendimos mucho, y sus enseñanzas han sido muy valiosas tanto en nuestro desempeño laboral como en la vida personal.

Muchas Gracias a quien lo trajo al CIDEM, y sobre todo a Usted maestro Jorge E. Pérez Narbona donde quiera que se encuentre.

La Administración combinada con el desarrollo de los Recursos Humanos, siempre me llamó la atención; cuando tuve jefatura a nivel departamento y gerencial lo llevé a cabo y me dio resultado, hubo desarrollo en el área de la empresa que era de mi competencia, así como crecimiento de las personas que laboraban en dicha área, porque llevaron a cabo las propuestas que hice.

Cuando llegué a la Institución Educativa, tenía 23 años de experiencia de tener jefaturas en empresas de servicios, en la industria metal mecánica, tanto de transformación como de extracción, en plantas y en oficinas. También tuve experiencia laboral en asociaciones civiles a nivel nacional. Gracias a mi desarrollo en las actividades laborales que he mencionado, pude adquirir las habilidades gerenciales para el desarrollo de mi actividad profesional.

Esta institución educativa ofertaba los niveles medio superior, superior y se iniciaba con los posgrados; daba su servicio en el estado de Michoacán, estaba dirigida por una asociación civil sin fines lucrativos.

Fue en los años 90', cuando empecé a realizar mi trabajo de administrador en la institución educativa, que me di cuenta que debía iniciar una reestructuración del área. Poco tiempo después decidí ingresar a la maestría de Calidad Total y Competitividad, para capacitarme y darle calidad a mi trabajo.

En el desarrollo de mi labor en la institución educativa, aprendí que cualquier organización que desee trascender debe tener un emprendedor con un ideal claro y preciso, y un administrador que, participando de ese ideal, ponga los medios que sean estables para que se cumplan las metas. Es un hecho que la administración es la base de un buen desarrollo de toda organización.

Las instituciones educativas, de cualquier nivel, son empresas cuyo producto es la transformación del educando en un ser más preparado en el conocimiento de las ciencias, en su comportamiento, formación humana, desarrollo físico y responsabilidad social. El educando debe ser capaz de demostrar el resultado de esta transformación a su familia y a la sociedad.

Los objetivos de la tesis:

- Difundir las experiencias de cómo se puede lograr que una organización reestructure sus problemas internos, proponga los cambios necesarios llevando éstos a cabo y alcance su desarrollo integral.
- Transmitir los conocimientos y la práctica del trabajo en equipo.
- Utilizar este Caso como estudio para aquellos académicos, que deseen exponerlo en alguna de sus asignaturas.
- Demostrar que una institución educativa es una empresa que al dirigirse y administrarse como tal, logra independencia económica.
- Presentar este trabajo a otras instituciones educativas o a empresas de cualquier giro, que tengan un referente parecido al expuesto, para que puedan ver que siempre hay soluciones y personas a quienes pueden consultar para tener un resultado positivo en su negocio.

- Demostrar que el respeto y buen trato a los trabajadores, logra que ellos se integran a los objetivos institucionales.

De manera particular, los objetivos que se persiguieron durante el proceso que detalla la exposición del caso, fueron:

- Lograr que la institución educativa no se declare en quiebra y consiga su autosuficiencia.
- Implantar un sistema administrativo que le dé solidez al desarrollo de la institución.

Este trabajo está basado como un caso del área administrativa, porque la institución tenía problemas principalmente en los departamentos de finanzas y de recursos humanos. Decidí iniciar en finanzas ya que la institución educativa se encontraba en una inestabilidad económica tal que, sin una planeación inmediata y acciones rápidas, se derrumbaría, con graves consecuencias para la propia institución.

La metodología aplicada durante el proceso de intervención en la Institución Educativa y que se documenta en la presente tesis es expuesta a continuación: Decidí trabajar con el Método del Caso, que se basa en un diálogo metódico, en el que intervienen todos los involucrados que tienen una responsabilidad en la situación real, con la finalidad de que ésta se solucione lo más pronto posible. El diálogo metódico que se menciona, se hace con los conocimientos académicos y las experiencias de todos los involucrados, para que de ellos broten las ideas de posibles soluciones.

Basado en el método de planificación o cambio, inicié con el conocimiento de cómo se encontraba en ese momento la administración; junto con mi equipo de trabajo creamos una visión, se establecieron las estrategias y se llevaron a cabo

los planes de acción. Luego, llevando el método de interacción, tuvimos un avance importante, y sobre todo supimos cómo trabajar en equipo.

Creamos una cultura de la administración, con un trabajo creativo y alcanzando el desarrollo personal de cada trabajador de esta área.

El resultado logrado en la institución educativa, gracias a la intervención que realicé como administrador, con base en mi experiencia y en los conocimientos adquiridos en la maestría, fue demostrar que se puede alcanzar la estabilidad económica implantando una nueva sistematización de la administración, consiguiendo la satisfacción de los trabajadores y logrando la identificación de éstos con la institución, el crecimiento en infraestructura como es la construcción de edificios, y como consecuencia social, seguir con el reconocimiento de ser una buena opción educativa.

CAPITULO I

EL MÉTODO DEL CASO Y HABILIDADES DIRECTIVAS

1.- EL MÉTODO DEL CASO Y SU IMPORTANCIA

A continuación expongo, en el marco teórico de este trabajo, los conceptos que tienen algunos investigadores sobre el Método del Caso, cómo se trabaja, cómo se compone su estructura, las recomendaciones que proponen y resultados que se pueden obtener.

1.1 Conceptos del Método del Caso

Varios investigadores hablan sobre el Método del Caso como Robert Yin (2009), que señala que el estudio de Caso es una indagación empírica, la cual investiga un fenómeno contemporáneo dentro de un contexto en la vida real, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes.

Hammersley (2003) y Blatter (2008) reconocen que es complejo y problemático intentar asociar el estudio del Caso con una forma específica de investigación, debido a que ha utilizado tanto el enfoque experimental como, en otras aproximaciones, el enfoque cuantitativo. Para resolver este asunto, utilizan el criterio de que el estudio del Caso no está definido por un método específico, sino por su objeto de análisis. Entre más concreto y único sea éste, y constituya un sistema propio, con mayor razón podemos denominar lo que es el estudio del Caso.

Varios autores como Stake (2006), Hernández Sampieri y Mendoza (2008), y Grinnell, Williams y Unrau (2009), opinan que más que un método es un diseño y una muestra; además, argumentan que los estudios del Caso utilizan y pueden utilizar diversos métodos.

El mismo Robert Yin señala que los diferentes diseños se superponen y que los estudios del Caso utilizan fuentes múltiples, al ser empíricos.

1.2 Debilidades del método tradicional

Llano Carlos (1998), muestra cinco debilidades esenciales en que incurre la educación tradicional:

- La primera es considerar que el saber es independiente de los individuos. Este método, a diferencia de otros activos de enseñanza, considera que aprender no es sólo escuchar, sino descubrir. El maestro debe hacer que el alumno descubra lo que ya sabe, que ejercite un proceso constante de descubrimiento, hasta que pueda expresarlo con sus propias palabras, porque éstas engendran la claridad de la idea.
- La segunda es considerar que la dimensión más importante de la inteligencia es la racionalidad. La racionalidad es la capacidad para relacionar unos conceptos con otros. La dirección de empresas es una ciencia del comportamiento, en ella lo más importante no es adquirir conocimientos, sino la creación, la invención de nuevos conocimientos, para circunstancias que se presentan de improviso.
- La tercera es enseñar eliminando el contenido social de los conocimientos que se transmiten. Lo social es indispensable, ya que el hombre es, como decía Aristóteles, un *zoonpolitikon* que vive en sociedad; todas las profesiones dependen unas de otras y al mismo tiempo se influyen entre sí. Los conocimientos que posee el profesionalista no tienen utilidad si no sirven para que otros los acepten y les sean útiles.

- La cuarta es, ante los problemas, creer que lo más importante es el “saberse” la solución.

Generalmente las universidades enseñan la solución que la humanidad ha dado a los problemas a lo largo de la historia. Lo importante es acertar en la elección entre distintas soluciones posibles y no tener un recetario para solucionar los problemas. El Método del Caso es necesario para ejercitarse en la toma de decisiones.

- Y por último, la quinta es considerar que ante la realidad problemática, lo importante es tener un método.

Lo más importante es tener el problema bien planteado, aunque lo tradicional es que nos enseñan un método para obtener una solución. Sin embargo, es el hombre quien debe descubrir y plantearse el problema tomado de la realidad y buscar la solución más adecuada. Esta habilidad la debe ejercitar sobre todo el Director General de la empresa, ya que es quien tiene la mayor posibilidad de identificar los problemas de la propia empresa.

1.3 Cómo trabaja el Método del Caso

El Método del Caso consiste en sustituir las lecciones dogmáticas por un diálogo metódico, en el que intervienen todos los involucrados en una situación real, con la finalidad de que esta situación se clarifique y solucione, hasta donde sea posible, desde distintos puntos de vista. No enseña de suyo y por sí, recetas, conceptos o procedimientos, sino que enseña a pensar de acuerdo con una metodología. Llano, C. (1998)

El diálogo se hace con las experiencias de todos los involucrados, para que de ellos broten todas las ideas de acuerdo con su previsión y su estudio.

El método nunca trabaja en abstracto, sino atendido a las circunstancias del Caso sobre el que se hace el ejercicio, incluso cuando se tengan en perspectiva conceptos generales, debemos referirnos a los hechos y amoldarnos a ellos.

El método del Caso puede definirse así: método de profundización activa, en equipo, de situaciones reales.

1.4 Sistema alternativo

También hay que tener presente un sistema alternativo de análisis y síntesis, que se puede llevar de la siguiente forma:

Primero el análisis de los hechos para determinar objetivamente lo más significativo en una situación dada.

Segundo, diagnóstico del o los problemas, sintetizándolos en una relación de urgencia o importancia y proponer soluciones.

Tercero, es necesario sopesar las ventajas y los inconvenientes de cada solución propuesta.

Cuarto, tomar la decisión en conjunto con el Director. Llano, C. (1998)

1.5 Componentes del estudio de Caso

Integrando los elementos de Hernández Sampieri y Mendoza (2008), Price (2008) y Yin (2009), el estudio del Caso está formado por los siguientes componentes:

- Planteamiento del problema
- Proposiciones o hipótesis

- Unidad o unidades de análisis (caso o casos)
- Contexto del caso o casos

- Fuentes de información e instrumentos de recolección de los datos

- Lógica que vincula los datos con preguntas y proposiciones

- Análisis de toda la información

- Criterios para interpretar los datos y efectuar inferencias

- Reporte del caso (resultados)

Este proceso resulta más bien propio para estudio de Casos de empresas, industrias, mercados, negocios o productos.

Las siguientes tres actividades deberán llevarse a cabo para la realización del estudio de Caso:

- Trabajo de campo. Son las entrevistas con los individuos de todos los niveles participantes en el caso.

- Visitas al lugar de trabajo. Planta, oficinas o sitios donde ocurrió el caso para comprender la tecnología, procesos de producción, organización, ambiente de la compañía, entre otros elementos, donde se recopila información que clarifique la realidad.

- Solicitar permiso de los directivos. Para involucrar a los empleados que intervienen en el caso.

Por su finalidad Stake (2006) identifica tres diferentes tipos de estudios del Método del Caso:

- Intrínsecos: no es construir una teoría, sino que el caso mismo resulte de interés.

- Instrumentales: se examinan los instrumentos para proveer de conocimientos a algún tema o problema de investigación, refinar una teoría o aprender a trabajar con otros casos semejantes.
- Colectivos: sirven para construir un cuerpo teórico (sumar hallazgos, encontrar elementos comunes y diferencias, así como acumular información).

1.6 Recomendaciones para los estudios del Método del Caso

Yin (2009) y Hernández Sampieri, Mendoza y De la Mora (2009) hacen algunas recomendaciones para los estudios de Caso, entre las que se destacan las siguientes:

- El Caso debe ser significativo y de interés para un grupo, una comunidad o una sociedad.
- Se considera que el Caso puede concluirse cuando se responde de manera satisfactoria al planteamiento del problema.
- El Caso debe ser analizado desde diferentes perspectivas por ejemplo, si es una organización, el abordaje debe incluir a la alta dirección o gerencia, las diferentes áreas, el sindicato y los trabajadores, los clientes y proveedores, y demás participantes.
- El Caso tiene que estar contextualizado y es necesario definir con claridad los límites entre el contexto y el Caso (o si no los hay, explicarlo).
- El estudio debe ser conducido con una enorme sensibilidad, ya que normalmente se trata con situaciones humanas complejas. Debe haber respeto, humildad, interés genuino y humanidad en fuertes dosis.

- Es necesario estar preparado para manejar grandes volúmenes de datos en múltiples formas.
- Antes de iniciar el estudio, es conveniente charlar con todos los participantes, demostrarles la utilidad del mismo para ellos y para un campo científico determinado. Asegurar el anonimato es indispensable.

1.7 Frutos del Método del Caso

Yin (2009) y Hernández Sampieri, Mendoza y De la Mora (2009) dicen que, entre los principales beneficios de la utilización del método del Caso, se encuentran:

- Desarrolla el equilibrio del juicio o firmeza de criterio, ensancha la capacidad de manejar con flexibilidad esquemas mentales y emitir juicios de valor eficaces.
- Contribuye también a fortalecer la capacidad de discernir detalles significativos que sirven para identificar el problema.
- Ayuda a desarrollar la inteligencia que en sí tiene muy poca elasticidad. Ésta no se da aisladamente, opera en el interior del hombre en consorcio con una serie de capacidades como la imaginación, comprensión, retención entre otras.
- Amplía la capacidad de tomar decisiones, las cuales son fruto del método, que viene a substituir o complementar y dar rigor en buena parte a las decisiones que inevitablemente tomamos por intuición.
- Enseña al individuo la dinámica del trabajo en equipo.

2.-HABILIDADES DIRECTIVAS

Dada la importancia que tiene el líder dentro de la empresa, es necesario que se desarrollen en él las habilidades directivas necesarias, pues no se puede dar por sentado que de manera innata las tendrá. A continuación se comentan las señaladas por Llano C. (1998).

2.1 Habilidades directivas fundamentales

El entorno turbulento en el que se desarrollan las organizaciones en la actualidad, con una competencia intensa, un desarrollo de la tecnología avanzado, una fuerte globalización y un alto grado de volatilidad en los mercados, está provocando que el valor de poseer directivos preparados cotice a la alza.

2.2 Educación del directivo

Para educar al empresario, se tiene que elegir iniciar con la **experiencia** o con la **enseñanza**.

2.2.1 Experiencia.

Para el perfeccionamiento del directivo de la empresa, el camino no es solamente la enseñanza, sino también la experiencia. Ésta es la primera fuente de educación, ya que a lo largo de su vida profesional ha vivido y conocido lo que es una empresa, y como director de área, aprendió que es más valiosa su experiencia práctica, que los cursos que haya tomado.

La experiencia como fenómeno educativo, requiere en el hombre que se educa por este medio, que tenga actitudes básicas que son: Apertura de mente y firmeza de criterio.

- La apertura de mente es la disposición de aprender, de cambiar sus ideas, de darles otro matiz, de enriquecerlas, sobre todo, tener capacidad de observar a su alrededor, la actuación y el pensamiento de otros. El hombre con mente abierta se pregunta ¿cómo puedo mejorar esos resultados?
- La firmeza de criterio requiere la capacidad de distinguir entre lo que es importante y lo que es banal, lo que le interesa a sus propósitos y lo que es ajeno a ellos, sobre todo tener equilibrio en sus juicios, como capacidad de decisión.

La educación en la experiencia requiere de la virtud de la prudencia, que ayuda a adquirir equilibrio de juicio, firmeza de criterio, capacidad de discernir detalles, desarrollar la inteligencia, penetrar las cosas y captar lo que nos rodea. La imaginación amplía la capacidad para tomar decisiones.

El verdadero director es el que domina los acontecimientos, el que obliga a que las cosas sucedan conforme a un proyecto, y no el que va detrás de los sucesos con atingencia, pero reaccionando más que proponiendo o dirigiendo. La dirección de empresas es más política que técnica, más arte que ciencia.

La apertura y la firmeza son cualidades necesarias para que la experiencia sea fuente o vía de educación. Es difícil que estas cualidades concurren en una sola persona, pero se pueden adquirir o mejorar. La apertura de mente depende de la inteligencia y el equilibrio de juicio depende de la voluntad.

Para el desarrollo de estas capacidades se necesita un procedimiento semejante a la gimnasia, hay que hacer ejercicios de observación y de juicio. El director puede plantear a dos integrantes de su equipo de primer nivel la observación del proceso de trabajo de un área determinada, después les pide que elaboren un informe. Una vez recibidos éstos, en lo particular, los compara con el informe que él hizo.

Así mismo, plantea un problema real o hipotético y les pide que digan que decisión tomarían al respecto, en base a juicios. Recibe por escrito la decisión, la cual también será comparada con la suya. Esto le permite al director, además de conocer el avance de sus subordinados, visualizar también su propio desarrollo.

2.2.2 Enseñanza

Lo que se ha aprendido en la licenciatura sólo sirve para tener una base de conocimientos muy elementales en lo general, pero no para la dirección de empresas.

Existen en el mercado varios cursos de capacitación especializados en la dirección de empresas, los cuales se tienen que analizar para tomar el que pueda capacitar apropiadamente al director. Esto lo llevará a dar resultados en su propia empresa.

La enseñanza es fuente de ideas; una de ellas puede incluso cambiar radicalmente la situación de la empresa y se puede incorporar a los esquemas de la misma. A los accionistas no les interesa el hombre que sabe mucho y que en el momento de la acción es un inútil, lo que les interesa, es que el director general sea capaz de hacer más y mejores cosas para los empleados y la empresa. No se necesita saber mucho sino saberlo hacer realidad.

El riesgo en la toma de decisiones es que no se aplique con una visión integradora, y que no vaya con el cumplimiento de la misión de la empresa.

La administración es arte y ciencia, es dirigir con sentido de negocio, que a su vez integre los aspectos social, humano, moral, material y económico.

Saber dirigir significa poner orden, fijar objetivos empresariales claros a los empleados y sobre todo, realizar acciones que lleven a los empleados y a la empresa al logro de sus objetivos.

2.3 Formación del líder

En los últimos tiempos, numerosas obras han abordado el liderazgo y otras capacidades que se relacionan con los directivos. Sin embargo, la dirección es algo más que el liderazgo. El liderazgo es una parte muy relevante a la hora de ser un buen directivo, pero éste, necesita desarrollar habilidades para el ejercicio de sus funciones, conocer técnicas de gestión y manejar una serie de herramientas necesarias para el adecuado funcionamiento de los equipos de trabajo, como son la comunicación, la motivación, la gestión de equipos; necesita conocer el negocio en profundidad y tener otras muchas cualidades de gestión y de administración.

El directivo es una persona que por cualidades y conocimientos ejerce una autoridad en la empresa, que influye por sus características personales a todos los niveles de la misma.

El estilo gerencial o directivo es la forma en que una persona se relaciona con sus subordinados al interior de una organización, los estilos gerenciales o estilos de dirección no son elegibles o al gusto de cada persona, ya que corresponden a la naturaleza, carácter y temperamento de la persona.

El estilo personal tiene influencia en el estilo gerencial. La persona hiperactiva de poca paciencia, quiere imponer la forma de hacer las cosas, mientras que la persona sosegada, paciente, deja que cada quien resuelva las cosas de la mejor manera. ¿Cuál es el mejor estilo gerencial?

La respuesta es: aquel que logra los mejores resultados, pues su estilo coincide con las situaciones a las que se enfrenta y tiene la facilidad de adaptarse en los

diversos casos que se presenten. Uno podría llegar a la conclusión de que en cada etapa de la vida de un negocio, por lo tanto, hace falta un estilo gerencial diferente.

Se señalan algunas características que puede tener un Gerente:

- Hace énfasis en las políticas y procedimientos
- Mantiene su independencia
- Enfatiza la competitividad
- Favorece al desarrollo del personal
- Alienta la participación en la planeación
- Establece objetivos desafiantes
- Promueve las iniciativas personales
- Favorece nuevas ideas e innovaciones
- Establece límites en las relaciones internas
- Ofrece incentivos económicos
- Delega, delega y delega.

Se dice que una empresa exitosa, tiene detrás un Gerente preocupado principalmente por la gente.

2.4 Habilidades Gerenciales

Después de analizar diversas corrientes que muestran las habilidades gerenciales, se pueden unificar los conceptos y decir que son un conjunto de capacidades y conocimientos que una persona posee para realizar las actividades de administración y liderazgo, en el rol de gerente de una organización.

Existen tres grandes grupos de habilidades que debe dominar un gerente para ser exitoso (Llano, 1998):

- **Habilidades Conceptuales:** Se trata de la formulación de ideas en los altos niveles gerenciales que son los más importantes.
- **Habilidades Humanas:** Habilidad de interactuar con la gente.
- **Habilidades Técnicas:** Involucra el conocimiento y experiencia, éstas tienen mucha importancia en los niveles más bajos.

Muestro en estas líneas las habilidades básicas que un directivo ha de tener, y que son las más aceptadas por los estudiosos de este tema, a saber:

- **Autoconocimiento:** lo primero que debe tener el directivo es un conocimiento propio acerca de cómo es él, cualidades y defectos, carácter dominante y cómo se relaciona con las demás personas. Debe tener claro qué desea ser en la vida, cuáles son sus objetivos familiares y de empresa. Sólo de esta forma podrá saber a dónde quiere llevar a la organización y a sus miembros.
- **Visión y pensamiento estratégico:** el directivo debe tener una visión clara sobre lo que debe ser la empresa para trascender el pasado y, desde el presente, diseñar, construir y recorrer un camino y un proceso, para alcanzar y formar parte del porvenir deseado, pese a los escollos previsibles y no previsibles. Es necesario también tener un hilo conductor, un modelo, una guía; estar alerta ante todas las fuentes de información que tiene alrededor y que deben alimentar su pensamiento estratégico. La visión no es estática, sino que es dinámica y puede ir cambiando, sobre una base permanente, de acuerdo a cada directivo.

- Conocimiento del negocio y capacidad sistémica: el directivo debe conocer muy bien cuáles son los insumos y procesos del negocio que está llevando en sus manos, así como las cualidades de sus productos. También las técnicas y metodologías para desarrollar el mapa estratégico y las partes que se van a ver afectadas. Debe tener un pensamiento sistémico que le permita ver a la organización en relación con todas las partes que la forman internamente y con las que se relaciona externamente.

- Gestión de equipo: los integrantes del equipo no deben renunciar a su individualidad, al contrario funcionan mejor cuando se respetan entre sí y cada uno aporta lo que sabe. El directivo debe poner un compromiso común, un enfoque de trabajo, pedir responsabilidad individual y compartir información, perspectivas y visiones entre todos, para tomar decisiones que logren las metas establecidas.

- Comunicación: las habilidades de comunicación son básicas. El directivo debe ser un excelente comunicador porque debe lograr:
 - ✓ Comunicar valores, visión, misión, estrategias y planes.

 - ✓ Dar a conocer detalladamente tanto el contexto como los fines que se persiguen y lo que se ha planeado para obtenerlos.

 - ✓ Hacer comprender plenamente todo lo que esto conlleva, e incluso compartir emocionalmente la satisfacción de alcanzar lo deseado.

 - ✓ Lograr comprometer apasionadamente, a todos y cada uno, en el logro exitoso y sostenido de lo ambicionado.

 - ✓ El directivo debe dominar el diseño de varios tipos de conversaciones y ser muy versátil en cuando a las modalidades del habla a utilizar en

cada caso, así como manejar con destreza las peticiones y las ofertas ya que si son aceptadas se convierten en promesa.

- Gestionar los proyectos: un proyecto es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor y provoquen un cambio benéfico. El directivo debe tener la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio.
- Control y supervisión: el directivo debe tener sólidos conocimientos de control de gestión y de las áreas funcionales básicas como: mercadotecnia y comercialización, producción, sistemas y tecnología, recursos humanos y economía financiera. También debe saber diseñar los formatos que sirvan para que el especialista recopile los resultados y dé la información al directivo para llevar a cabo las mejoras necesarias.
- Inteligencia emocional y social: el directivo debe manejar todas las competencias relacionadas con la inteligencia emocional, con el estado de ánimo y emociones de las personas a su cargo. El gerente, como guía, busca una óptima situación de desempeño, por lo que debe saber relajarse y mostrar a otros cómo hacerlo y cómo centrarse e ir al mismo ritmo que él; cómo energizarse según las circunstancias, actuar con presencia física y contacto humano, mostrar a otros cómo cautivar desplegando empatía. Debe lograr que todos se alineen con la visión que tiene la empresa.
- Calidad en el servicio y en el producto: tiene que ver con la capacidad de una organización para adaptarse a los requerimientos de sus usuarios. Desde este enfoque la organización se ha centrado en el cliente, no en el producto. La información es un recurso vital de la organización para mejoramiento continuo del servicio y del producto. La comunicación es la

herramienta fundamental para la reducción de tiempo y errores, es el pilar de las operaciones de calidad, y vital para la competitividad.

Para los sistemas de calidad la información más valiosa es la que ofrece el cliente o el usuario, para obtener ésta se utiliza el sistema QRS (quejas, reclamos, sugerencias).

Considerar que el cliente es el mismo de mediados del siglo pasado es un error, el ciudadano de hoy es exigente en sus expectativas de servicio y de producto, en el caso de no obtener lo que desea, los reemplaza con otros. Esto se ve claramente en la educación.

- Creatividad: el gerente creativo no se queda de buenas a primeras con la primera idea que se le ocurre, no se limita a una sola alternativa. Todo lo contrario, pone sobre la mesa varias propuestas y descarta aquellas que considera no necesarias. Quien piensa guiado por una "norma" o un sistema, no desarrolla una idea por el simple hecho de que al otro no le funcionó, o por falta de presupuesto, simplemente no es creativo. Debemos confrontar las ideas de forma sana y pacífica; esta dinámica nos permite descubrir la creatividad que existe en cada uno de nosotros
- Estilo de liderazgo: por último, todo esto debe manifestarse a través de un estilo de liderazgo único y definido que sepa cómo motivar a las personas, unirlos y dirigirlos hacia un determinado fin. En la administración, al igual que en otras disciplinas, hay nuevos desarrollos, tendencias e incluso modas, la calidad total y la reingeniería son prácticas que siempre se han realizado. George Terry, uno de los clásicos de la administración, hace más de treinta años, decía que "la vitalidad de una empresa se deriva de la habilidad de sus gerentes para crear y aplicar ideas", agregando que, "un buen gerente debe ser capaz de pensar creativamente, debe buscar

constantemente nuevas combinaciones, mejores metas y métodos mejorados”.

Existen motivos y circunstancias que impiden el desarrollo de la creatividad, ya que la sociedad se preocupa más por la capacidad de memoria que por formar personas creativas y capaces de resolver conflictos, de adaptarse y de encontrar soluciones originales. Existen los bloqueos emocionales que se oponen a la creatividad y generan temor a equivocarse o a hacer el ridículo, nos hace tener poca paciencia, prejuicios y desmotivación y nos impide mirar las cosas desde otra perspectiva.

El directivo debe demostrar, entre otras acciones gerenciales, que sabe: dar solución a los problemas, tomar decisiones, elaborar estrategias, mejorar los procesos. Además afrontar la complejidad de los negocios actuales, ya sean grandes, medianos o pequeños. Debe saber innovar radicalmente la manera de hacer negocios, liderando con éxito a la gente, creando capital humano e intelectual.

Figura 1. Habilidades Gerenciales



CAPITULO II

CALIDAD, METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA, MÉTODO DE INTERACCIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL, BASADOS EN LAS INVESTIGACIONES Y EXPERIENCIAS DEL DR. JORGE E. PÉREZ NARBONA.

1.- Calidad Total

1.1 Conceptos de los maestros expertos de la calidad

Calidad es un concepto que ha desencadenado varias definiciones que son significativas. Podemos decir que Calidad es la totalidad de los rasgos y características de un producto o servicio, que se refiere a la capacidad de satisfacer necesidades de los clientes internos y externos de la empresa; cada empresa desarrolla su propia definición y lo más importante es que la lleve a cabo y que logre las ventas que la conduzcan al éxito.

Mencionaré algunos de los principales estudiosos de la Calidad Empresarial:

- Dr. Armand Feigenbaum: es el primero en publicar los conceptos de calidad, que son el fundamento de todo el modelo de “Calidad Total” que conocemos ahora.

Feigenbaum introduce el concepto de que todas las personas que trabajan en la empresa, no importa lo que hagan ni en qué departamento trabajen, son responsables de la calidad, por lo tanto todos los departamentos deben lograr la calidad.

Anterior al Doctor Feigenbaum la calidad de un producto era la comparación de éste con los planos y dimensiones diseñados; si esta comparación era satisfactoria, era de calidad. Pero a partir del Dr. Feigenbaum es la satisfacción del cliente la calidad que se busca. También marca que el producto debe hacerse bien y a la primera para obtener un nivel más económico. Guajardo (1998)

- W. Edward Deming: es un tratadista de la calidad total, su principal aportación es el control estadístico del proceso. Su pensamiento se refleja en la siguiente oración; “quien no recuerda su pasado está condenado a repetir sus errores; sólo con la estadística podemos tomar las mejores decisiones, tomando datos, ordenándolos, analizándolos e interpretándolos de manera sencilla pero consistente”. Guajardo (1998). Sus teorías estadísticas nos confirman un modelo para poder prevenir los defectos.
- Joseph M. Juran: Tiene como tesis principal que la mejora de la calidad es a través de los grupos de trabajo, siempre que éstos se inicien en la gerencia, y se vayan formando en toda la empresa en forma descendente. Estos grupos se deben capacitar y aprender una metodología para que aborden problema por problema o proyecto por proyecto, y de esta manera se valora la mejora continua. Guajardo (1998)
- Kaoru Ishikawa: Es el hombre que más aportó al Japón en el tema de la calidad. Algunos autores que escriben sobre sistemas de calidad dicen que las principales aportaciones de Ishikawa son los Círculos de Calidad y que todo se puede hacer bien desde la primera vez. Enseña que el control de la administración no sólo llega hasta el consumidor, sino que también debe incluir a los proveedores, subcontratistas y filiales. Guajardo (1998)
- Philip B. Crosby: Realizó el trabajo de estudiar a los grandes promotores de la calidad y traducir sus ideas y principios, en un lenguaje más sencillo para

el público. El concepto de calidad que plantea es la satisfacción completa del consumidor, hacer de la calidad una actividad preventiva en lugar de correctiva, el estándar de comportamiento debe de ser de cero desviaciones, es hacerlo bien desde el principio, que los costos de calidad sean cero. De todos los tratadistas del tema de calidad, Crosby es el que ha escrito más libros. Guajardo (1998)

1.2 La Calidad del trabajador

A la pregunta, ¿qué es lo más importante para mantener y mejorar la calidad? la respuesta debe ser: el hombre.

El cambio no tiene sentido si no es para beneficiar al hombre y sólo será posible si éste siente la necesidad de hacerlo. En el proceso de tener calidad la inteligencia, conocimiento, voluntad y constancia del hombre es indispensable, de ahí que en el mejoramiento de la calidad, el hombre juega un papel protagónico. Si la persona adquiere valores de calidad, sus acciones serán de calidad y aportará acciones e ideas al desempeño de la calidad de su comunidad, sea la oficina, fábrica, familia, escuela y grupos sociales.

Los valores de calidad son los que desarrolla el hombre al trabajar en equipo, actuar con prevención, planear bien para ejecutar mejor, comunicar con eficiencia, servir a sus prójimos y superarse continuamente.

El Dr. Carlos Llano (1998) nos dice que la verdadera calidad no está en las cosas que se hacen, sino en el hombre que las hace; es parte de una filosofía de la calidad, que pretende cambiar la forma de ver la actividad humana donde todo es mejorable, y que el conformismo puede abrir un abismo cuando los tiempos cambian. Si se desarrolla una visión de futuro, la imaginación, esperanza, valores humanos y el deseo de superación son factores poderosos para los cambios más difíciles.

La empresa tiene el reto de crear un ambiente propicio para que sus empleados tengan una actitud de no dejar que su trabajo sea como es, sino que siempre debe ser mejor, con calidad, la pauta la da Abraham Maslow cuando nos habla de su pirámide de necesidades, aunque esta teoría ya ha sido rebasada por otras. Sin embargo, la teoría de Maslow sigue siendo de uso común, por lo que puede considerarse vigente cuando dice que todo ser humano para su personal realización se enfrenta con cinco niveles de necesidades, iniciando por la base con las necesidades Fisiológicas, Seguridad, Pertenencia, Reconocimiento y Autorrealización. Ivancevich (2000)

Al satisfacer sus necesidades los empleados de la empresa producen un ambiente idóneo de motivación a la productividad e integración a la empresa

Da mucho resultado seguir el siguiente consejo, para trabajar con personal no hay que estar encima de ellos, simplemente hay que estar con ellos.

1.3 La organización orientada a la Calidad

El consultor Philip B. Crosby concebía el gasto para asegurar la calidad de un producto como una inversión de rentabilidad, que la empresa puede hacer, de tal forma que la calidad se paga sola con sus beneficios.

Crosby dice que haciendo las cosas bien y a la primera no añade costo al producto, pero si no es así hay que corregir dicho producto y esto representa costos extras.

Las empresas que no aplican la administración de la calidad total dejan de ganar el 20% o más por la calidad inferior de sus productos; lo cual indica que la calidad no es solo la responsabilidad del departamento de calidad o de producción, sino de todos los empleados y departamentos, por lo tanto, se debe trabajar en equipo.

La calidad solo se podrá alcanzar si la dirección de la empresa decide emprender y realizar acciones al respecto, ya que éstas son responsabilidad del director empresarial.

Otra responsabilidad del director es invertir:

- Tiempo en las actividades del programa de calidad
- Capacidad y conocimientos en la evaluaciones parciales y totales de calidad
- Capital en recursos humanos y dinero para las soluciones propuestas por los equipos de calidad. Guajardo (1998)

1. 4 La satisfacción del cliente

En toda empresa, hay departamentos que dependen de otros para la realización de su trabajo, por lo que los primeros pueden considerarse como clientes de los segundos y es necesario que sean atendidos. Al lograrse el equilibrio en el trabajo interno de la propia empresa, tiene que dar como resultado la satisfacción del cliente final.

Cuando un departamento pueda tener metas encaminadas a mejorar los procesos en sus actividades específicas, es conveniente que un grupo focal común a toda la empresa integre estos esfuerzos al proceso, si no encaja, se hacen las adecuaciones necesarias para el bien del cliente final. Este tema puede ayudar a movilizar a los empleados en torno de una cultura general de calidad.

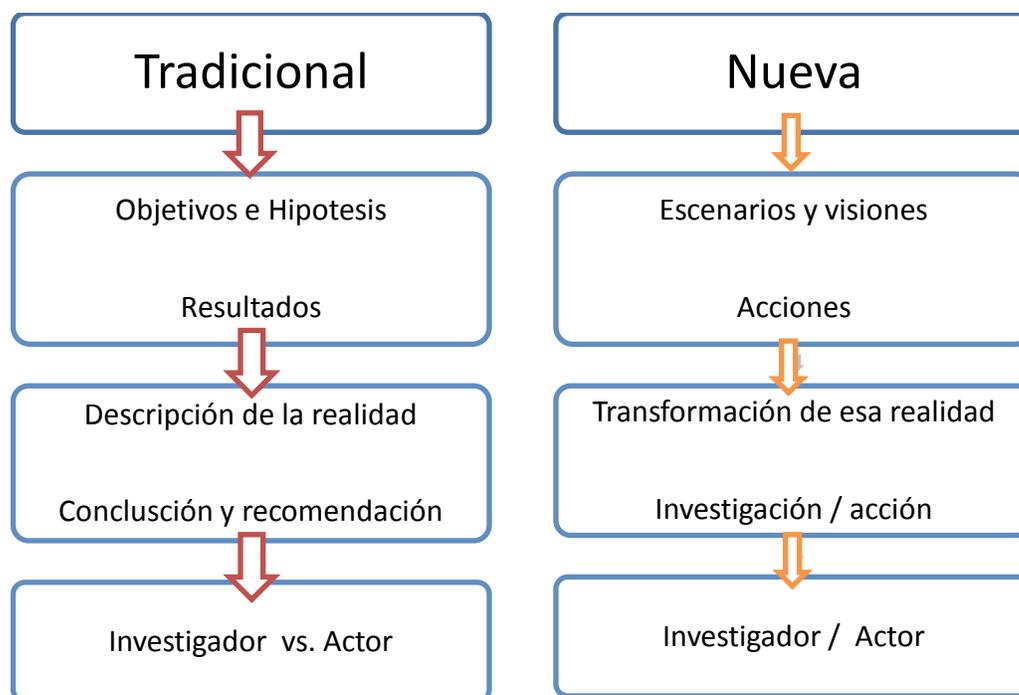
Las empresas tienen sistemas para medir la satisfacción del cliente final que le darán los resultados de ese momento, mismos que se van a comparar con datos anteriores. Si es necesario se girarán las instrucciones convenientes para corregir

o complementar sus productos o servicios, y así conservar o aumentar sus clientes, lo cual representa una ganancia para su empresa.

2.- Metodología de la Investigación Científica

La metodología va unida a la adquisición de conocimientos y cada ciencia tiene una metodología específica, las ciencias exactas siguen los métodos tanto deductivo como inductivo, la Filosofía y las ciencias sociales se estudian mediante la hermenéutica y métodos como la etnografía, como el estudio de caso, entre otros. La administración tiene un método hasta cierto punto subjetivo, pero también reflexivo.

Figura 2. Comparativo de Metodologías de la Investigación



En general, lo que se expone a continuación es una síntesis de la autoría del Dr. Pérez Narbona.

2.1 Investigación Científica

El proceso de la investigación científica es el siguiente:

- Identificación del problema
- Determinación de categorías
- Recopilación y organización de datos
- Análisis de la información
- Prueba y error
- Verificación de hipótesis
- Formulación de conclusiones

La administración, como disciplina, es ciencia y arte, que se ha nutrido de otras ciencias, para dar respuestas en esta era moderna.

2.2 Principios éticos y personalidad del Consultor

El Dr. Narbona insistía mucho en que el investigador y/o consultor tuviera fuertes principios éticos porque son los que rigen el comportamiento y el prestigio de la persona.

Mencionaba los siguientes principios:

- Honradez en el trabajo científico
- Amor a la verdad
- Modestia
- Poner la ciencia al servicio del hombre
- Evaluar su desempeño por los cambios en la organización
- Correspondencia entre lo que dice y lo que hace
- Enseñar lo que se sabe
- Aprender de los errores

- No medir a los demás por uno mismo
- No prestarse a trabajo sucio en la organización

También decía que la personalidad del consultor es imprescindible porque es parte de su estilo, debe cuidar su estabilidad emocional, que mantenga un sentido realista de lo que se puede hacer, umbral de frustración alto, tolerancia en los fracasos, su aspecto personal, el vestuario y el lenguaje.

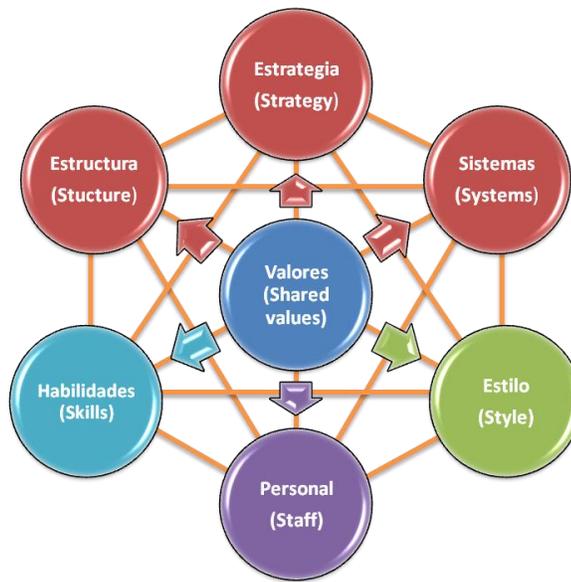
2.3 Modelos de Investigación/Acción

El primer modelo que presentamos las 7 S de McKinsey

Los elementos son 7 esferas interconectadas entre sí, en el centro están los valores compartidos. Cada una de las esferas refleja un elemento básico en cualquier organización.

Figura 3. Modelo de las 7-S de McKinsey

El modelo de las 7-S de McKinsey



- Valores: Los valores son el corazón de la empresa. Lo que une a sus miembros y alinea a todos ellos en la misma dirección.
- Estrategia: La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la empresa. Podríamos compararlo con el cerebro de una organización.
- Estructura: La manera en que se organizan, se relacionan e interactúan las distintas variables como unidades de negocio.
- Sistemas: Incluye los procesos internos que definen los parámetros de funcionamiento de la empresa y los sistemas de información que son los canales por los que discurre dicha información.
- Staff: Los empleados son la columna vertebral de cualquier organización y uno de sus más importantes activos. Los recursos humanos deben estar orientados hacia la estrategia.
- Estilo: El estilo se refiere a la cultura de la organización. Normalmente es la cúpula gerencial quien establece un modelo de comportamiento, y da ejemplo a las capas inferiores de la empresa.
- Habilidades: Se refiere a las habilidades y capacidades requeridas por los miembros de la organización. Es lo que Michael Porter llama Competencias Centrales. También puede referirse al know-how

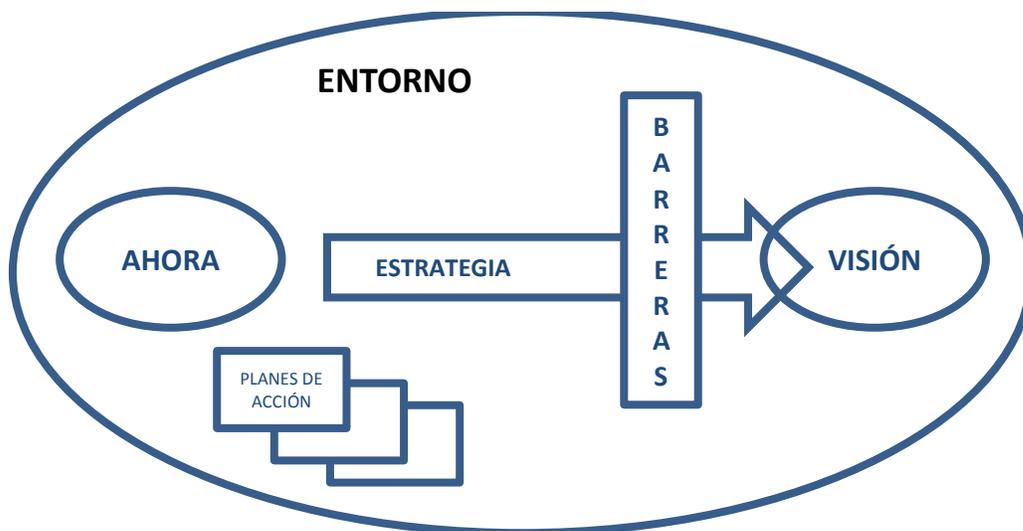
No es suficiente la identificación de esta diversidad de factores. Lo más importante es la combinación que se logra entre ellos para optimizar los resultados.

Se dice que los elementos de estilo y valores compartidos están influidos por la idiosincrasia del fundador.

2.4 Modelo de planificación o cambio

Cuando existe la necesidad de cambiar procedimientos de un departamento o área, se inicia analizando cómo se encuentra en ese momento y se crea la visión a donde se quiere estar, se establece la estrategia y los planes de acción que se deben realizar para cumplir con la estrategia y llegar a la visión.

Figura 4. MODELO DE PLANIFICACIÓN O CAMBIO



Se tiene que estar conscientes de que existirán barreras internas y externas al área o departamento que se está reorganizando las cuales deben de librarse modificando los planes de acción para no perder la estrategia y llegar a lograr el cambio.

Este modelo de planificación se puede apoyar en los siguientes conceptos:

- Planos de análisis: Los problemas se tienen que analizar según su magnitud, puede ser a nivel pequeño o de microscopio. Puede ser a nivel medio como si fuera a nivel de tierra, pero hay ocasiones que el problema

es más amplio y se tiene que tener una visión como si fuera visto desde un avión, la experiencia dirá cuáles serán los planos a utilizar.

- Ver a la empresa: La empresa debe verse como un proceso total, desde el inicio hasta que se obtiene el producto. Actualmente el proceso se ve por áreas y se pierden algunas responsabilidades.
- Nuevo enfoque de los problemas: El tener problemas no es malo, cuando se generan, hay que clasificarlos analizándolos desde múltiples puntos de vista, despersonificarlos para ser analizados sin influencias y luego legitimar las percepciones o soluciones para tomar las decisiones para actuar.

3.- Método de Interacción

Este método se utiliza en la planificación y conducción de reuniones tanto en organizaciones jerárquicas como horizontales, ya que se adelanta gran cantidad de trabajo en poco tiempo, además de coadyuvar en buena medida a la responsabilidad individual con respecto a las decisiones que toma el grupo.

3.1 Las reuniones son necesarias

El ser humano fue hecho para vivir en comunidad, se reúne para compartir información, criticar y elogiar, divertirse, convivir, trabajar, planificar, resolver problemas, investigar, tomar nuevas decisiones, etc.

Las organizaciones no podrían funcionar sin reunirse para coordinar el trabajo. Sentarse cara a cara con los integrantes del grupo, es la única manera efectiva de emprender y cumplir las tareas, es la mejor forma de comunicar información, pues se requiere la interacción de unos con otros.

Del grupo emerge la dinámica creativa, lo que hace que se convierta en más de la suma de sus componentes, porque pueden desarrollar en grupo soluciones que no se les ocurrirían a sus miembros individualmente, a esto se le llama *sinergia*.

Hay razones psicológicas que se dan al reunirse y son:

- Sentirse parte de un grupo
- Necesidad de pertenencia y de confianza
- Sentido de agrupación
- Aliviar la soledad y la carga de responsabilidades
- Desarrollar un sentido de compromiso

Cuando se involucra al personal en el proceso de dar solución a los problemas, estamos asegurando que el involucrado aceptará y apoyará las soluciones aprobadas.

Para saber si las reuniones están funcionando se deben juzgar los resultados que se tuvieron de ellas: si éstas afectan directamente al funcionamiento de su organización como es el trabajo en equipo, mejora la comunicación y la moral personal y laboral; si se alcanzan los objetivos propuestos y la productividad.

Cuando la reunión estalla es porque nada se cumple, nada se logra, hay frustración y enojo, y esto se traslada a sus lugares de trabajo, las reuniones se vuelven una obligación infernal y se pierde el trabajo en equipo, porque el jefe se pone a dirigir y controlar las discusiones.

El dirigente revisa el desarrollo de las reuniones, sigue y mejora las que están teniendo resultados y cancela las negativas investigando que modificaciones se tienen que realizar.

3. 2 Personas claves del Método de Interacción

En las reuniones de interacción deben actuar el facilitador, el registrador, los miembros del grupo y el jefe del grupo.

- **Facilitador:** es responsable del envío de la agenda y de la logística de la reunión, inicia ésta, donde se nombra al registrador, que cambia constantemente. Brinda un servicio neutral al grupo y no contribuye con sus propias ideas ni evalúa las del resto de los integrantes. Su responsabilidad es ayudarlos a enfocarse en la tarea, protege a los integrantes de los ataques personales y hace que todos tengan oportunidad de participar.
- **Registrador:** es también neutral. Su responsabilidad es registrar las ideas básicas, en hojas de rota folio frente a los participantes, para que sean preservadas y citadas en cualquier momento. Sirve como medio de grabar lo que está sucediendo y los participantes pueden decir confiadamente que han sido escuchados.
- **Miembros del grupo:** son los participantes activos en la reunión. Su responsabilidad es mantener al facilitador y al registrador en su neutralidad, que se registren las ideas con exactitud, así como las tareas a realizar. Mientras se lleve el método de interacción, el control está en manos de los miembros del grupo.
- **Jefe del grupo:** se convierte en un participante activo, pero retiene todos sus poderes y responsabilidades. Toma las decisiones finales, posee el poder de fijar limitaciones y retomar el control si no está satisfecho del desarrollo de la reunión. Su responsabilidad es determinar la agenda, aceptar tareas y plazos, y estar con el facilitador en reuniones con otros grupos dentro de la empresa.

El desempeño del jefe es determinante para el éxito del método de interacción, por lo que debe tomar en cuenta las siguientes recomendaciones en las reuniones:

- No tratar de manejar desde su lugar el desarrollo de la junta
- No tratar de hacer ver que el facilitador está equivocado
- No presionar con su poder
- Tratar de hablar menos y escuchar más
- Intervenir únicamente cuando el facilitador pase a otro punto sin que se haya agotado el anterior
- Cerciorarse que cada tema sea expuesto con claridad y sea registrado en la memoria.

El jefe junto con el facilitador planea la reunión, indicando si es para listar o resolver problemas, tomar decisiones o brindar información. Determinar si van a pedir que el grupo sugiera temas adicionales. Ya determinados los tiempos de la agenda, se envía a los integrantes del grupo para que estén preparados de los asuntos a tratar, se pueden incluir temas de último momento.

El jefe debe pensar de antemano si desea que los empleados solo le suministren información, o si los involucrará en la solución de algunos problemas y que tomen parte de algunas decisiones, esto depende de su propio estilo de administrar. Debe comunicar sus decisiones al respecto para que en los miembros del grupo no se creen expectativas propias que no son realistas.

Después de la reunión recopila los datos de la junta, hace gestiones para lograr que las decisiones que fueron alcanzadas por consenso sean oficializadas para

actuar y vigilar su proceso. El método es noble y se obtienen buenos resultados si cada quien asume su rol.

La calidad de las decisiones del grupo se dará si los miembros del mismo siguen estos criterios:

- Evitar hacer un careo por sus propios puntos de vista
- No pensar que alguien debe ganar y otro perder
- No cambiar de ideas simplemente para evitar conflictos
- Evitar las técnicas para reducir conflictos como voto por mayoría, promedios o tratos
- Las diferencias de opinión son naturales, siempre se esperan. Es necesario involucrar a todos en la toma de decisiones. Los desacuerdos pueden ayudar a que las soluciones sean más adecuadas.

Las soluciones de ganar/perder son aquellas donde un grupo elige una alternativa por votación, gana la mayoría pero no existe cohesión, porque el grupo está dividido en diferentes bandos.

La mejor solución es ganar/ganar. Son soluciones que se toman una vez que se llega a consenso en el grupo; la calidad de las soluciones alcanzadas mediante este consenso son significativamente más altas que aquellas logradas en votación.

4.- Cultura Organizacional

Se puede definir la Cultura como un conjunto de valores materiales y espirituales creados por la humanidad en el curso de la historia. Se puede entender también como cultura el nivel de desarrollo alcanzado por la sociedad en la educación, la

ciencia, el arte, la moral, la filosofía, etc. Entre los índices más importantes que miden el nivel cultural así entendido, están el grado de utilización de los perfeccionamientos técnicos y los descubrimientos científicos, el nivel cultural y técnico de los productores de bienes y servicios, así como el grado de difusión de la enseñanza, la literatura y las artes entre la población.

Las empresas tienen una cultura organizacional, de la cual los estudiosos de administración pueden tener una idea intuitiva, percepciones y experiencias vividas, que les permite llegar a definirla como: La unión de normas, hábitos y valores que de un modo u otro, son compartidos por las personas y/o grupos que dan conforman una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

Para Schein es un modelo de presunciones básicas que han ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros de la empresa, como modelo correcto de percibir, pensar, sentir y actuar en su puesto de trabajo y en la organización.

Por otra parte Igor Ansoff la define como un conjunto de normas y valores de un grupo social que determinan su preferencia por un tipo de comportamiento estratégico.

Edgar Schein señala algunos conceptos que manejan varios estudiosos, quienes dicen que la cultura organizacional es:

- Comportamientos observados de forma regular
- Normas que se desarrollan en los grupos de trabajo
- Hábitos que se adquieren al repetir un comportamiento
- Valores dominantes de una empresa
- Filosofía que orienta la política empresarial
- Reglas de juego para progresar

- Ambiente o clima que se establece y respira en la empresa

De éstos los más importantes son las normas, hábitos y valores.

- Normas, se trata de un sistema que permite que todos los individuos respeten unas determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen. Estas normas están redactadas y aprobadas en los manuales de gestión y organización, por lo que su cumplimiento y respeto es obligatorio para todos.
- Hábitos, es el concepto que viene después de las normas, éstos no están escritos ni tienen que estar necesariamente aprobados, simplemente son pequeñas recomendaciones que en la mayoría de los casos se toman como normas. Para poner un ejemplo, en muchas oficinas de la empresa hace unos años no estaba prohibido fumar por norma, pero se entendía que realizar esta acción podía perjudicar a los no fumadores, por lo que nadie fumaba. A esto se le llama característica de la cultura organizacional de la empresa.
- Valores, son aquellas cualidades que hacen valioso al ser humano, son cualidades como fortaleza, justicia, templanza, prudencia, simpatía, honradez, puntualidad.

En cualquier etapa de la vida de la empresa, se puede comenzar a cambiar la cultura organizacional que exista en ese momento y alcanzar niveles de eficiencia en la empresa. No importa si se está atravesando un período difícil en el aspecto económico, lo importante radica en que el personal acepte un nuevo estilo y tenga nueva actitud ante la cultura organizacional.

El diseño de la cultura organizacional en cada una de las empresas, debe tener presente cómo motivar a la gente a trabajar creativamente, mejorando el aprendizaje y desarrollo permanente de las personas en el trabajo. Diseñar cómo

cada uno puede, además de satisfacer sus intereses individuales, con su trabajo, alcanzar su desarrollo personal, así como el de su área de trabajo y de la empresa, enseñándolos a pensar creativamente, proporcionándoles las oportunidades para solucionar inmediatamente los problemas sin necesidad de consultar al supervisor. Si este resultado se da, hay desarrollo en la organización.

Los administradores estudiosos de este tema llegaron a la conclusión que cada empresa hace, propone y desarrolla la cultura organizacional en consenso con sus empleados, y que al aplicarla se unen en un equipo de trabajo. Es conveniente recordar que no se puede avanzar sin historia.

La cultura organizacional involucra a sus protagonistas que en nuestro caso son los que toman las decisiones dentro y fuera del sistema empresarial, los encargados de ejecutarlas y aquellos que de acuerdo a su posición están en condiciones de facilitar o frenar los procesos de perfeccionamiento y desarrollo.

El dirigente tiene el tiempo lleno de actividades, entre ellas:

- Reuniones, las cuales no deben ser reducidas o eliminadas y además deben ser verdaderamente efectivas y en correspondencia con los objetivos empresariales
- Toma de decisiones, no como un atributo de mando, sino como un momento del proceso de solución de problemas empresariales
- Liderazgo, no asociado al estilo del dirigente para la motivación o la manipulación de los trabajadores, sino enmarcado por la necesidad de una nueva concepción del sistema empresarial. Delegar autoridad para la ejecución de tareas, no como la transferencia de ellas a otros que no les corresponde ejecutar, sino como tareas inherentes a ellos por el rediseño esencial del propio trabajo.

- Atención a la persona, no solo para proporcionarle mejores condiciones de trabajo, sino para reestructurar su actividad laboral, de forma tal que pueda aportar todo su tiempo y potencial.
- Control, no solo como función de la dirección, sino para la autocorrección inmediata, frecuente y cercana a los hechos.
- Exigencia y evaluación del rendimiento, no como imposición exógena al trabajador, sino como desarrollo integral que lleve a la consecución sus propósitos y eleve su autoestima.

Las propuestas que se dan son de acuerdo a una competencia organizacional basada en la cultura empresarial que ve al cambio.

CAPITULO III

CONTEXTO DE LA INSTITUCIÓN EN EL MOMENTO EN QUE SE INICIÓ LA REORGANIZACION DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

1.- Contextualización de la Institución

Esta institución educativa de nivel medio superior y superior fue fundada por una asociación civil sin fines de lucro, los integrantes eran michoacanos que tenían la inquietud de proporcionar una opción educativa particular, diferente a las instituciones oficiales que brindaban este servicio en ese momento histórico.

El desarrollo de este Caso, así como la información y datos que se expresan en los capítulos III y IV, corresponden a los años comprendidos entre 1993 y 1996.

1.1 Filosofía

Formar a la juventud con valores católicos y éticos, con una preparación académica que les de los conocimientos suficientes para que se desarrollen en su vida laboral.

1.2 Gobierno Institucional y Consejo.

En el más alto nivel está constituida por un gobierno institucional, donde se integran los fundadores de la asociación civil, quienes son dueños de la institución, su función es ser los representantes ante las instancias de gobierno y ante otras instituciones, nombran al director general, aprueban la creación de nuevas carreras, dan instrucciones de dónde se pueden abrir instalaciones, aprueban el

presupuesto general de la institución y dan nombramientos a los integrantes del consejo. Los miembros de este gobierno colaboran sin recibir un beneficio económico.

El Consejo se forma con el director general y varias personas de reconocido comportamiento ético y prestigio profesional, su función es cumplir con los objetivos e instrucciones del gobierno institucional, supervisar el funcionamiento de la institución, dar seguimiento al presupuesto aprobado por el gobierno institucional. Entre los integrantes se nombra al representante del consejo, este cargo es aprobado por el gobierno institucional, algunas de estas personas reciben una retribución económica por su participación en el consejo.

1.3 Estructura Organizacional

El representante legal y máxima autoridad de la institución es el director general. Tiene como funciones principales hacer el plan de desarrollo institucional, mantener las relaciones humanas con todos los organismos que ayuden al desarrollo de la institución, participar en las asociaciones de educación sean estatales o nacionales, solicitar y aprobar los planes de trabajo de los directores de academia y administración, supervisar el funcionamiento de toda la institución.

Su dependencia es del gobierno institucional, trabaja coordinadamente con el consejo, tiene un director de academia y un director de administración, que le ayudan a coordinar los trabajos del personal de la institución.

El director de academia coordina a los directores de las preparatorias, licenciaturas y posgrados, así como las áreas administrativas de apoyo a la docencia.

El director de administración es el representante legal de la de la institución ante bancos, secretarías del Gobierno Estatal y Federal, instituciones de seguridad social, organismos descentralizados y contrata servicios externos.

Tiene a su cargo todas las funciones administrativas como en cualquier empresa, coordina las actividades de las áreas administrativas que dan servicio a todos los clientes de la institución.

1.4 Organigrama de la Dirección de Administración

En ese momento la estructura era la siguiente:

- Encargado de Finanzas con dos cajeras
- Encargado de Contabilidad con un auxiliar
- Encargado de Personal
- Encargado de Compras e Intendencia con un mensajero, ocho intendentes y tres vigilantes

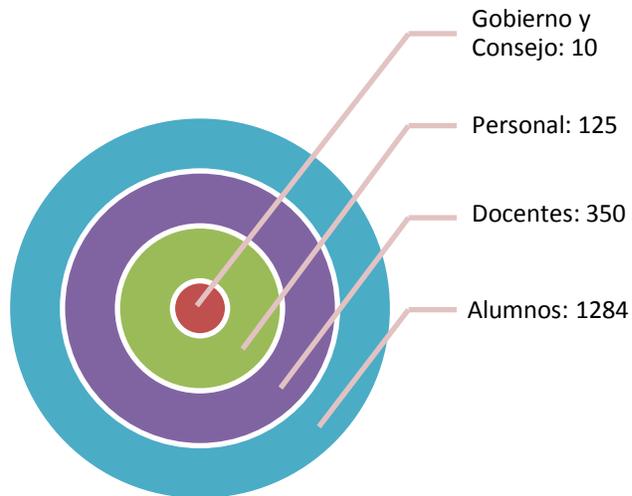
1.5 Estructura física

La institución tenía tres instalaciones para preparatorias, una en la capital y dos en diferentes municipios, y una instalación para estudios profesionales y de posgrados.

Tenía en propiedad los terrenos e inmuebles de una preparatoria y el de los estudios profesionales y posgrados.

1.6 Tamaño de la institución

Figura 5. Integrantes de la Institución

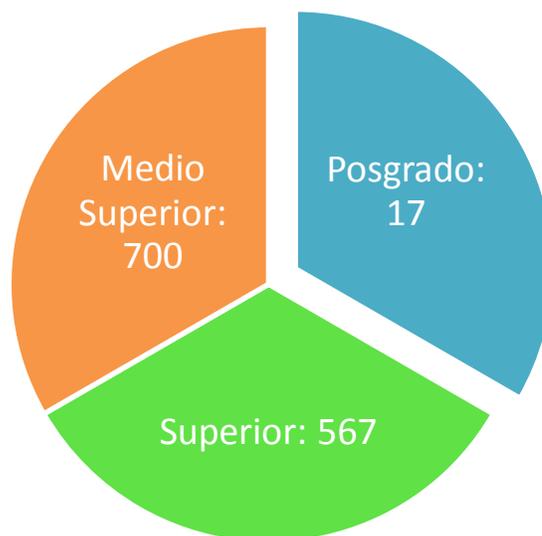


1.6.1 Número de personal que colaboraba en ese momento:

- Docentes: 350
- Administrativos 125

1.6.2 Número de alumnos por programa:

Figura 6. Número de alumnos por programa



- Medio Superior:

Preparatoria propedéutica	653
Preparatoria bivalente	47

- Licenciatura:

Administración	71
Arquitectura	45
Ciencias de la Comunicación	79
Comercio Internacional	9
Contador Público	105
Psicología	191
Sistemas Computarizados	67

- Posgrado:

Administración	17
----------------	----

2.- Reconocimientos

Toda institución necesita tener reconocimientos internos y externos que le den prestigio y recomendación para que nuevos clientes adquieran sus servicios. Esta institución tenía un reconocimiento que le dio la oportunidad de sobrevivir a pesar de todas las adversidades económicas y académicas que se le presentaron.

2.1 Reconocimiento Social

Los padres de familia tuvieron confianza en el sistema educativo de la institución, inscribían a sus hijos porque sabían que este centro de estudios, sería un fuerte apoyo, tanto en la formación académica como en los valores éticos.

La sociedad, después de varios años de conocer el sistema educativo y formativo de la institución, así como la capacidad profesional de los egresados, que demostraron su preparación en otras empresas y trabajos, llegó a reconocer que esta institución particular ofrecía otra alternativa de educación media superior y superior diferente a la oficial, donde no había huelgas y los maestros cumplían con sus programas académicos; a los alumnos se les exigía asistencia a sus clases y cumplimiento académico, también disciplina y respeto a compañeros y maestros; y sobre todo, se proporcionaba una formación en valores humanos y religiosos.

Se tenía la duda de que no existieran los registros legales para cada programa académico, porque la institución inició sin el reconocimiento oficial, pero los ex alumnos dan testimonio de la validez de sus estudios con sus títulos y cédulas profesionales.

2.2 Reconocimiento de la comunidad académica

El docente seguía un proceso de selección, se le daba a conocer misión, objetivos e historia de la institución, así como los procesos administrativos. Cuando era aceptado se contrataba por clases por un semestre para identificación entre la institución y el docente, luego ingresaba por honorarios y después de cumplir con los objetivos de docente, era contratado por medio tiempo.

Este proceso daba reconocimiento al docente que impartía clases en la institución, y su permanencia por varios años le daba prestigio en la comunidad académica.

3.- Situación de la Dirección de Administración

En el momento de tomar la dirección, el administrador se encontró con la novedad de que estaba acéfala desde hacía un semestre, cada encargado de área hacía su trabajo como lo creía conveniente, sin ninguna coordinación constante de un superior.

Los principales problemas que se encontró el administrador fue el financiero que era el más grave, porque no se tenían fondos en la cuenta bancaria, se debían préstamos a cuatro bancos, a la seguridad social y al gobierno, se pagaban las quincenas con lo que entraba al iniciar la quincena, por niveles de responsabilidad, se percibía una quiebra si no se corregía esta situación.

Tampoco se hacía cobranza a los alumnos; la contabilidad tenía un atraso de tres meses. La nómina se hacía manualmente y no se atendían adecuadamente los problemas y necesidades de los empleados y docentes. También faltaba más atención a los clientes como son alumnos, padres de familia y proveedores.

3.1 Problemas de la Dirección de Administración

A continuación se detallan los problemas que se encontraron en cada función de la dirección de administración:

3.1.1 Finanzas

- No había dinero en la cuenta bancaria.
- No se pagaba la nómina a tiempo.
- Tenía cuatro préstamos bancarios, vencidos cuatro meses en cada uno de los bancos.
- Se debían dos meses de IMSS de la institución y de los empleados, así como dos meses de ISPT de los empleados y demás impuestos institucionales a la SHCP.
- No se hacía cobranza.
- Los recibos de ingresos carecían de numeración.
- Los alumnos se reinscribían debiendo dinero.
- No había ningún control eficiente de los deudores.

3.1.2 Administración

- Carecía de un sistema de relaciones públicas y relaciones laborales.
- No se trabajaba en equipo.
- No se tenía presencia ni negociaciones con los bancos acreedores.
- Algunos encargados de área no eran los adecuados para el puesto.
- No se visitaban los campus foráneos.

3.1.3 Personal

- El personal no era atendido en sus inquietudes y problemas.
- La nómina se realizaba manualmente.
- La contratación del personal era a sueldo neto.
- No había capacitación para el trabajo.
- Los expedientes de los empleados no tenían los documentos básicos.

3.1.4 Contabilidad

- La contabilidad tenía atraso de dos meses.
- La recopilación de los recibos de ingreso de los campus foráneos estaba atrasada un mes.
- Los estados financieros tenían un atraso de dos meses y no eran analizados ni comentados.
- La comprobación de gastos era recibida sin tener los requisitos fiscales.
- No existía control de presupuestos por departamentos.
- El presupuesto general era por semestre y su elaboración no tenía fundamentos, ni seguimiento alguno.

3.1.5 Compras

- No se podían programar compras, ya que se debía dinero a proveedores.
- La compra era de riguroso contado.
- El mantenimiento preventivo no se efectuaba, las composuras se llevaban a cabo solamente en lo urgente.

3.2 Experiencia y aportación del nuevo Director de Administración.

El director de administración entrante tenía 23 años de experiencia en el campo administrativo, relaciones industriales y en toda el área de recursos humanos. Estas áreas las desarrolló a nivel gerencial en empresas de servicios, en la industria metal mecánica tanto de transformación como de extracción, en plantas y en oficinas. También tuvo experiencia laboral en asociaciones civiles a nivel Nacional.

Desde su ingreso a la institución, aportó toda su experiencia, creatividad, liderazgo, sistemas de organización y sobre todo su política de trato justo y amable al personal, a la comunidad educativa y a los clientes.

En todas las empresas donde había trabajado siempre se presentaba y realizaba una junta con sus jefes de área, donde todos los asistentes mencionaban el conocimiento de su puesto, de sus responsabilidades, de su integración a la empresa.

Esto lo realizó también en esta institución para tener un panorama de la organización, desde diferentes puntos de vista.

3.3 Proyecto de la Dirección de Administración

Una vez realizado el diagnóstico, el administrador hizo un plan de trabajo y planes de acción para trazar el camino hacia la consecución de la visión:

- Lograr que la institución saliera de la quiebra económica en que se encontraba.
- Dar a conocer a la comunidad educativa las nuevas políticas de administración, laborales, cobranza, contabilidad y adquisiciones.
- Hacer los cambios necesarios para implementar las nuevas políticas.
- Llevar a cabo relaciones públicas y laborales con calidad humana.
- Participar más activamente en las asociaciones de instituciones educativas, como FIMPES y AMIESIC.
- Tener presencia en todas las unidades.
- Construir otro edificio en el campus universitario.

CAPÍTULO IV

SITUACION GENERAL DE LA INSTITUCION Y DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN. ACCIONES Y RESULTADOS.

1.- Gobierno, Dirección General y Direcciones

En este capítulo, se hace la presentación de cómo estaban las áreas de mando, y en especial la dirección de administración, para tener el contexto más amplio y comprender el proceso de cambio y los resultados obtenidos.

El órgano de máxima autoridad era el gobierno institucional. En este organismo había varias personas que tenían en mente como lo más importante es la finalidad ideológica que marcaba la filosofía institucional, misma que consistía en la formación católica, la enseñanza de valores y la búsqueda del bien común de la sociedad. En segundo lugar se tenía en cuenta lo académico, que consistía en enseñar con calidad, que los docentes cumplieran con los planes de estudio y los alumnos tuvieran disciplina y buen comportamiento dentro de las instalaciones. Por último, la situación financiera, lo cual se puede ver en el hecho de que iniciaron la institución sin capital y sin pagos a maestros, confiando en que con el dinero de las colegiaturas se podría salir de la quiebra en que estaba la institución.

Al conocer estas prioridades, el administrador, tuvo una entrevista con el presidente del gobierno para mostrarle las tendencias que había visto en la institución y exponerle a grandes rasgos el proyecto de cómo se mejoraría la administración. El resultado de esta entrevista fue que los integrantes del gobierno supervisarían los dos primeros conceptos, la difusión de la filosofía y lo académico, junto con el director general, y que el administrador con su conocimiento y experiencia en el área administrativa, realizaría las acciones necesarias con cierta libertad, entregando periódicamente informes y resultados

escritos al director general y al gobierno institucional en sus juntas. Este acuerdo se aceptó y se respetó por las personas involucradas.

No había separación de funciones ni de reuniones entre los participantes del gobierno institucional y los del consejo, había libertad de discutir cualquier tema de importancia porque operaba como un solo organismo.

Se integró el organismo de dirección integrado por el director general y los directores de academia y de administración. Este equipo tenía como objetivo principal el poder consolidar la institución académicamente y resolver su situación económica.

El director de academia coordinaba las actividades de preparatorias, licenciaturas y posgrados, los directores de los diferentes niveles, a su vez, supervisaban a los docentes en el cumplimiento de sus planes de estudio, asistencia a clases, control de grupo y entrega de calificaciones. También estaban informados del comportamiento de los alumnos y su aprovechamiento.

El director de academia también supervisaba a los encargados de las áreas de administración que apoyaban directamente a la academia.

Por su parte el director de administración era el representante legal de la institución, atendía bancos e instituciones de crédito; secretarías del Gobierno Estatal y Federal; el IMSS, INFONAVIT, FONACOT. Tenía la facultad de contratar servicios externos. Realizaba las funciones de relaciones laborales, relaciones públicas, elaboración de políticas de su área. Supervisaba las actividades de las áreas de administración que daban servicio a todos los empleados, docentes, alumnos, padres de familia y proveedores.

2.- Dirección de Administración

Para conocer la situación de la dirección de administración, el administrador inició el diagnóstico de la institución realizando entrevistas con el director general, el director de academia y, con la autorización correspondiente, platicó con los directores de escuelas y encargados de área de la academia.

También entrevistó a los empleados con más tiempo en la institución, porque sabían parte de la historia y cómo funcionaba a grandes rasgos y la percepción que tenían de la problemática de la institución.

En la dirección de administración las entrevistas fueron más profundas con los encargados de área, porque aprovechó el conocimiento que tenían sobre la institución, su problemática en general, así como las funciones y responsabilidades de las personas que dependían de cada uno de ellos.

A continuación se explicará la situación de cada área de la dirección de administración.

2.1 Finanzas

El área más conflictiva fue finanzas, porque no era constante el cobro de colegiaturas a los padres de familia ni a los estudiantes de licenciatura y posgrado; por tal motivo no había dinero en las cuentas bancarias, y el mayor problema es que no se pagaba la nómina a tiempo ni completa, se iniciaba con los intendentes, secretarías, y auxiliares administrativos pagándoles completo, a los asistentes y jefes de área se les pagaba la mitad del sueldo, a directores y directivos se les pagaba conforme las necesidades que tuvieran. Al inicio del siguiente mes estaba casi al corriente el pago anterior, y se iniciaba nuevamente el pago de nómina con el procedimiento ya descrito.

Había cuatro meses de atraso en el pago de los préstamos bancarios; respecto a las obligaciones de SHCP tanto de la institución como de los empleados, se debían dos meses, lo mismo sucedía con los pagos al IMSS. La institución llegó a ser embargada por el IMSS por no pagar la cuota empresarial y la de los trabajadores.

Se permitía a los alumnos reinscribirse al siguiente semestre debiendo colegiaturas, a veces esta situación seguía hasta terminar su nivel educativo.

2.2 Administración

Prácticamente no había relación de la dirección de administración con la comunidad educativa.

Otra situación era que no se visitaba periódicamente las unidades foráneas y no recibían la misma atención que las unidades de Morelia.

Después de las entrevistas al personal de la institución, el nuevo administrador se dio cuenta de dos problemas: uno era que no había trabajo en equipo, que cada director o encargado de área trataba de sobresalir con ideas para su propia área sin tomar en cuenta a los demás; el otro, que algunos de ellos no tenían el perfil adecuado para coordinar su área.

2.3 Personal

El encargado de personal solo platicaba con los empleados de la institución para conocer los problemas que había entre ellos, pero no atendía sus inquietudes, ni sus problemas personales. Todo quedaba en pláticas, pero no se resolvía ninguna situación laboral.

La mayor parte del tiempo se dedicaba principalmente a hacer la nómina de forma manual. Además llevaba a cabo la contratación de maestros por semestre, y de empleados por un mes, pero no realizaba posteriormente el contrato definitivo.

Hubo una reestructuración por parte de la dirección general, el encargado de esta área fue reubicado en otro puesto y se contrató a una administradora.

El pago del sueldo mensual a los empleados era neto, lo cual representaba una carga pesadísima para la institución.

La institución no tenía un programa de capacitación para el trabajo.

Los expedientes de los empleados no tenían los documentos completos.

2.4 Contabilidad

La contabilidad no estaba al corriente para saber cómo se encontraba la institución contablemente, tenía un atraso de dos meses, por lo tanto los estados financieros también estaban atrasados, además, éstos no eran analizados ni comentados por el gobierno.

A los empleados se les entregaban cheques para realizar diversas compras de artículos o pago de servicios, pero los documentos que entregaban a contabilidad para comprobar dichos cheques, no reunían los requisitos fiscales, por tal motivo se pagaba impuesto por este incumplimiento.

La recopilación de los recibos de ingresos y de egresos de preparatorias, tenía un atraso de un mes.

No existía presupuesto por área, mismo que debería ser elaborado por semestre, solo había un presupuesto general; éste no se elaboraba correctamente. No se llevaba ningún seguimiento ni control.

Los recibos de colegiaturas e inscripciones no tenían numeración, los demás ingresos se recibían por medio de un memorándum indicando el servicio que se debía realizar, también sin ningún número consecutivo.

Los alumnos se reinscribían debiendo colegiaturas y no había un eficiente control de deudores.

2.5 Compras

El encargado de compras también era responsable de la intendencia y mantenimiento de los edificios de Morelia, algunos intendentes solo hacían lo mínimo y no cooperaban en otros trabajos.

Se debía a proveedores, y éstos no querían dar crédito a la institución; las compras debían hacerse al contado.

3. Acciones que realizó la administración

De acuerdo a los problemas que se encontraron en cada una de las áreas de la dirección de administración se fueron tomando acciones, algunas sencillas y otras drásticas, para que se corrigiera esta situación de fondo, realizando cambios en sistemas, procedimientos y políticas.

El trabajo del nuevo administrador se inició con el método de interacción con al personal de su área, que tenía el nivel organizacional de encargado, y siguiendo este método se expusieron todos los problemas de la administración en ese momento y se jerarquizaron para proceder a su atención.

A continuación con el modelo de planificación o cambio, se vio la necesidad de cambiar varios procedimientos de una área, se inició analizando cómo se encontraban las áreas en ese momento y se creó la visión de dónde se quería estar, se estableció la estrategia y los planes de acción que se deberían realizar para cumplir con dicha estrategia y llegar a la visión.

3.1 Finanzas

Se sabe que las empresas se acaban porque se carece de capital para cubrir sus necesidades básicas, por eso la atención inicial fue para el cobro de colegiaturas. La institución tenía políticas de cobranza, para las preparatorias se hizo efectiva la política de cobro que indicaba que si los alumnos debían tres meses se les suspendería el servicio. Con base a esta regla el administrador pasó salón por salón a partir de la 7:00 horas pidiendo a los alumnos que tenían este tipo de adeudo, que salieran de las instalaciones hasta que cubrieran el 50% de su deuda de inmediato, y el resto el siguiente mes, incluyendo el mes en curso. Los alumnos salieron y se comunicaron con sus padres.

Al terminar el recorrido en la preparatoria, que serían las 8:15 horas se encontraba una la fila de padres de familia para liquidar su adeudo. Como no era tiempo de entrada de la cajera, el administrador efectuó el cobro.

El encargado de finanzas trabajó todo el mes para tener la relación de adeudos de los alumnos de las preparatorias el día 9 del mes siguiente, porque el día 10 se realizó la misma acción el administrador. Los padres de familia nuevamente se presentaron a liquidar su deuda.

Algunos padres de familia de alumnos de preparatoria pidieron entrevista con el administrador para dar una solución a su saldo, el administrador llegó a acuerdos para evitar que los alumnos se salieran de la preparatoria.

En el caso de los alumnos de licenciatura y maestría, se llamó a quienes tenían deuda de colegiaturas de acuerdo al reglamento, para invitarlos a ponerse al corriente o negociar el pago diferido dentro del semestre que se cursaba.

Sabiendo que el salario de los empleados debe ser cubierto a tiempo y completo, el administrador y la encargada de personal platicaron con cada trabajador afectado, obteniendo de cada uno su apoyo y confianza, sabiendo que la situación pasaría y se regularizaría el pago de nómina.

En cuanto a las deudas bancarias, el administrador se entrevistó con los gerentes para llegar a nuevos contratos. Las obligaciones con SHCP y con el IMSS se dejaron de pagar por cinco meses, luego se realizaron los pagos con los intereses respectivos. Recordemos que los intereses en ese tiempo eran menos que los bancarios.

Dos meses antes de terminar el semestre, se comunicó por escrito a todos los alumnos de licenciatura y posgrados que debían colegiaturas, que no se les permitiría inscribirse al siguiente semestre si no liquidaban su adeudo. Quienes se presentaron en la caja pero no podían cubrir su deuda, fueron recibidos por el administrador para negociar su adeudo.

3.2 Administración

Las relaciones laborales del administrador con todos los miembros de la comunidad educativa, se realizaban tanto en su oficina como en el lugar de trabajo de los empleados que estaban en la preparatoria Morelia, licenciaturas y posgrados del campus universitario y en las unidades.

El administrador, después de atender el funcionamiento administrativo, recorría las instalaciones para inspeccionar como se encontraban, así mismo para platicar con

los empleados y maestros. También con los alumnos platicaba, pero los citaba en su oficina para atender sus inquietudes.

Inició las relaciones públicas con los representantes de padres de familia de cada una de las preparatorias, estando presente en sus juntas de mesas directivas, también atendía a los proveedores que se presentaban en su oficina.

El administrador estuvo en cada una de las preparatorias foráneas para conocer al personal, el funcionamiento de las mismas y sus instalaciones. Con los directores tuvo varias pláticas para saber sus intereses personales, proyectos laborales, así como las necesidades y problemas más importantes de su unidad, para darles soluciones a corto y mediano plazo.

Al enfrentar los problemas directamente con los involucrados y buscar el ganar/ganar, se obtuvieron buenos resultados en las relaciones laborales y públicas.

Reunió al director general y al director de academia para exponer el problema que veía, ya que era necesario en ese momento conjuntar los intereses y el desarrollo en un mismo sentido, porque no había dinero para nuevos proyectos y se necesitaba un trabajo en conjunto para incrementar la matrícula. También se habló de la formación académica de todos los jefes de la institución.

Muy de cerca estuvo el administrador con sus encargados de área, enseñándoles cómo trabajar de acuerdo a su experiencia y escuchando sugerencias sobre las labores que estaba realizando cada uno en su área. Por el método de interacción llegaron a acuerdos sobre decisiones que deberían tomar en su área de competencia.

El director general creó una dirección de preparatorias para tener más atención a estas unidades.

3.3 Personal

Al quedar el puesto disponible, el administrador contrató a una licenciada en administración que demostró su experiencia laboral, conocimientos de la materia, y cualidades para el crecimiento como profesionista y como persona. Tuvieron una reunión para explicarle cuales eran las políticas de su área, entre ellas pidió trato amable y cortés a todos sus clientes, le indicó cuáles eran sus obligaciones principales para que pudiera cumplir con ellas.

La encargada de personal, tuvo una excelente presencia con todo el personal porque les daba trato humano, los atendía y solucionaba algunos problemas dentro de su área de competencia.

La contratación de maestros era por honorarios lo que implicaba contratos, recepción de documentación y seguimiento al fin del semestre para hacer otro contrato o cancelar el que se terminó. La encargada diseñó el sistema y su control.

Aunque eran pocos empleados, la elaboración de la nómina a mano significaba hacer operaciones matemáticas y la escritura de conceptos, además de calcular los pagos fiscales, y todo se tenía que verificar para evitar errores.

El administrador solicitó al director general que la escuela de sistemas computacionales elaborara un sistema electrónico de nómina, de acuerdo a las características de la institución. El director de la escuela recibió la orden y se puso a trabajar en el proyecto, coordinado por la licenciada encargada de personal.

El administrador presentó en una junta del gobierno institucional para informar los datos de ingresos y egresos que se tuvieron en el semestre anterior, así como un presupuesto con aumento, tanto en colegiaturas como en el pago de sueldos a los empleados. Después de diversas aclaraciones se concedió el incremento de colegiaturas y sueldo al personal y docentes.

En una junta del administrador con los encargados de contabilidad y personal, determinaron cómo sería el cambio de pagar sueldo neto a bruto, tomando en cuenta el aumento autorizado, y así no afectar mucho en su ingreso a los empleados.

Se hicieron los cálculos en la nómina teniendo un ahorro muy considerable para la institución, porque así los empleados serían responsables de su pago de impuestos y la parte proporcional del IMSS, como cualquier trabajador asalariado.

Dado que la carga financiera de pagar el sueldo neto a los empleados, era insostenible para la institución, el administrado informó al director general que iba a hacer el cambio de sueldo neto a bruto, éste dijo que sí, pero que tenía que hacerse cargo de resolver las consecuencias.

Llegado el momento se le entregó un memorándum personalizado, firmado por el administrador, a cada empleado, indicando el incremento de sueldo y el cambio de régimen de pago, informando también que para cualquier duda pasaran con él.

Los empleados firmaron el memorándum dando su autorización de dichos descuentos, los empleados cobraron su quincena, aceptando el nuevo sistema de pago. Solo hubo un empleado que presentó su inconformidad al administrador, pero la respuesta de éste al empleado fue contundente, firmó los documentos necesarios y siguió trabajando.

La encargada de personal diseñó cursos de integración de grupos de trabajo y de los valores de la institución para secretarías, empleados administrativos e intendentes. También organizó y llevó a cabo la fiesta del Día de la Secretaria.

Con la contratación de trabajadores por horas, la encargada de personal supervisó la revisión de expedientes y relacionó los documentos faltantes para pedirlos a los empleados.

3.4 Contabilidad

Se despidió al contador encargado de contabilidad y se contrató a un nuevo contador.

El nuevo contador demostró su experiencia laboral, conocimientos de la materia, y cualidades para el crecimiento como profesionista y como persona.

El administrador se reunió con el nuevo contador para explicarle cuales eran las políticas de su área, entre ellas pidió trato amable y cortés a todos sus clientes, indicándole cuales eran sus obligaciones principales y motivándolo a cumplir con ellas.

Inició el nuevo contador haciendo un diagnóstico de cómo se encontraba la contabilidad, la revisión de las cuentas contables para actualizarlas, conocer a sus colaboradores y presentar un plan de trabajo.

El administrador aceptó el plan de trabajo que consistía principalmente en nuevo sistema de cuentas contables sistematizadas y en coordinación con el área de personal, la actualización de la contabilidad, políticas del funcionamiento del área de contabilidad, de cuál sería el procedimiento que deben seguir los usuarios y cómo debería ser el servicio al cliente.

Se establecieron políticas muy concretas de comprobación de gastos, las cuales se publicaron y se llevaron a cabo con eficiencia, para evitar el pago innecesario de impuestos.

El administrador dio instrucciones a cada director de preparatoria para depositar el ingreso diario a una cuenta concentradora, donde contabilidad revisaba la cantidad ingresada y recibía un reporte de los números de recibos que amparaban esa cantidad. Los documentos de la unidad debían ser entregados quincenalmente a contabilidad.

El contador abrió cuentas bancarias en cada lugar donde había una unidad de preparatoria, para que elaboraran los cheques de pagos a proveedores de la localidad, de acuerdo a su presupuesto, con supervisión de contabilidad.

De acuerdo a un estudio realizado por el contador sobre los gastos de cada área, dirección de escuela y unidades de preparatorias, el administrador con el contador diseñaron un presupuesto por áreas y el presupuesto general por semestre, tanto de ingresos como de egresos. Se presentó al director general para su conocimiento y posteriormente al gobierno.

El administrador entregó al nuevo contador un bosquejo de un recibo de ingresos, para que fuera diseñado para todos los ingresos de la institución. Se diseñó y se dio numeración para cada unidad para tener un mejor control.

3.5 Compras

Se trabajó para convencer a los intendentes que su labor es importante, porque también se educa a los alumnos con la limpieza. También sobre la importancia de que el trabajo completo implica mantener limpios los edificios y las áreas comunes.

El administrador pidió al encargado de compras trato amable y cortés con todos sus clientes, indicándole que tenía que cumplir con sus obligaciones, tener respeto y ayudar a sus compañeros de área, así como responsabilidad en los procesos y ser ético.

El mantenimiento preventivo lo llevaron a cabo los intendentes cuando eran situaciones fáciles, cuando era más complicado se llegaba a contratar un especialista.

Una labor a realizar era convencer a los proveedores que entregaran sus productos y que la institución les pagaría en el transcurso del mes. Con trato digno, sin triquiñuelas, plazos largos y cumpliendo con ellos, hubo confianza de proveedores.

4.- Resultados obtenidos por la administración

El administrador aportó a la institución desde su ingreso, todo su tiempo, experiencia, creatividad, liderazgo, sistemas de trabajo y organización, y sobre todo su política de trato justo y amable al personal y a la comunidad educativa.

Gracias al trabajo realizado, la institución, que se encontraba en franca quiebra, no sólo logró salir de ésta y estar en números negros, sino que, se construyeron edificios en el campus universitario, se equiparon los laboratorios de todas las carreras y se tuvo un buen respaldo económico para crecimiento.

Además mejoró notablemente el ambiente laboral y las relaciones interpersonales.

Los resultados fueron dándose en conjunto de acuerdo a las acciones que se realizaron por parte de cada área de trabajo. Los resultados se presentan por cada área para que se tenga un orden en la presente tesis.

4.1 Finanzas

Con la acción del administrador de pasar a cobrar a cada salón de la preparatoria y de sacar a los alumnos, los padres de familia creyeron que era un evento único,

pero al repetir la misma actividad el siguiente mes, tuvieron que poner en su presupuesto el pago de colegiaturas, y al seguir con la misma acción el tercer mes por parte del director de la preparatoria, tuvieron que negociar con el administrador el pago de su adeudo.

Los alumnos de licenciatura con el memorándum que recibieron y el rumor de lo acontecido en la preparatoria, tomaron en serio el proceso de cobranza. Los alumnos de posgrados también actuaron de acuerdo a las instrucciones de la administración.

Con algunos padres de familia de los alumnos de preparatoria, se llegó al acuerdo de firmar un documento con fecha de vencimiento al fin del semestre escolar. En el caso de aquellos padres de familia que tenían un negocio que podía dar un servicio a la institución o entregar bienes que se necesitaran en la misma, se valoraron éstos, y una vez aceptados, se acreditó la cantidad acordada a las colegiaturas.

La atención personal del administrador a cada empleado a quien no se le pagaba completo su sueldo, exponiéndole la situación económica de la institución y solicitando su ayuda y comprensión, dio como resultado la aceptación del pago atrasado con esperanza de que esta situación iba a cambiar.

Para que no tuvieran en cartera vencida a la institución y exigieran el pago total de la deuda, se firmaron nuevos contratos con los bancos, obteniendo pagos parciales más cómodos y a un buen plazo. La decisión de suspender los pagos a la SHCP y al IMSS se tomó porque los intereses en ese tiempo eran bajos; este sistema se utilizó por varios períodos, así se pudo tener una recuperación de efectivo para el pago de salarios y de créditos bancarios.

Los créditos bancarios se pagaron, unos después de tres años, otros a los cuatro y el último a los 7 años. Los pagos a SHCP e IMSS en cuatro años.

La recuperación económica se logró con la cobranza constante de colegiaturas en toda la institución, no teniendo gastos superfluos, así como el cambio de sistema de pago de nómina y no aceptar comprobantes sin requisitos fiscales.

El administrador estableció dos horarios de atención a alumnos deudores de colegiaturas y de reinscripciones para conocer su atraso y darles solución individual, todo resultado era registrado y firmada la autorización de reinscripción. El control y seguimiento lo realizó la encargada de tesorería. Al saber que tenían que pasar con el administrador, varios deudores aceleraron sus pagos para evitar la entrevista.

4.2 Administración

Con las relaciones laborales, el administrador logró establecer confianza de los empleados a su persona y a la Institución.

Al tratar bien a los clientes externos, se inició un buen camino de las relaciones públicas.

Se programaron visitas del administrador y el coordinador de preparatorias a estas unidades para dar respuesta a las inquietudes y problemas de las mismas.

Con la orientación del director general se realizaron planes para el desarrollo de las carreras con la finalidad de incrementar la matrícula. Se dieron becas para estudiar las maestrías de la institución para todos los jefes de área que quisieran superarse.

4.3 Personal

Los cambios en el área de personal iniciaron con la llegada de la licenciada en administración, pues siguiendo la indicación del administrador de dar un mejor

trato a la persona, más humano y respetuoso, las relaciones laborales mejoraron el ambiente de trabajo.

El ahorro real mensual de pagar la nómina sin las cargas fiscales fue sustancioso, porque a partir de esa fecha se pagó la nómina completa.

Al recibir la nómina por sistema computacional especial para la institución, se aligeró el trabajo cotidiano, lo que entre otras cosas, favoreció la realización de entrevistas más profesionales para quienes solicitaban trabajo, tanto para empleados como docentes, recopilando la documentación necesaria.

El trabajo en equipo dio como resultado que el área de personal estuviera mejor informada del porqué de los cambios de sistemas y políticas, lo que permitió dar opiniones sobre aspectos administrativos sin afectar a otros departamentos y ser un apoyo en la implementación de toda acción.

La encargada del área planeó y llevó a cabo diversos cursos de capacitación, tanto internos como externos.

4.4 Contabilidad

Al hacer el diagnóstico el contador y entregarlo al administrador, éste se adentró en la contabilidad, dándose cuenta clara de cómo estaba ese desorden, y apoyar al contador en solucionar el problema.

El plan de trabajo lo realizó el contador con el apoyo del administrador, adquiriendo sistemas y contratando personal profesional y calificado para implementar el plan de trabajo, con el seguimiento y control del administrador.

El administrador explicó al director general, director de academia y director de preparatorias, que era necesario recibir el apoyo de ellos en las transformaciones

que se estaban haciendo en administración, principalmente en las políticas y procedimientos que deberían seguir los empleados y maestros de la institución que dependen de ellos.

La exigencia de contabilidad de recibir correctamente los comprobantes de gastos de parte del usuario, dio como resultado dejar de pagar impuestos anuales por una cantidad importante, es decir nuevamente la administración ingresó dinero a la institución.

El control que se llevó a las unidades también se llevaba en Morelia, esta verificación de controles hizo que la cuenta concentradora tuviera el dinero suficiente para el pago de los préstamos bancarios.

También se pudieron pagar los atrasos en el IMSS y en SHCP, e iniciar ya el pago correcto y a tiempo de las aportaciones de empleados y docentes, así como el de la institución.

El administrador y el contador trabajaron estrechamente para llevar a cabo el plan de trabajo, las políticas y los procedimientos que le dieron estabilidad a la contabilidad.

Con el diseño del presupuesto general semestral de ingresos y egresos de la institución, el consejo pudo enterarse de la situación económica real de la misma, por lo que pidió al administrador que informara mensualmente del seguimiento económico, para que no se volviera a repetir la situación de quiebra de la que se estaba saliendo.

Los recibos de ingresos dieron más fuerza al control, porque todo dinero que ingresaba era registrado y controlado.

4.5 Compras

El trabajo en equipo logró una superación de los intendentes, así como el mantenimiento preventivo sin pago adicional, la recompensa vino después.

Se fueron pagando los adeudos a los proveedores, lo cual dio paso a establecer compras y pagos periódicos de los productos que eran necesarios a la institución.

El apoyo del administrador y el reconocimiento del trabajo individual y grupal, dio buenos resultados del equipo.

5.- Reestructura organizacional del área administrativa

Al ir avanzando en la solución de problemas, elaborar e implementar planes de desarrollo y nuevos sistemas, se fue reestructurando la administración.

Al recibir asesoramiento del administrador, el gobierno institucional y el consejo empezaron a reunirse por separado. El gobierno supervisaba el desarrollo institucional y el consejo recibía los informes económicos y administrativos cada mes.

El área de dirección general creció al implementarse la dirección de preparatorias.

La dirección de preparatorias es la que supervisa los planes de estudio y de desarrollo estudiantil, así como el comportamiento de los docentes en sus clases y en la ética que pide la institución.

La dirección de academia se quedó con las licenciaturas y los posgrados y su crecimiento fue de acuerdo a las carreras que se ofertaron, amplió el servicio a los clientes en diversas áreas administrativas que ya tenía.

El director de administración aumentó su responsabilidad administrativa en toda la institución. Estableció la supervisión en todos los campus, atendiendo necesidades del personal, recibiendo solicitudes de necesidades de la academia y de administración para ser programadas en el presupuesto, asistiendo a juntas de padres de familia y a todos los eventos académicos de la institución

En el área de personal creció a dos auxiliares, uno que atendía la nómina de empleados y el otro la de docentes. La encargada de personal los supervisaba y además atendía a los empleados en sus inquietudes dándoles solución de acuerdo a su nivel, planeaba cursos de capacitación y era responsable de los festejos de maestros, secretarias, intendentes y administrativos.

Finanzas creció en responsabilidades al elaborar proyectos financieros, dar seguimiento y control a los presupuestos por áreas y general y la presentación de éstos al consejo, así como la supervisión del área contabilidad y de compras.

Se creó el área de tesorería, para dedicarse por completo a la cobranza y control de deudores; de ésta dependían todas las cajas de la institución y la atención de los clientes morosos.

Compras e intendencia tuvo la oportunidad de planear las compras, un intendente se encargaba del almacén y de hacer compras menores. El encargado también creció en funciones como contratar a persona especialistas para el mantenimiento de los edificios y supervisar el servicio de vigilancia contratado. Pudo tener el personal necesario de intendencia y jardineros.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo muestro las experiencias que tuvimos al desarrollar un proceso metodológico, basado en el método de planificación o cambio. Inicié conociendo como estaba la dirección de administración, con los encargados de área, creamos una visión, se establecieron las estrategias y se llevaron a cabo los planes de acción. Luego iniciamos con el método de interacción con un diálogo metódico en base a los conocimientos académicos y las experiencias de todos los involucrados; este diálogo fue constante y nos permitió tener un avance importante en la solución de problemas, y aprendimos a trabajar en equipo. Creamos una cultura de la administración, con trabajo creativo y logramos el desarrollo personal de cada trabajador de esta área. Parte de la metodología fue un control constante de las políticas y procedimientos difundidos.

Las experiencias expresadas y los resultados obtenidos, muestran que una institución en quiebra puede pasar a ser una institución sana y pujante cuando se respeta el plan de desarrollo, se establece correctamente el trabajo en equipo, se implementa el sistema de calidad, se toma una decisión férrea de control y se fomenta el respeto al ser humano.

Este respeto se ve plasmado en la atención constante, trato amable y solución de problemas de los empleados, con lo que se gana la confianza y reconocimiento para los directivos y para la institución.

Los objetivos logrados:

- En el capítulo IV, comparto las experiencias de cómo se pueden llevar a cabo acciones en una organización con problemas internos y que requiere de una reestructuración, para lograr buenos resultados.

- Al interesarme por todas las áreas de la institución, buscando soluciones y basándome en mi experiencia para resolver problemas de las interfaces, logré que el trabajo del equipo tuviera un reconocimiento a nivel institucional.
- Gracias al trabajo del personal a mí cargo, basado en el conocimiento de la materia de trabajo, el respeto, apoyo y amistad entre todos los integrantes, llegamos a acuerdos importantes para el grupo y se tomaron decisiones para actuar en beneficio de la institución.
- Me permito recomendar el uso de este Caso, que es de una institución actual del estado de Michoacán, como estudio por aquellos académicos, que deseen exponerlo en alguna de sus asignaturas, sabiendo que se logró un resultado positivo.
- Con varias acciones demuestro que el respeto, el trato amable hacia los compañeros, la atención a sus problemas, dan como resultado la integración de los trabajadores a los objetivos institucionales.

En cuanto a los objetivos del proceso de intervención, se logró lo siguiente:

- La institución educativa fue administrada como una empresa, logrando que no se fuera a la quiebra, sino que fuera sustentable.
- Se establecieron sistemas para cada área de la dirección de administración, publicando las normas y procedimientos. Cada encargado de área llevaba su control.

En el caso de instituciones educativas o empresas que tengan un referente parecido al expuesto, hago de su conocimiento que siempre hay soluciones para

sus problemas y existen consultores en C.T.C. a quienes pueden acudir para ser ayudados y lograr un resultado positivo en su negocio.

A todas las empresas y a la Institución Educativa objeto de este estudio, les recomiendo que lleven a cabo las relaciones laborales y públicas con justicia, cortesía, atención a las personas y solución de sus problemas, para lograr que los trabajadores atendidos conozcan el aspecto humano del dirigente y se integren por completo a la organización.

Estoy satisfecho de haber contribuido al desarrollo de la institución y sobre todo de haber trabajado en un equipo de administración en el que supimos crear verdaderos lazos de amistad que aún perduran.

BIBLIOGRAFIA

- Ackoff, Russel, (1987), La planificación de la empresa del futuro. México, Limusa.
- Ansoff, H.I., (1985), La dirección y su entorno, Bilbao, Deusto.
- Covey. Stephen R.. (2003). El liderazgo centrado en principios, México, Paidós.
- Doyle, Michael, (1976), How to make meeting work, EE.UU., Wyden Books.
- Ginebra, Joan, Arana de la Garza Rafael, (1999), Dirección por Servicio, México, McGraw-Hill.
- Goldhaber, Gerald M., (1999), Comunicación Organizacional, México, Diana,
- Guajardo, E., (1998), Administración de la Calidad Total, México, Pax.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (quinta edición), Metodología de la Investigación, México D.F., McGraw-Hill.
- Ivancevich. J., Lorenzi. P., Skinner. S., y Crosby. P. (2000), Gestión de Calidad y Competitividad, México, McGraw-Hill.
- Ishikawa, Kaoru, (1997), ¿Qué es el control total de calidad?, Colombia, Norma.
- Katzenbach. J., (compilador) (2000), El Trabajo en Equipo, ventajas y dificultades, México, Granica.
- Lacasa, Antonio S., (1998), Gestión de la comunicación empresarial, Barcelona, Gestión 2000.
- Lindborg, Henry J., (1999), Fundamentos de equipos internacionales en la empresa, recursos para la calidad, México, Panorama Editorial.
- Llano, C., (2004), Humildad y Liderazgo, ¿necesita el empresario ser humilde?, México, Ediciones Ruiz.
- Llano, C., (1998), La Enseñanza de la Dirección y el Método del Caso, México, Sociedad Panamericana de Estudios Empresariales.
- Obregón Santoyo, C., Pérez Narbona, J., (1998), Apuntes el Método de Interacción, maestría en calidad total y competitividad, México, CIDEM.
- Omachonu V., y Ross, J, (1995), Principios de la Calidad Total, México, Diana.

Pérez Narbona, J., (1991), Apuntes de Competencia Organizacional, maestría en calidad total y competitividad, México, CIDEM.

Pérez Narbona, J., Obregón Santoyo, Caridad, (1991), Apuntes de Metodología de la Investigación Científica, maestría en calidad total y competitividad, México, CIDEM.

Rees, Fran, (1998), Equipos de Trabajo, México, Prentice Hall.

Sosa Pulido, D., (1995), Calidad Total, para mandos intermedios, México, Limusa.

Sosa Pulido, D., (1991), Administración por calidad (APC), México, Noriega Limusa.

Talento Humano (revista) artículos de: Carlos Llano C. pág. 4, Arturo Castañón B. pág. 12 y Alfonso Bolio A. pág. 15, (2009), México, publicación de Directorio de Empleo.