

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO  
PARA LA EXCELENCIA EDUCATIVA DEL NIVEL SUPERIOR  
EN EL ESTADO DE NUEVO LEON

FOR

LIC. RUTH GUTIERREZ PIMENTEL

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

MONTERREY, N. L.

1 DE NOVIEMBRE DE 1995

TM

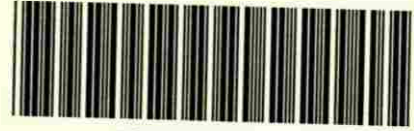
Z5853

.M2

FIME

1995

G87



1020115009



# UANL

---

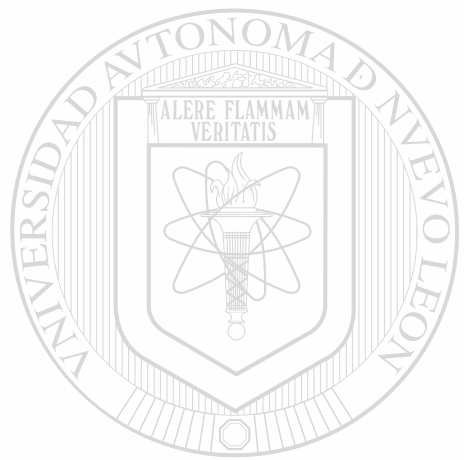
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

0116-86360

TM  
25853  
•M2  
FIME  
1995  
587



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA**  
**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**



**ALCANCE DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO  
HA LA EXCELENCIA EDUCATIVA DEL NIVEL SUPERIOR  
EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN**

**POR**

**LIC. RUTH GUTIERREZ MARTÍNEZ**

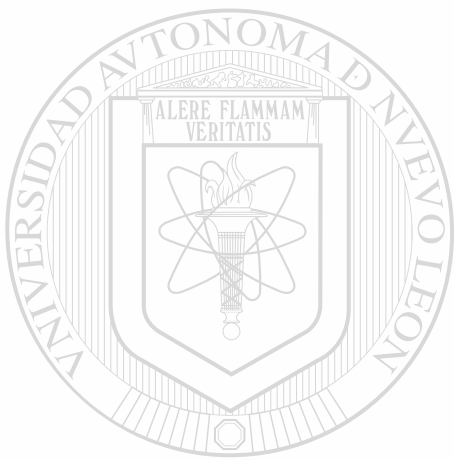
**DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS**

**TESIS**

**REQUISITO PARA LA OBTENCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN ADMINISTRACIONES  
INDUSTRIALES**

**SAN ANTONIO, N. L.**

**AÑO DE SU PRESENTACIÓN: 1984**



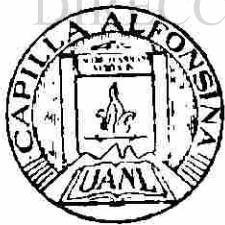
# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

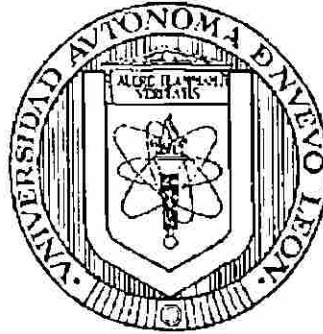
®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



**FONDO TESIS**

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA  
EXCELENCIA EDUCATIVA DEL NIVEL SUPERIOR EN EL ESTADO DE  
NUEVO LEON

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

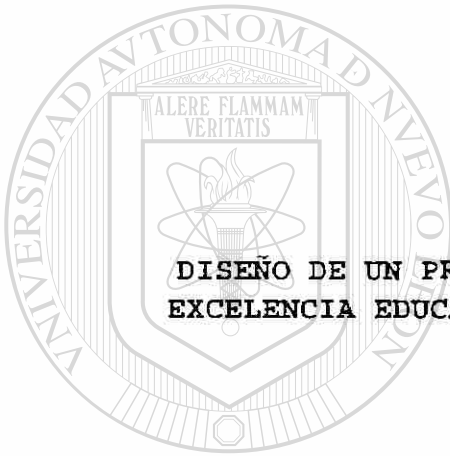
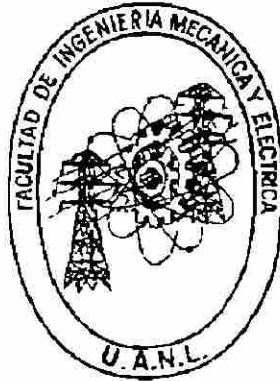
LIC. RUTH GUTIERREZ PIMENTEL

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON LA ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

MONTERREY, N.L. 1 DE NOVIEMBRE DE 1995

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA  
EXCELENCIA EDUCATIVA DEL NIVEL SUPERIOR EN EL ESTADO DE  
NUEVO LEÓN

POR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN LIC. RUTH GUTIERREZ PIMENTEL

TESIS

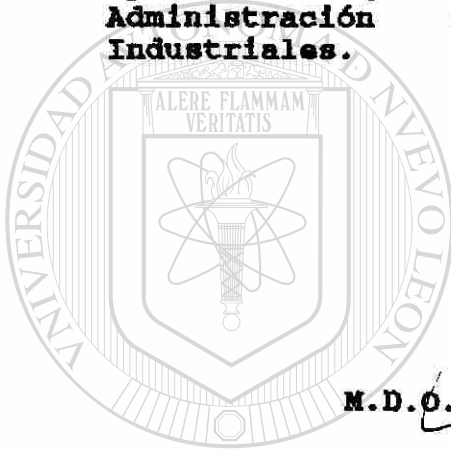
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACION CON LA ESPECIALIDAD EN RELACIONES  
INDUSTRIALES

MONTERREY, N.L. 1 DE NOVIEMBRE DE 1995



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis " DISEÑO DE UN PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EXCELENCIA EDUCATIVA EN EL NIVEL SUPERIOR DEL ESTADO DE NUEVO LEON " realizada por la C. LIC. RUTH GUTIERREZ PIMENTEL sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Relaciones Industriales.



El Comité de Tesis

  
M.D.O. JESUS JOSE MELENDEZ OLIVAS  
ASESOR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

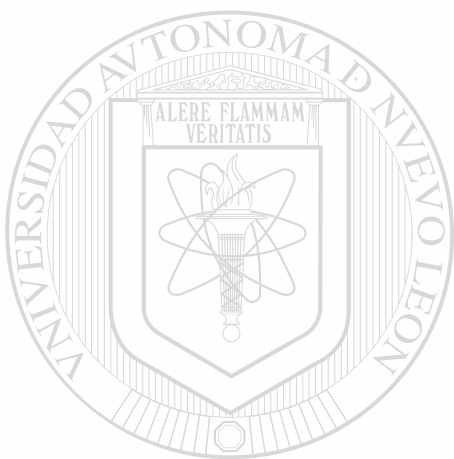
  
M.A. MATIAS BOTELLO TREVIÑO M.C. CASTULO VELA VILLARREAL  
COASESOR COASESOR

Vo.Bo.

  
M.C. MARCO ANTONIO MENDEZ CAVAZOS  
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

San Nicolás de los Garza, N.L. a 15 de Diciembre de 1995

A tí Dios Mío:



UANL

---

Porque a pesar de ser una de las más humildes de tus hijas, después de 18 años me diste la oportunidad de volver a estudiar.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Gracias.

A mi esposo Oscar René  
por su comprensión y  
amor estos 24 años.

Oscar René y Omar Rubén:

UNA DISCULPA TARDIA

PERDON Porque cuando decidí tenerte  
no sabía lo que significabas para mí

Porque me desesperé cuando naciste  
porque tenía un fuerte dolor

Porque tú querías que te arrullara  
y yo me sentía muy cansada

Porque preferí tener un trabajo  
a cuidarte

Porque aún cuando me decías "mamita  
no me dejes"  
yo lo hacía por mi trabajo

Porque quería que maduraras más rá-  
pido que tu cuerpecito podía

Porque aprendí a ser madre  
al mismo tiempo que tú a ser hijo

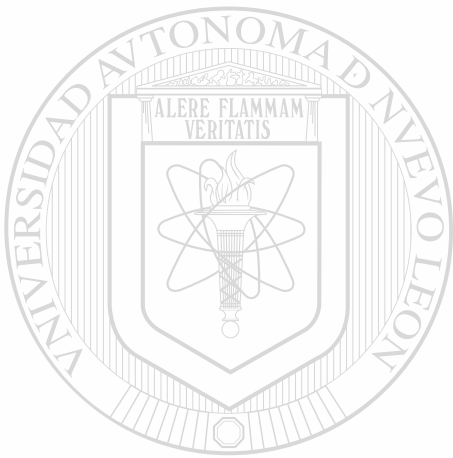
Porque tenía que educarte  
cuando yo me sentía más insegura  
que nunca

Porque deseaba que fueras el mejor  
cuando yo ni siquiera lo había sido

Porque tienes que quererme así  
como soy  
y no como tu quisieras que fuera.

PERDON

"Con todo mi amor"



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



A mi adorable Familia que siempre me ha apoyado e impulsado en todo cuanto hago y de la que me siento tan feliz de pertenecer a ella.



Mis Padres

Dolores e Ismael

Mis Hermanos

Yolanda -Desi

AnaBella -Gerardo, Anita y Gerardito

Mario R. -Bety, Mario R., Alan, Dani  
y Paola

Edgar S. -Lulú

Hilda -Felipe y Carlitos

Araceli

Aida

Dolores -Ramiro

Ismael

Cesar

Israel

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Existen personas que tienen un lugar muy especial en mi corazón y es por que pude aprender de ellos su experiencia profesional y su gran calidad humana .

Ing. Cástulo E. Vela (FIME)

Ing. Matías Botello (FIME)

Ing. Marco A. Méndez (FIME)

Ing. Jesús Meléndez (FIME)

Ing. Vicente García (FIME)

Ing. Juan Zamora (FIME)

Lic. Francisco Castañeda (FIME)

Ing. Odón E. Velarde (ITNL)

---

Lic. Israel Garza (FCFM)

Lic. Luis Vicente Garza (FCFM)

Ing. Francisco Vazquez (ITV )

Ing. Sergio A. Cansino (ITO )

Lic. Cristina Villanueva (ITV )

Bib. Lidia Villanueva R. (ITV )

Por todo gracias.

En particular a mis asesores:

MC. Cástulo E. Vela

Gracias por el tiempo que me dedicó así como la ayuda y por los libros que me facilitó.

MC. Matias Botello

Gracias por todo el tiempo que me dedicó y por la asesoría que me dió para la realización de este trabajo.

MC. Jesús Meléndez

Gracias por toda su confianza y ayuda que me ha brindado .

En particular por las recomendaciones para este trabajo.

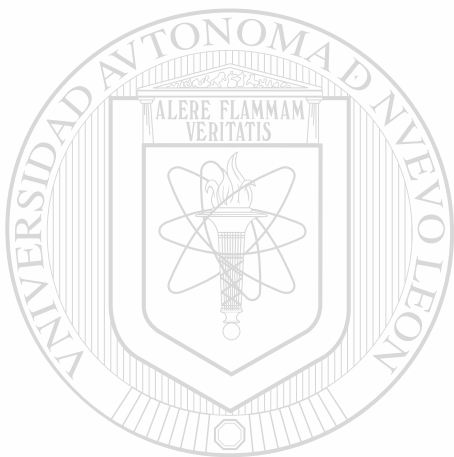
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MC. Marco A. Mendez

Gracias por su apoyo incondicional desde que empecé mi carrera.

A todos los amigos que he conocido en mi vida y que de alguna forma me han brindado su amistad y cariño. De cada uno de ellos recuerdo siempre los momentos que convivimos juntos.

Con cariño para ellos.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A mis maestros y al personal de la biblioteca del Instituto Tecnológico de Nuevo León por las facilidades que me dieron al prestarme los libros que use en este trabajo.

Gracias

## PROLOGO

Muchas veces se ha discutido cuales son los resultados obtenidos através de los años en la Educación Superior, valorando la eficiencia de los egresados.

Se han analizado si los programas de estudio son adecuados, si la deserción escolar se puede erradicar, o si falta la preparación del personal docente es lo que origina el deficiente rendimiento de los profesionistas.

No se puede pensar que no son importantes estos factores por que se han desarrollado programas de capacitación de personal docente, así como estructurado constantemente y se ha impulsado para mejorar la calidad de la educación.

Sin embargo esto no ha sido suficiente porque es necesario hacer un análisis de la conducta organizacional considerando que las Instituciones de Nivel Superior son organizaciones sociales en donde el factor humano juega un papel muy importante.

Es fundamental que en cualquier sistema influya la actitud del personal que labora en él y como consecuencia haya mayor eficiencia, rendimiento y calidad de la enseñanza.

El presente trabajo pretende hacer un análisis en donde se establecen estrategias necesarias para obtener la excelencia educativa.



## SINTEISIS

La presente tesis pretende exponer las líneas de acción que los responsables del quehacer educativo en la educación superior en particular en el Estado de Nuevo León y en general en el país pudieran emprender, con el objeto de adecuar las funciones, principios y propósitos a las condiciones actuales que demanda nuestra sociedad, así como la introducción de cambios necesarios para lograr el mejoramiento continuo de la educación.

Primeramente en el Capítulo 1, se da un panorama de la situación actual de la educación superior en nuestro país.

En el Capítulo 2, se establecen los fines y objetivos de un Programa de Mejoramiento Continuo para la Excelencia Educativa y las actividades que se realizaron para proponerlo.

En el Capítulo 3, de manera breve los objetivos y elementos que intervienen en el Sistema Educativo Superior.

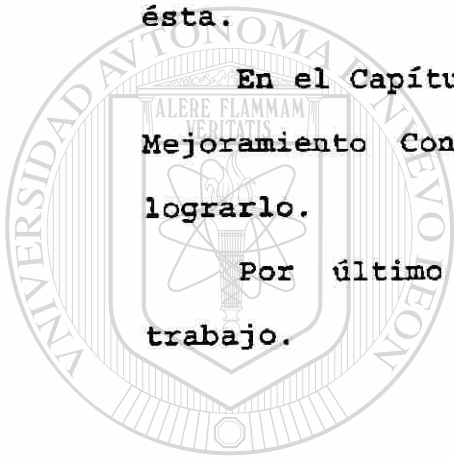
En el Capítulo 4, se muestran algunos modelos de estructura organizacional como prototipo de las instituciones de nivel superior.

En el Capítulo 5, se exponen los diferentes factores que influyen para ocasionar conflictos en las instituciones.

En el Capítulo 6, se analiza la conducta organizacional y los motivos significativos que influyen en ésta.

En el Capítulo 7, se propone el diseño del Programa de Mejoramiento Continuo así como de las estrategias para lograrlo.

Por último se expresan las conclusiones de este trabajo.



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TABLA DE CONTENIDO

1. SISTEMA ACTUAL EN LA EDUCACION.....	1
2. PLANEACION.....	3
2.1 Objetivos Generales.....	4
2.1.1 Objetivos Específicos.....	5
2.2 Hipótesis Planteada.....	5
2.3 Metodología.....	6
3. SISTEMA EDUCATIVO DE NIVEL SUPERIOR.....	7
3.1 Objetivos de la Educación Superior.....	7
3.2 Elementos que intervienen en el Sistema Educativo	9
<hr/>	
4. NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES.....	12
4.1 Modelos de Estructura Organizacional.....	13
4.1.1 1o. Modelo (Institutos Tecnológicos).....	13
4.1.2 2o. Modelo (U.A.N.L.).....	17
5. PROBLEMAS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES.....	18
5.1 El Campo de la Psicología de la Organización....	18
5.2 La Psicología de la Organización y sus	
Múltiples Perspectivas.....	19
5.3 Factores que influyen en Conflictos en las	
Organizaciones.....	20

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

4. NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES..... 12

4.1 Modelos de Estructura Organizacional..... 13

4.1.1 1o. Modelo (Institutos Tecnológicos)..... 13

4.1.2 2o. Modelo (U.A.N.L.)..... 17

5. PROBLEMAS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES..... 18

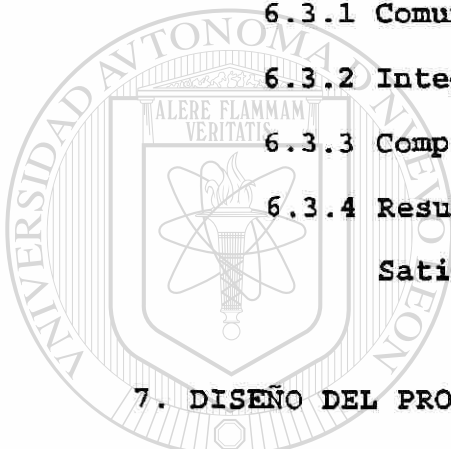
5.1 El Campo de la Psicología de la Organización.... 18

5.2 La Psicología de la Organización y sus  
Múltiples Perspectivas..... 19

5.3 Factores que influyen en Conflictos en las  
Organizaciones..... 20

®

6. ANALISIS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.....	23
6.1 Introducción.....	23
6.2 Motivación del Empleado para Trabajar.....	24
6.2.1 Motivos Significativos para la Conducta en las Instituciones.....	24
6.3 Medición de las Actitudes y Satisfacción en el Trabajo.....	27
6.3.1 Comunicación.....	27
6.3.2 Integración.....	28
6.3.3 Compensaciones Equitativas.....	29
6.3.4 Resultados obtenidos de la Satisfacción en el Trabajo.....	30
7. DISEÑO DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO.....	32
7.1 Características del Programa.....	33
7.2 Elementos del Programa.....	34
7.3 Componentes del Elemento Estructural.....	38
7.3.1 Desarrollo Organizacional.....	38
7.3.2 Cultura Organizacional.....	40
7.3.3 Desarrollo de la Administración.....	41
7.3.4 Normas-Prioridades.....	42
7.4 Componentes del Elemento Operativo.....	42
7.4.1 Organización.....	43
7.4.2 Toma de Decisiones.....	45
7.4.3 Presupuesto.....	48
7.5 Componentes del Elemento Evaluador.....	48



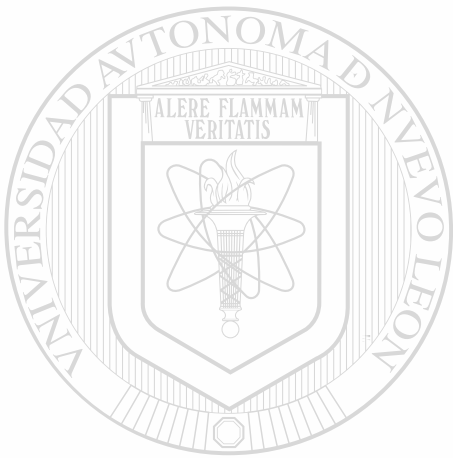
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



8. CONCLUSIONES.....	50
9. BIBLIOGRAFIA.....	52
10. GLOSARIO.....	56



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



LISTA DE FIGURAS

Capítulo 4

Secretarías que rigen a los Institutos  
Tecnológicos..... Fig 4.1

Organigrama de la Dirección General de  
Institutos Tecnológicos..... Fig 4.2

Organigrama de la UANL  
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica..... Fig 4.3

Capítulo 6

Conducta Organizacional..... Fig 6.1

---

Modelo Hipotético de la Satisfacción en el  
Trabajo..... Fig 6.2

Personal por Función de las Instituciones de  
Educación Superior en el Estado de Nuevo León...Graf 6.1

Valoración de la Comunicación.....Graf 6.2

Valoración de la Integración en el trabajo.....Graf 6.3

Compensaciones Equitativas.....Graf 6.4

Oportunidad de Progreso.....Graf 6.5

Capítulo 7

Modelo de Mejoramiento Continuo..... Fig 7.1

Matriz de Excelencia..... Fig 7.2

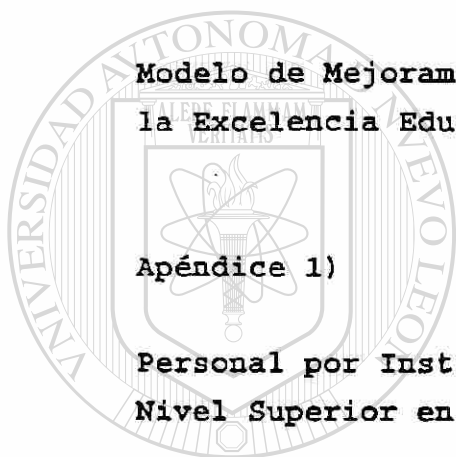
Niveles de Cultura y su Interacción..... Fig 7.3

Modelo de Estructura Administrativa..... Fig 7.4

Modelo de Mejoramiento Continuo para  
la Excelencia Educativa..... Fig 7.5

Apéndice 1)

Personal por Institución de las Escuelas de  
Nivel Superior en el Estado de Nuevo León



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 1

### SISTEMA ACTUAL EN LA EDUCACION

La educación es aquella que tiene por objeto enseñar al ser humano desde que nace, en el manejo inteligente de los recursos teóricos y materiales que la humanidad ha acumulado para transformar el medio físico y adaptarlo a sus necesidades.

A lo largo de nuestra historia, la educación ha sido un factor determinante en el progreso social. En particular

---

el sistema de educación superior ha contribuido notablemente a la transformación de México y al

enriquecimiento cultural del país, a la edificación de nuestras instituciones, a la infraestructura material y de servicios. En muchos sentidos, la distancia que media entre el México de hace ocho décadas y el de nuestro país, encuentra su explicación en los frutos de la educación superior.

Hoy más que nunca la educación media superior y superior requiere de personal académico bien calificado



implicando una formación integral que prepare hombres y mujeres responsables, críticos participativos exige planes y programas de estudio pertinentes y flexibles que ofrezcan contenidos relevantes para la vida profesional y técnica. Así mismo debe fortalecer la capacidad de investigación que permita una mejor comprensión de los problemas nacionales contribuyendo al progreso del conocimiento y ofreciendo opciones útiles y realistas para el avance de México.1)

Una de las demandas más repetitivas es una educación de cobertura suficiente y de buena calidad. La cobertura de nuestro sistema educativo se ha ampliado en los últimos años y en cuanto a la calidad se han desarrollado programas entre ellos, el de Actualización y Formación Docente, el Programa de Evaluación del Desempeño Académico, el de Becas Académicos, etc.

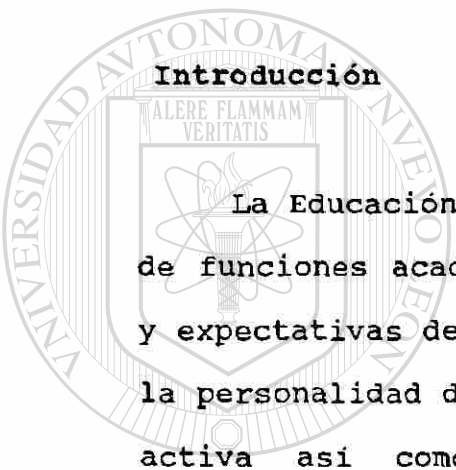
Sin embargo ofrecer a los sectores productivos y educativos una amplia canasta de servicios en las esferas de la investigación y el desarrollo científico y tecnológico, de organización del trabajo, destacando la formación, capacitación, colaboración y eficiencia representa un constante reto para las instituciones del nivel superior.

1) Plan Nacional de Desarrollo ( 1995 - 2000 )

## CAPITULO 2

### PLANEACION

#### Introducción



La Educación Superior en México debe responder através de funciones académicas, a las necesidades, requerimientos y expectativas de la sociedad, desarrollando armónicamente la personalidad del educando y estimulando su participación activa así como la iniciativa y el sentido de su reponsabilidad.

---

La educación considerada como agente de cambio del progreso social y económico está determinada por el número y la calidad de los especialistas egresados de la Educación Superior.

Es por ello que tiene un papel muy importante la efectividad del desempeño académico que tiene que mejorarse continuamente para alcanzar los objetivos deseados.

## 2.1 Objetivos Generales

Los propósitos generales que delimitan la naturaleza del programa de mejoramiento continuo son:

a) Contribuir a la preparación, desarrollo y formación del educador para lograr mejor la Calidad en la Educación.

b) Contribuir al desarrollo de nuevas estructuras, sistemas, métodos y procedimientos que incrementen la eficiencia.

c) Aprovechamiento máximo en cada área como empuje para el convencimiento de un mejoramiento continuo.

d) Organizar de manera sistemática la colaboración de todo el personal para que el apoyo sea efectivo en el desempeño de sus actividades.

e) Promover el Mejoramiento Continuo.

f) Promover la Cultura Organizacional.

### 2.1.1 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos que el programa pretende alcanzar mediante el ejercicio de sus funciones son:

a) Motivar para un mejoramiento continuo de crecimiento humano y profesional, en los responsables y participantes del proceso educativo.

b) Mejorar la comunicación.

c) Mejorar el ambiente de trabajo.

d) Proponer cambios organizacionales para que las Instituciones de Nivel Superior, sean más eficientes, dinámicas y comprometidas con el logro de sus objetivos.

### 2.2 Hipótesis Planteada

Aún cuando en los últimos años se han desarrollado programas para mejorar la Calidad de la Educación Superior, el rendimiento no ha sido suficiente, existe la necesidad de revisar las estrategias de desarrollo, pues las posibles fallas pueden estar no en el proceso educativo, sino en su implementación.

Existen factores que influyen en la actuación del desempeño académico entre ellos: la actitud, motivación, satisfacción en el trabajo, etc.

Cambiando cosas como la estructura, normas culturales, ambiente en el trabajo, estrategias administrativas se podría lograr una mayor efectividad en el desempeño de las funciones.

### 2.3 Metodología

Para la realización de este trabajo, se tomaron en consideración las estadísticas publicadas por la SEP, de ANUIES y del CIIDET; además de la bibliografía relacionada con la Conducta Organizacional, Calidad Total, Círculos de Calidad y Desarrollo Organizacional . Toda esta información

---

es en base a datos obtenidos para el Estado de Nuevo León.

Posteriormente se realizaron entrevistas a una muestra del personal docente de las Escuelas de Nivel Superior, con el objeto de tomar en cuenta sus opiniones y tratar de exponer, como influye la estimulación del personal en la eficiencia y calidad de las instituciones.

Finalmente se exponen las líneas de acción, estrategias y conclusiones de un Programa de Mejoramiento Continuo para la Excelencia Educativa del Nivel Superior en el Estado de Nuevo León.

## CAPITULO 3

### SISTEMA EDUCATIVO DE NIVEL SUPERIOR

#### Introducción

La Educación Superior en el Estado de Nuevo León está organizado en tres subsistemas: el universitario, el tecnológico y el de formación de profesores.

Cuenta con 19 instituciones, con cerca de 11,729 personal que laboran en ellas y unos 60,600 estudiantes.2)

La educación superior no puede ser entendida solamente aquella que se imparte después del bachillerato. Para contar con una conceptualización completa es necesario atender las implicaciones y trascendencia de sus tareas y funciones.

#### 3.1 Objetivos de la Educación Superior

La Ley General de Educación en su artículo 70. señala fines adicionales a los del artículo 30.

2) Estadísticas de la SEP.

Como fines y objetivos se tienen:

- Contribuir al desarrollo integral del individuo que ejerza plenamente sus capacidades humanas .

- Favorecer el desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos.

- Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad.

- Promover el valor de la justicia, de la observancia de la ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como propiciar el conocimiento de los derechos humanos y respeto a los mismos.

- Fomentar actividades que estimulen la investigación y la innovación científica y tecnológica.

- Desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la preservación de la salud, la planeación familiar y libertad responsable.

### 3.2 Elementos que intervienen en el Sistema Educativo

En la educación superior intervienen diversos elementos, los cuales tienen funciones específicas, de acuerdo al papel que desempeñan en el proceso educativo, dichos elementos están relacionados entre sí creando una cadena de eslabones. De los cuales se mencionan los siguientes:

**Alumnos :** Como eje central del proceso educativo, ya que sobre éstos recae la acción formativa de la educación y es a quien se debe dirigir nuestro esfuerzo.

**Docentes:** Estos tienen un papel muy importante ya que su tarea consiste en guiar, orientar y conducir a los alumnos en el proceso enseñanza-aprendizaje.

**Proceso Enseñanza-Aprendizaje:** Es otro componente sustancial de la educación, en él se da la interacción entre alumno, docente y los planes de estudio donde se vincula la teoría con la práctica y el alumno desarrolla sus capacidades, habilidades, destrezas, actitudes, etc.

**Planes de Estudio:** Son los documentos que rigen y guían los servicios educativos que ofrecen las instituciones de educación.



Existen otros elementos que son de suma importancia y que intervienen en el buen desempeño de las funciones de los cuales se mencionan:

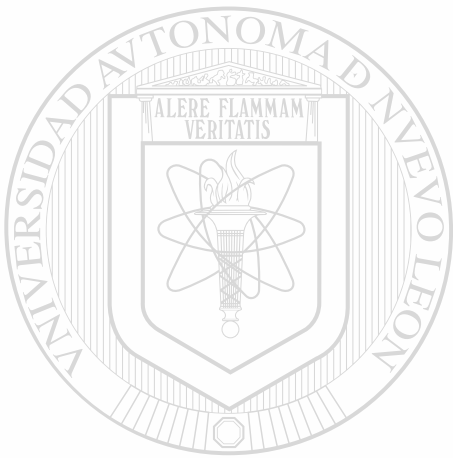
**Organización:** En donde se describen aspectos importantes como son la estructura organizacional incluyendo el tramo de control y la diferenciación vertical, centralización de la autoridad, etc.

**Conducta Organizacional:** En este elemento se determina la actuación del personal que depende de factores como son: la motivación, satisfacción en el trabajo, etc.

Así también están los elementos que apoyan al proceso educativo y son los que están relacionados con la infraestructura (instalaciones, equipos de talleres y laboratorios, recursos didácticos, etc); los concernientes a los efectos de la calidad del proceso educativo (reprobación, deserción, eficiencia terminal, aprovechamiento escolar, impacto social, etc.) y finalmente los relativos a la vinculación de la escuela con el entorno social (capacidad de atención a la demanda, vinculación con el sector productivo, etc.).

Unos y otros elementos quedan sujetos a la disposición de la institución de que se trate.

En el presente trabajo se expondrán los relacionados con el proceso administrativo como factores que modifican a las instituciones del nivel superior.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 4

### NATURALEZA DE LAS ORGANIZACIONES

#### Introducción

Puede definirse a una organización como el modelo de las relaciones entre las personas que se involucran en actividades mutuamente dependientes con un objetivo específico.<sup>3)</sup>

Las organizaciones formales como las instituciones del nivel superior ocupan una posición dominante en la sociedad altamente especializada y avanzada tecnológicamente de hoy en día.

En este capítulo se mostrará la estructura administrativa como aspecto importante en la eficiencia de la organización.

3)Wexley K., Conducta Organizacional, CECSA

#### 4.1 Modelos de Estructura Organizacional en la Educación Superior

La estructura de una organización consiste de las relaciones entre los diversos papeles y las interacciones prescritas más que las cosas físicas, tales como edificios y equipos.

Cada una de las componentes de la estructura es un subsistema que tiene algunas propiedades suyas. Usualmente existe una elaborada red de relaciones entre las componentes del sistema. Cuando ocurre un cambio en un componente, dispara una serie de reacciones por parte de los otros componentes.

Para responder a las demandas educativas del nivel superior se exponen dos modelos de estructura administrativa.

##### 4.1.1 1o Modelo (Los I.T.)

Los Institutos Tecnológicos son un instrumento del Estado para la prestación de servicios de educación tecnológica, forman parte del Sistema de Educación Tecnológica, dependen de la Secretaría de Educación Pública.

Através de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas y con la rectoría de la Dirección General de Institutos Tecnológicos. Fig. 4.1

S E P

Fig.4.1

S E I T

D G I T

INSTITUTO

TECNOLOGICO

Para llevar a cabo las tareas educativas su estructura orgánico-funcional está constituida por cuatro áreas:

Dirección Académica, Dirección de Planeación y Desarrollo, Dirección de Operación y Coordinación Administrativa.

La Dirección Académica es el órgano sustantivo que establece las pautas académicas del sistema y al mismo tiempo promueve las actividades de vinculación y desarrollo tecnológico. La Dirección de Planeación y Desarrollo por su parte, realiza las acciones de proyección global, coordina los centros de información y promueve tareas de extensión.

La Dirección de Operación, regula la administración escolar y evalúa el funcionamiento general de los planteles. La coordinación administrativa es un órgano que regula y controla la gestación de los recursos.

Existen departamentos dependientes de la Subdirección Académica en función de las áreas del conocimiento de las carreras que se ofrecen.

En cada departamento académico existe un jefe que coordina los proyectos de docencia, investigación y vinculación, el cual tiene a su cargo profesores, laboratoristas, prefectos y demás personal de apoyo a estas funciones.

En esta organización ningún departamento imparte el total de asignaturas de una carrera, sino únicamente aquellas que tienen relación con el campo de conocimiento encomendado.

Existen tres unidades orgánicas, también dependientes de la Subdirección Académica, la División de Estudios Profesionales y la División de Estudios de Postgrado e Investigación. Fig.4.2

### **Ventajas**

El tipo de organización pertenece al modelo de estructura matricial.

# ORGANIGRAMA DE LA DIRECCION GENERAL DE INSTITUTOS TECNOLOGICOS

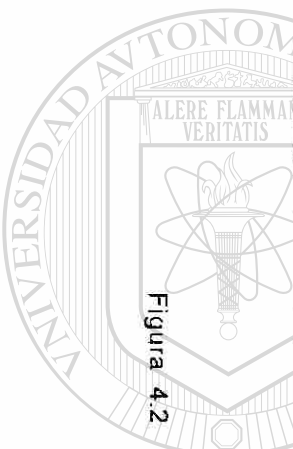
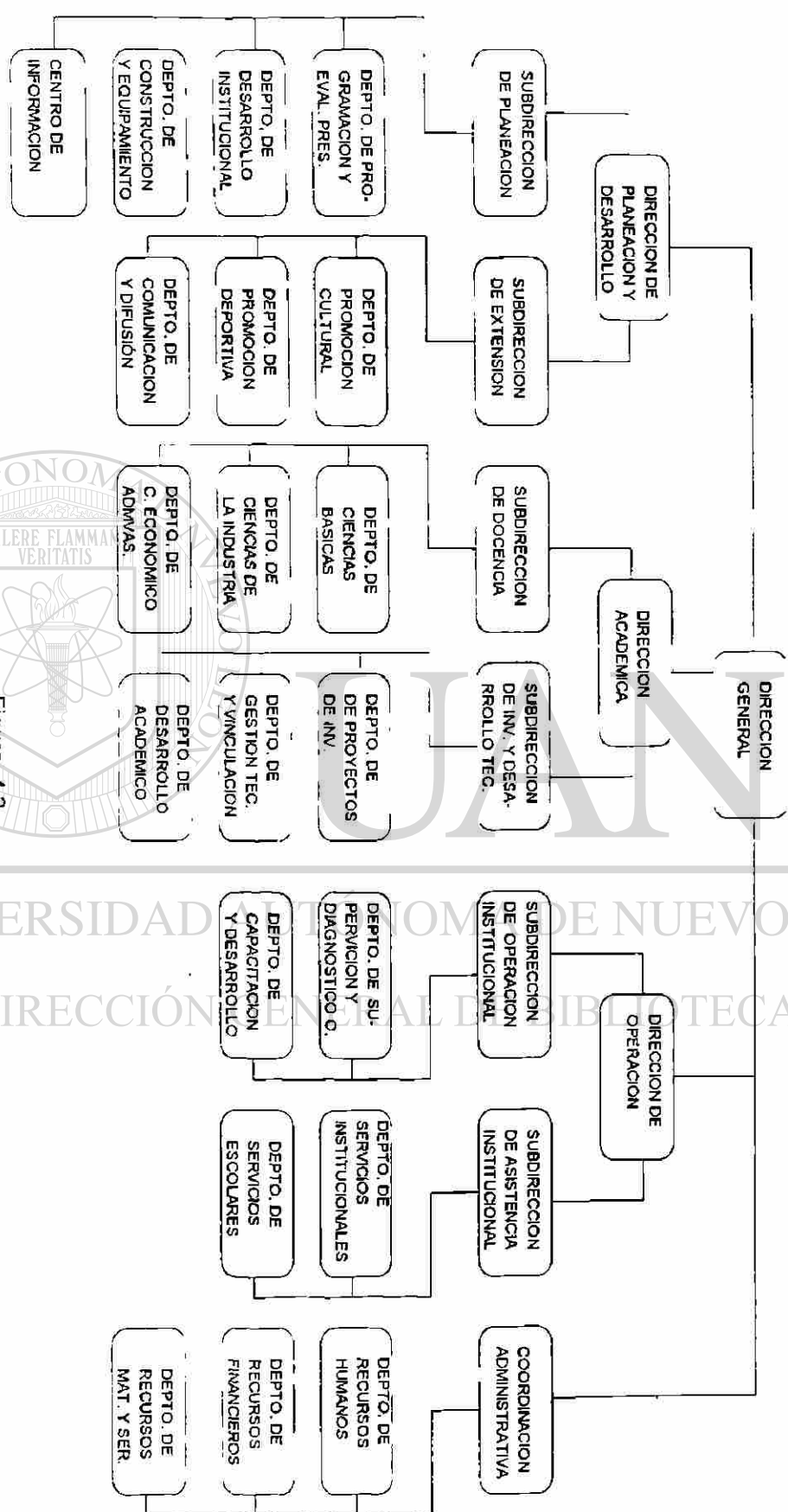


Figura 4.2

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Es su operación donde las divisiones de estudio coordinan la estructura (planes de estudio) y los departamentos académicos, los contenidos (programas de estudio).

En estas organizaciones se utilizan al mismo tiempo dos bases para la departamentalización primaria (usualmente la función y otra el servicio).

### **Desventajas**

Aunque la estructura matricial tiene ciertas ventajas, se crean nuevos problemas, tales como el conflicto entre papeles, confusión debida a jurisdicción traslapada y el gasto de un doble conjunto de jefes y coordinadores de alto nivel.

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



#### 4.1.2 2o. Modelo (U.A.N.L)

La Universidad Autónoma de Nuevo León ha estado sujeta a cambios en su estructura administrativa sin embargo se expone en forma general un organigrama de una de sus Facultades como ejemplo de una estructura de cualquier institución pública y privada.

Existe un Consejo Universitario, el cual está integrado por el rector quien lo preside; los directores de facultades, escuelas; un representante profesor y alumno con sus respectivos suplentes por cada escuela.

Tiene un Patronato integrado por especialistas en cuestiones financieras cuyas funciones son administrar el patrimonio universitario y sus recursos ordinarios, así como los extraordinarios.

---

Cuenta con una Secretaría Académica la cual se encarga de toda la recopilación de trámites académicos. La Secretaría Administrativa, Secretaría de Planeación y Desarrollo así como la División de Postgrado, teniendo como funciones similares a las de los departamentos en los Institutos Tecnológicos.

También cada Facultad es un subsistema en donde se tiene un respectivo Patronato y sus Secretarías correspondientes. Como se muestra en la (fig.4.3).

ORGANIGRAMA DE LA UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON  
 FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

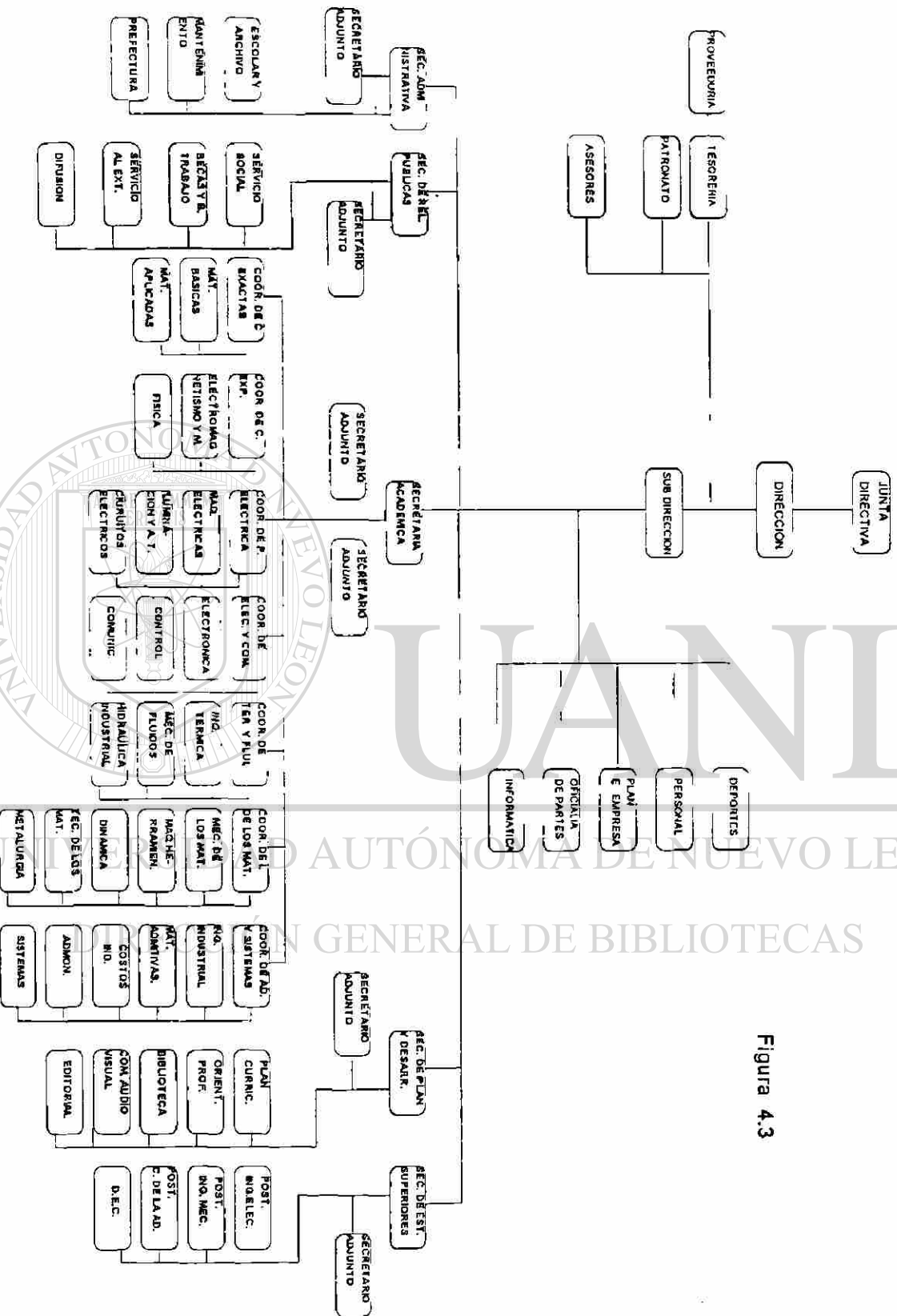


Figura 4.3

## CAPITULO 5

### LOS PROBLEMAS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES

#### 5.1 El Campo de la Psicología de la Organización

Por lo general un área cualquiera de Psicología se desenvuelve alrededor de una serie de preguntas que tienen que ver con el ser humano y que pueden ser de interés particular.

Cuando contemos con un tema de interés particular y forma de estudiarlo, tendremos también el comienzo de un nuevo campo.

La Psicología de la Organización ha sufrido en los últimos 15 años cambios importantes que reflejan crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la Motivación, Productividad, Conducta, Actitud y Moral de un trabajador hasta aquellos que tienen que ver como organizar una corporación o como manejar conflictos inter-organizacionales.

Sin perder de vista los procedimientos y sus supuestos en función de los objetivos que se quieren alcanzar.

## 5.2 La Psicología de la Organización y sus Múltiples Perspectivas

Un serio problema social lo han constituido siempre los esfuerzos por utilizar eficientemente a la gente dentro de la institución, que los problemas que debieron enfrentar los faraones para construir una pirámide, fueron sin duda, los mismos que un ejecutivo, o con un rector que debe enfrentar hoy en día.

Cada uno de ellos tiene que decidir:

- 1) Que es lo que se tiene que hacer.
- 2) Como se tiene que organizar el trabajo.

---

3) Como crear condiciones propicias para que el trabajo se haga.

### DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Estos y muchos otros interrogantes se dan en la organización. Se pueden ver desde el punto de vista:

- 1) Del Empleado para quien la Organización representa una fuente de trabajo, bienestar económico, identidad, contrato social, etc.
- 2) Del Dirigente que representa a una Organización, Fórmula Política y Toma de decisiones.

3) **Del Estudiante** en quien recae la información.

### 5.3 Factores que influyen en Conflictos en las Instituciones.

A primera vista el conflicto prácticamente es inexistente. Sin embargo en el proceder diario de la organización se hace que el conflicto aparezca continuamente.4)

El conflicto se convierte en nocivo para la organización, porque atenta contra la eficiencia y eficacia organizacional.

Entre otros factores por los cuales aparece el conflicto se tiene:

#### 1. Política Organizacional y luchas de poder.

Temor a perder el Poder.

Temor a que afecte intereses Personales o de Grupo.

#### 2. Incomprensión y Falta de Confianza.

No se comprende bien las reformas o sus implicaciones.

4) Mancebo Manuel, Administración y Manejo de Conflictos en Instituciones Educativas, CEDESA.

Temor a que les cueste más de lo que se pueda ganar.

Falta de confianza del Personal en quien(es) inicia(n) reformas.

### **3. Estimación diferente de la situación.**

Análisis de la situación en el que se sienten que, no solo ellos sino la organización misma perdería si se hace una reforma.

Diferencia en la información de quien(es) inician un cambio y el resto del personal.

### **4. Miedo .**

Percepción o conocimiento de que no se poseen las nuevas habilidades que se puedan requerir.

Rechazo a la incertidumbre.

### **5. Otras razones.**

Posturas Públicas Personales previas.

Presión del Grupo de Trabajo.

Reacción negativa del jefe o coordinador.

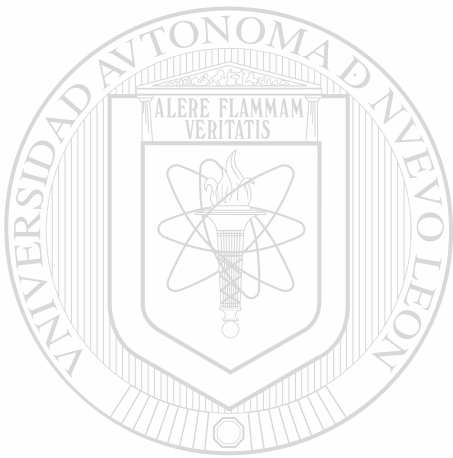
Falta de Relaciones humanas.

**Falsos Rumores.**

**Acciones injustificadas.**

**Falta de Habilidades Gerenciales.**

**Falta de Empatía.**



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## CAPITULO 6

### ANALISIS DE LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL

#### 6.1 Introducción

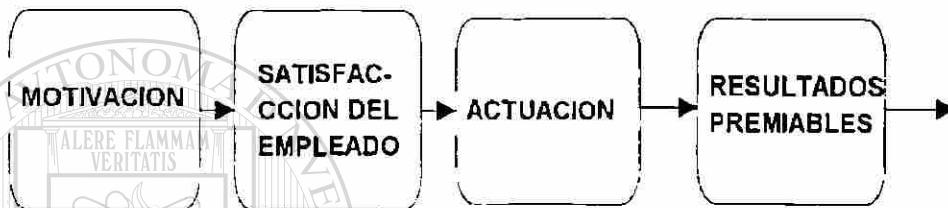
La profesionalización de la enseñanza es sin duda un elemento central como objetivo para obtener la excelencia educativa. Ahora se trata de analizar la conducta de los docentes puesto que es un factor que no debemos perder de vista así como se ha dado importancia al nivel académico y a la actuación de su desempeño académico.

Algunos científicos conductistas han estudiado la satisfacción en el puesto porque se cree que la calidad de la experiencia en el trabajo tiene implicaciones importantes para la salud mental y ajuste psicológico, es decir que puede tener consecuencias directas e indirectas para la eficiencia y efectividad en las instituciones de educación superior.

Los factores para el análisis de la conducta propuesta por Lawer y Porter son: la motivación y la satisfacción en el trabajo, implica mejor actuación y como consecuencia resultados premiabiles. Como se muestra en la fig. 6.1



CONDUCTA ORGANIZACIONAL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

fig. 6.1

## 6.2 Motivación del Empleado

La motivación se define usualmente como el proceso por el cual la conducta es energizada y dirigida. El hacer inferencias sobre los motivos para la conducta es difícil porque ésta puede servir más que un simple objetivo y el mismo móvil puede estar de manifiesto en diferentes clases de conducta.

A pesar de las dificultades para medir la motivación, ha probado ser un concepto extremadamente útil para el análisis de la conducta en las organizaciones.

### 6.2.1 Motivos Significativos para la Conducta en las Instituciones

Las necesidades útiles para la comprensión de la motivación en una institución son:

#### **Necesidad de Realización**

Una persona con gran necesidad de realización obtiene satisfacción al experimentar el éxito al completar una tarea difícil, obteniendo un estandar de excelencia o desarrollando mejor la manera de hacer algo.

La motivación para la realización es distinta de la necesidad de estima porque la gratificación depende de una retroalimentación objetiva acerca de una actuación exitosa más que del reconocimiento del propio éxito por otra persona.

Una persona con gran necesidad de realización disfrutará de actividades que representen un desafío, independientemente de que otros reconozcan la valía de sus logros y aún una persona que disfrute de toda estima que desee será motivada por nuevos desafíos, si dicha persona tiene una gran necesidad de realización.

#### **Necesidad de Estimación**

La gente típicamente tiene algún deseo de ser respetada y apreciada. La necesidad de estimación es algunas veces llamada "necesidad del ego".

Las personas con fuertes necesidades del ego son sensitivas y tienen indicios que señalen una irresponsabilidad o crítica. Es probable que se sientan mal, si creen que no se les ha dado los símbolos de status adecuados a su posición y jerarquía dentro de la organización.

#### **Necesidad de Filiación**

Las personas en cualquier organización sienten

deseos de disfrutar en el trabajo de la compañía y relaciones interpersonales, participar en actividades sociales agradables, necesitan ser aceptados como parte de un grupo o equipo.

### **Necesidad de Independencia ( autoestima )**

Toda persona al asumir una mayor responsabilidad necesita gozar de independencia, trabajar sin una supervisión estrecha pero cumpliendo con los objetivos de la institución.

### **Necesidad de Poder**

Las personas pueden diferir en el grado en que desean influir sobre otros. Es decir se tiene que mientras alguien necesita desarrollar sus propios métodos para lograr los objetivos de la Institución, otros pueden necesitar que estos métodos ya se les proporcione para también cumplir con las metas.

### **Necesidad de Seguridad**

En una institución de nivel superior esta necesidad casi siempre se obtiene la seguridad del empleo aunque fluctúa si se forman los grupos de alumnos que sean necesarios para dar las clases.

La investigación sobre las necesidades humanas indica que la importancia relativa de las necesidades de una persona cambia a través del tiempo. Cuando una necesidad queda satisfecha temporalmente, se vuelven importantes otras necesidades en forma simultánea.

### **6.3 Medición de las Actitudes y Satisfacciones en el Trabajo**

La satisfacción de una persona en su trabajo depende tanto de las características de la situación del trabajo como de la persona, estas son: las necesidades, valores y rasgos personales. Ver fig. 6.2

---

#### **6.3.1 Comunicación**

La comunicación aparece al principio o cerca del principio de cualquier lista. En cualquier puesto, formal e informal de liderazgo, es necesario que el líder sea capaz de comunicarse en forma efectiva con sus seguidores.

Para que cualquier comunicación logre su objetivo se le debe comprender, pues sería muy frustrante saber que la comunicación ha sido mal entendida parcial o totalmente, después de que se pensó que se había comunicado en forma tan clara como fué posible.

Modelo hipotético de determinantes de satisfacción del puesto.

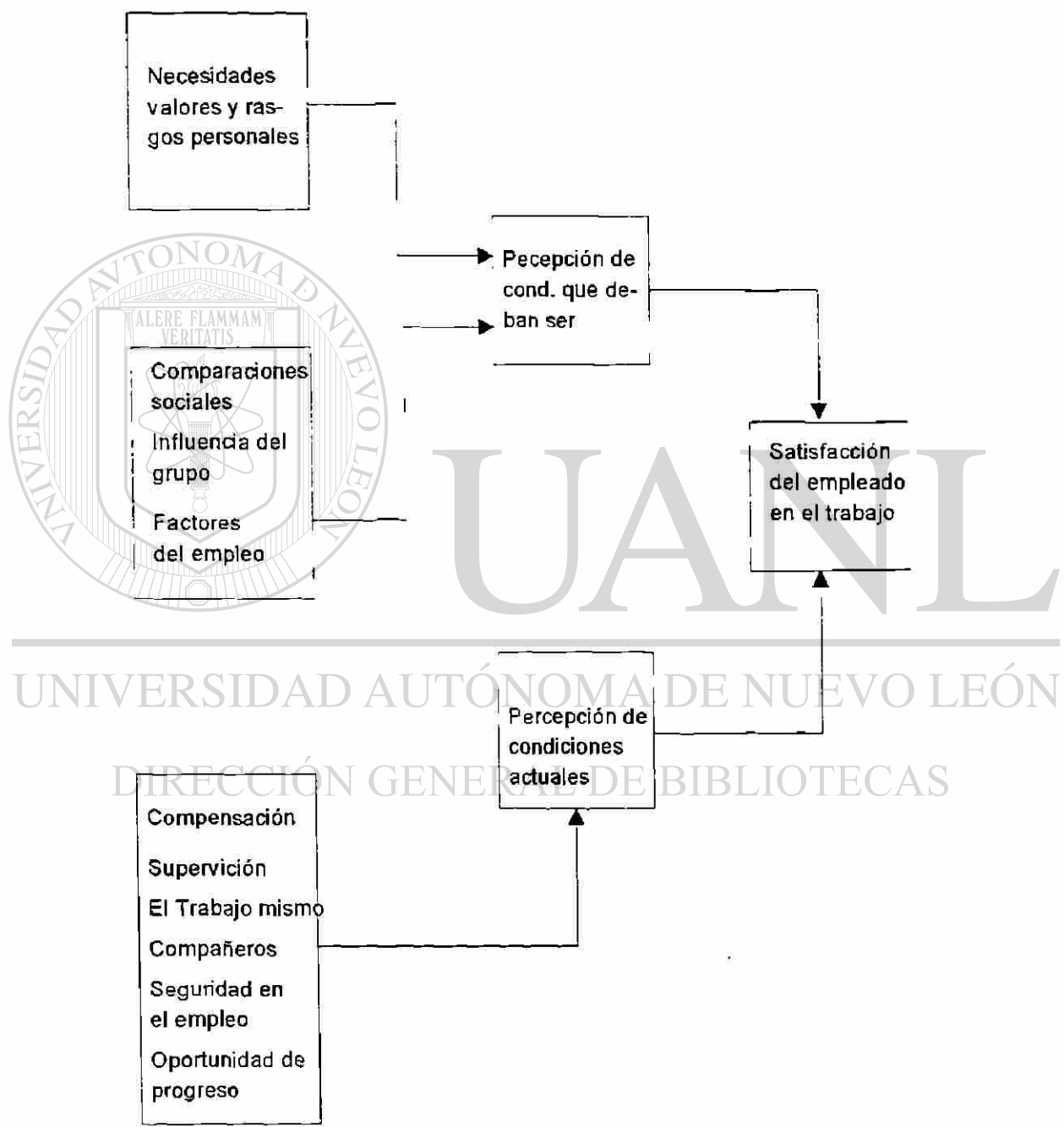


Figura 6.2

Los administrativos y docentes en una Institución de Educación Superior se encuentran en papeles de comunicación de pivote de enlace o bien de dirección de primer nivel, por lo que tienen una cantidad considerable de información que se mueve en torno a ellos.

Por lo tanto, la comunicación efectiva implica la transferencia de información con un significado que las personas a quien se transmiten información la reciben, la interpretan y actúan de la manera que se pretende.

### 6.3.2 Integración

La efectividad de una institución depende también de su integración, así como de su diferenciación.

Se define la integración "la calidad del estado de colaboración ... entre departamentos que se requiere para alcanzar una unidad de esfuerzo por el ambiente". En otras palabras la integración es el grado de coordinación y cooperación entre departamentos con tareas interdependientes. Cuanto mayor sea la interdependencia entre las tareas, será más necesaria la integración.

La dificultad en alcanzar la integración depende del grado de incertidumbre y de diferenciación entre departamentos . Cuando existe incertidumbre, es necesario, cambiar de planes y programas. Si el número de decisiones de coordinación necesario es sustancial.

Cuando existe un alto grado de diferenciación el problema es más complicado, puesto que cada departamento tiene diferentes metas y patrones de conducta, es probable que se produzcan conflictos y es difícil lograr que los departamentos cooperen en la resolución de problemas de programación, asignación de recursos y coordinación.

### 6.3.3 Compensación Equitativa

El pago de compensaciones e incentivos y promociones son un enfoque para la motivación del personal en las instituciones, pero sólo son posibles en ciertas situaciones. Debe existir una medida precisa para la actuación que refleje todos los aspectos importantes del puesto y los trabajadores deben percibir el plan como beneficio para su persona.

Por ejemplo el incentivo basado en las calificaciones subjetivas, probablemente disguste a la mayoría de los trabajadores porque recibirán una gratificación menor que la que creen está justificado. Para estos empleados, el eslabón percibido entre la actuación y el incentivo tiende a ser débil por lo que puede fallar en motivar una mejor actuación.



#### 6.3.4 Resultados Obtenidos de la Satisfacción en el Trabajo.

Las actitudes en el trabajo pueden medirse en una gran variedad de formas. Obteniéndose información mediante entrevistas individuales, por encuestas, con uso de cuestionarios o reuniones de grupos regulares. En esta investigación se utilizó el cuestionario MSQ, en donde se tomó una muestra de las estadísticas proporcionadas por la SEP del número de docentes que trabajan en las instituciones de educación superior en el Estado de Nuevo León. Gráfica 6.1.

Después se les preguntó a los docentes si existe una buena comunicación con sus respectivos jefes del departamento al cual pertenecen, así mismo si sus jefes les comunicaban oportunamente lo que les solicitaban y los beneficios que pudieran tener al realizar alguna actividad. Gráfica 6.2.

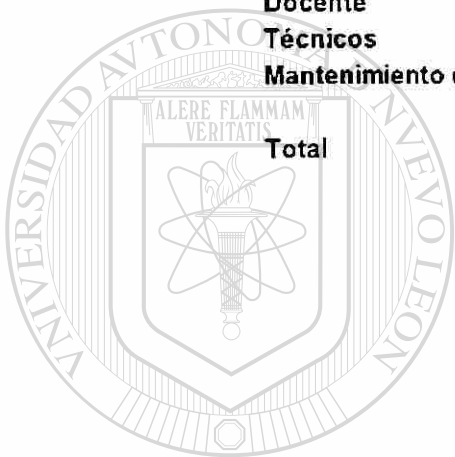
Para valorar la integración es decir la colaboración se les preguntó a los docentes en cuantos proyectos habían colaborado últimamente y si además se les invitaba a participar frecuentemente o de que manera se les motivaba a realizar investigaciones; por otro lado también se les preguntó si acaso recibían apoyo sin que fuera una beca para realizar los ante-proyectos que proponían. Gráfica 6.3.

En cuanto a las compensaciones equitativas se les preguntó si los incentivos que recibían eran por los méritos que realizaban, si el trabajar más podía significar tener más incentivos económicos, o si las compensaciones que recibían eran justas y se sentían satisfechos en comparación con los demás compañeros de trabajo. Gráfica 6.4.

Al preguntar en la entrevista a los docentes de las oportunidades de progreso contestaron que cuando se trataba de un cambio de categoría por llenar los requisitos si les daban oportunidad, pero cuando necesitaban aumentar el número de horas de su plaza era muy difícil que mejoraran. Sin embargo se puede comprobar con las estadísticas proporcionadas por la SEP. Gráfica 6.5.

**Personal por Función en las Instituciones de Educación Superior en el Estado de Nuevo León**

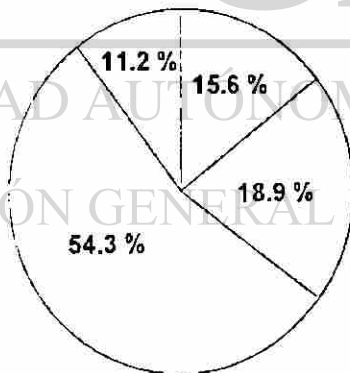
<b>Directivo Administrativo</b>	<b>2217 - 18.9 %</b>
<b>Docente</b>	<b>6370 - 54.3 %</b>
<b>Técnicos</b>	<b>1838 - 15.6 %</b>
<b>Mantenimiento e Intendencia</b>	<b>1304 - 11.2 %</b>
<b>Total</b>	<b>11729- 100.0 %</b>



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

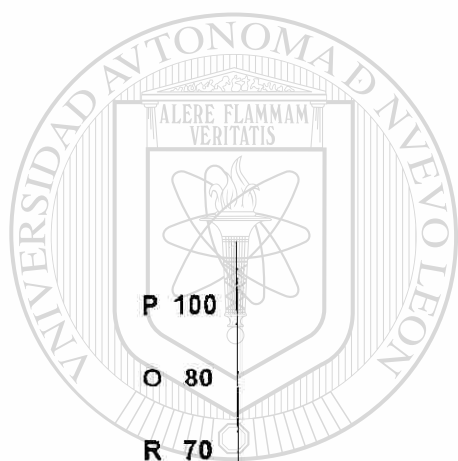
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Gráfica 6.1

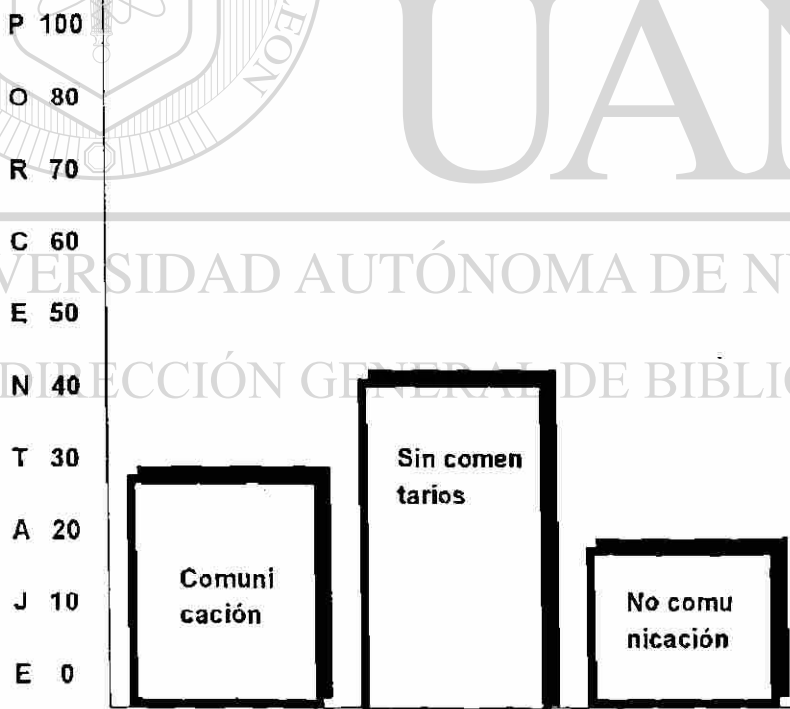
## VALORACION DE LA COMUNICACION

<b>Existe una comunicación efectiva</b>	<b>60 - 30 %</b>
<b>Comunicación deficiente</b>	<b>94 - 47 %</b>
<b>No comentaron nada</b>	<b>46 - 23 %</b>
<b>Total</b>	<b>200 -100 %</b>



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

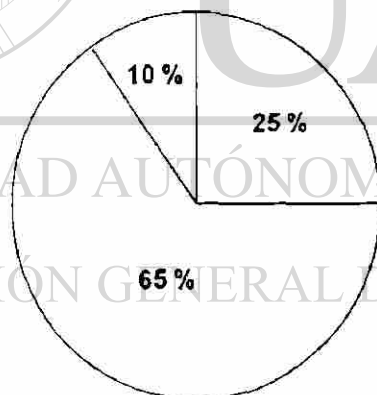
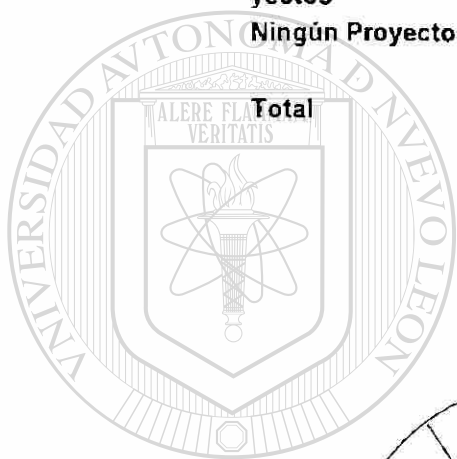


ENTREVISTAS

Gráfica 6.2

## VALORACION DE LA INTEGRACION EN EL TRABAJO

Realizado Proyectos	20 - 10 %
Colaborado en Proyectos	50 - 25 %
Ningún Proyecto	130 - 65 %
Total	200 - 100 %

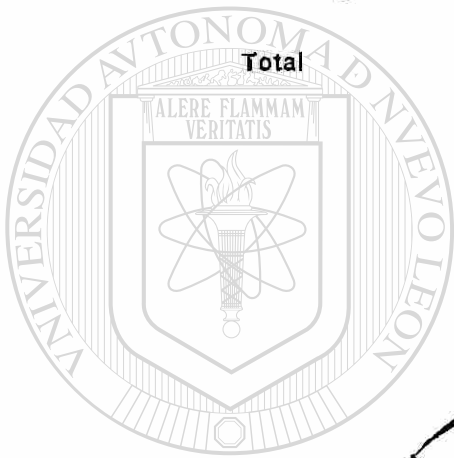


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Gráfica 6.3

## COMPENSACIONES EQUITATIVAS

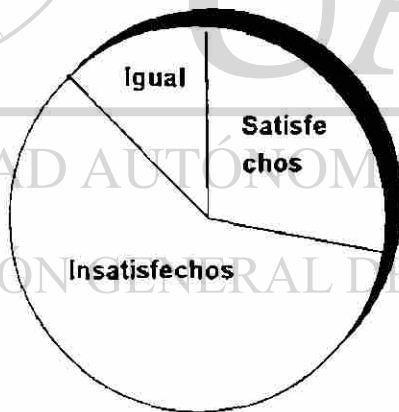
<b>Satisfechos</b>	<b>61 - 30.45 %</b>
<b>Insatisfechos</b>	<b>104 - 52.00 %</b>
<b>Les da igual</b>	<b>35 - 17.55 %</b>
<b>Total</b>	<b>200 - 100.00 %</b>



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

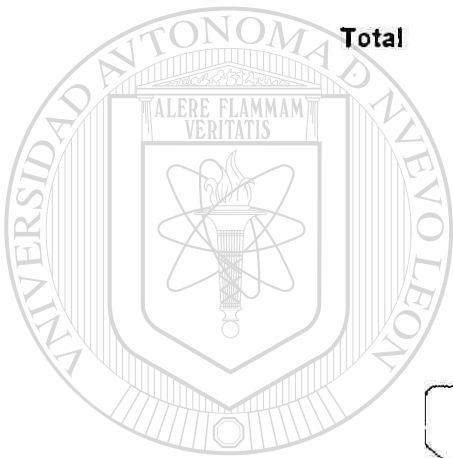
DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS



Gráfica 6.4

## OPORTUNIDAD DE PROGRESO

<b>Medio Tiempo</b>	<b>2 322</b>	<b>36.45 %</b>
<b>Tiempo Completo</b>	<b>888</b>	<b>13.94 %</b>
<b>Por Horas</b>	<b>3 160</b>	<b>49.60 %</b>
<b>Total</b>	<b>6 370</b>	<b>100.00 %</b>



Medio Tiempo

Tiempo Completo

Por Horas

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Gráfica 6.5

**CAPITULO 7****DISEÑO DEL PROGRAMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO****Introducción**

En los modelos hasta hoy establecidos se hace un balance acerca de la situación global de las entidades,

---

para ahí desembocar en lo que debe y requieren las instituciones de educación superior, para dar respuesta

al medio social y económico. Sin duda que si llevamos a efecto una serie de estrategias adecuadas, nos daremos cuenta que se puede mejorar el uso adecuado de los recursos humanos y materiales logrando como resultado la eficiencia en el desempeño de las funciones y como consecuencia la Calidad en la Educación.



### 7.1 Características del Programa

Para poder establecer las líneas de acción que requiere el programa se exponen las características del programa. Las cuales deben ser:

a) **Institucional**, porque incluye el conjunto de decisiones coherentemente estructuradas para definir, organizar, dirigir y evaluar los propósitos de cada institución de nivel superior.

b) **Integral**, porque debe considerarse los elementos y sus interrelaciones que comprendan o apoyen la actividad académica de las instituciones.

c) **Sistemático**, porque debe estar apegado a fundamentos teórico- científicos con una metodología rigurosa, pero a la vez, apoyado en las experiencias de los elementos participantes de la actividad académica.

d) **Participativo**, porque involucra, de acuerdo con funciones específicas a las diversas instancias responsables del quehacer educativo.

e) **Adaptable**, debe contener elementos internos que le permitan ajustarse a los diferentes momentos, modalidades, recursos, circunstancias y problemas del proceso educativo.

f) **Indicativo**, porque incluye lineamientos generales para la realización de la actividad académica de cada institución pero con apertura a la creatividad y a la innovación.

g) **Normativo**, porque incluye elementos que estructuran y sistematizan la actividad de cada institución

h) **Histórico**, porque con una retrospectiva recupera el pasado, lo transforma y lo proyecta hacia el futuro, de acuerdo con las condiciones presentes.

## 7.2 Elementos del Programa

# UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Al igual que todo proceso, las actividades del <sup>®</sup> programa deben desarrollarse en tres etapas: Decisión ( Plan ), Acción ( Ejecución ) y Realimentación ( Evaluación ) .

Cada etapa contiene en sí a las dos restantes: en la primera, la decisión es sobre algo que va a ejecutarse y sobre el modo en que ese algo que ese algo se realimenta; en la ejecución, la decisión es lo que va a ejecutarse, y la evaluación es el horizonte que norma esta acción de

alguna manera. La evaluación es el contraste entre lo que se decidió y lo que se ejecutó, con el objeto de realimentar el proceso.

El programa contiene en torno a la decisión cuatro elementos: un elemento rector ( la intención ), un elemento estructural ( el contenido ), un elemento operativo ( como se actualiza el contenido ) y elemento evaluador.

**El elemento rector**, formado por aquellas decisiones que señalan , de manera general la dirección que debe de seguir el quehacer académico de cada institución . Básicamente se conoce como fines, funciones, objetivos, políticas y estrategias definidas.

---

**Fines**, son los propósitos generales que delimitan la naturaleza del programa dentro del ámbito educativo en el que está inmerso.

Considerados como fines primordiales los mencionados en el capítulo dos.

**Funciones**, son las acciones que cada institución ejerce como propias delimitada por los propósitos generales del programa. En este caso es organizar e impartir cursos de tal forma que nuestros profesionistas sean más competitivos y cubran con los requerimientos de nuestra sociedad.

**Objetivos**, son los propósitos específicos que el programa pretende alcanzar mediante el ejercicio de sus funciones y que son estimular un continuo mejoramiento humano y profesional en los responsables del proceso educativo. Así mismo colaborando en la introducción de cambios organizacionales necesarios para que las instituciones sean más eficientes, dinámicas y comprometidas con el logro de sus objetivos.

**Políticas**, son las orientaciones y directrices que guían, mediante el establecimiento de límites, las actividades de la institución.

Las políticas, de un modo similar a los objetivos, pueden tener diferentes grados de explicitación. Con el fin de esclarecer su definición se consideran como

**fundamentales:**

- Toda acción académica que la institución realice debe estar enmarcada dentro de los fines y contribuir en el logro de los objetivos.

- Los proyectos deben de responder a las necesidades.
- Las acciones de cada institución deben buscar la producción de efectos reproducibles y reproductores.

- La investigación, debe ser entendida como fundamento necesario para el desarrollo de cualquier proceso educativo.

**Estrategias**, son formas generales de acción que aseguran el uso óptimo de los recursos para que el logro de los objetivos sea lo más eficiente posible.

La definición de las estrategias en última instancia depende de los niveles de determinación de las políticas y de la especificación de los objetivos. Algunas estrategias básicas son:

- **Descongelamiento**, la creación de una motivación para cambiar.

- **El cambio**, desarrollar nuevas actitudes y nuevos comportamientos con base en nueva información y en la redefinición cognocitiva.

El efecto de crear una motivación para el cambio es preparar al personal para que confronte nuevas fuentes de información ya que se tenía.

- **Recongelamiento**, estabilización de los cambios, por consiguiente dar más atención a la integración de nuevas respuestas.

El **elemento estructural**, se expresa en la organización y estructura programática. Es el conjunto de decisiones, que traducen la intencionalidad de la actividad en un conjunto de acciones por realizar.

El **elemento operativo**, es el conjunto de decisiones orientadas a dinamizar las acciones intentadas y plasmadas en el elemento estructural.

El elemento evaluador, es el conjunto de decisiones que establecen los procedimientos y mecanismos para la determinación, recolección, análisis y uso de la información necesaria para apoyar la toma de decisiones, afectando las acciones estructurales y operativos del programa.

### 7.3 Componentes del Elemento Estructural

El elemento estructural está compuesto de cuatro sub-programas con el propósito afin de ser la actividad sustantiva del programa. Son el Desarrollo Organizacional, La Cultura Organizacional, el Desarrollo Administrativo y las Normas o prioridades.

#### 7.3.1 Desarrollo Organizacional

1) Es un esfuerzo planeado. Implica un diagnóstico sistemático de la organización un plan detallado para mejorar el estado presente de los asuntos y una movilización de los recursos necesarios para llevar a acabo el programa.

2) Se apoya por la más alta administración. La administración debe mostrar un compromiso y conciencia formales hacia el esfuerzo del DO.

3) Se persigue la salud en la organización. De acuerdo al punto de vista de Beckhard, una organización

saludable, es aquella que administra su trabajo hacia metas establecidas, está adecuadamente organizada; toma decisiones fundamentadas y cercanas a las fuentes de información; premia a los administradores y supervisores de acuerdo a su actuación; minimiza conflictos ganar-perder entre individuos y grupos; tiene discusiones conflictivas acerca de tareas y proyectos, pero pocos respecto a dificultades interpersonales; es un sistema abierto y trata de ayudar a cada persona y unidad organizacional para mantener su integridad así como su crecimiento .

4) Es un proceso continuo y permanente. El proceso del DO es continuo y dinámico, el practicante debe tener la capacidad de modificar o cambiar estrategias a medio camino como resultado de problemas emergentes. Existen

---

continuas alzas y bajas en el proceso pero el agente del cambio debe "permanecer".

5) Se enfoca principalmente en el cambio de actitudes, la conducta y en el comportamiento de los grupos o equipos organizacionales.

6) Utiliza un modelo de acción con intervención de la investigación. El modelo aplicado es el mejoramiento continuo ( ver fig. 7.1).

7) Enfatiza la importancia del establecimiento de metas y de las actividades de planeación. Uno de los principales aspectos del programa de DO es enseñar a los

## MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

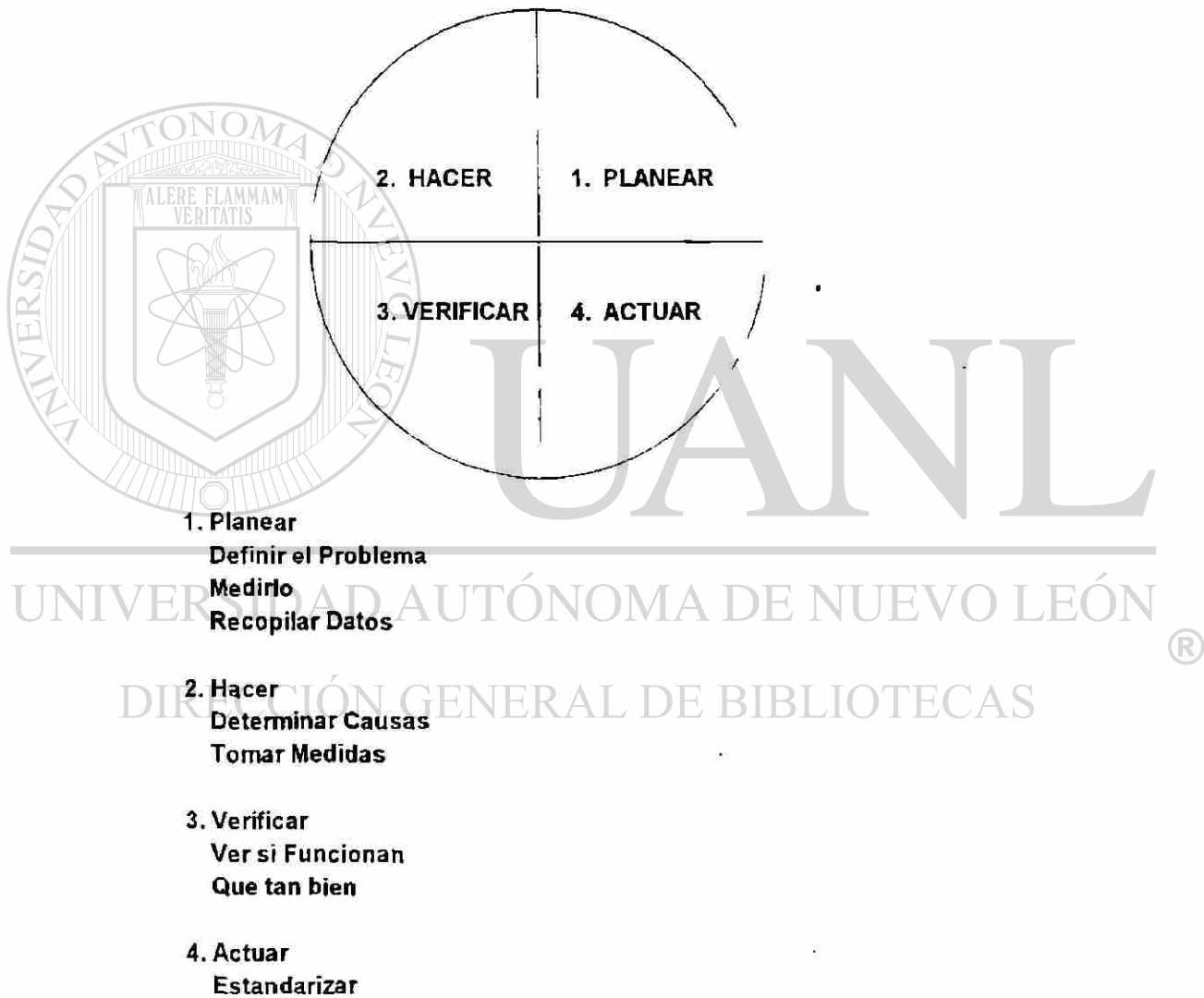


Figura 7.1



individuos y grupos como establecer metas medibles y realistas y como trasladar estas metas a la acción.

### 7.3.2 Cultura Organizacional

- La Cultura Organizacional es el patrón de suposiciones básicas descubiertas o desarrolladas en su proceso de aprendizaje para enfrentarse con suficiente fuerza a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han surtido efecto lo suficientemente bien para ser considerados como válidas y por consiguiente enseñarlas .6)

- Desarrollando la cultura en las aulas, promueve un cambio en las conductas y actitudes de los alumnos.

- Acercamiento al educando, teniendo conocimiento

---

continuo de las necesidades respecto a sus expectativas buscando siempre superarlas.

- La cultura organizacional se basa en la matriz de la excelencia y en sus niveles de cultura. Fig. 7.2 y 7.3.

6) Schein Edgar H. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture" Winter 1984.

**MATRIZ DE EXCELENCIA**



Figura 7.2

## NIVELES DE CULTURA Y SU INTERACCION

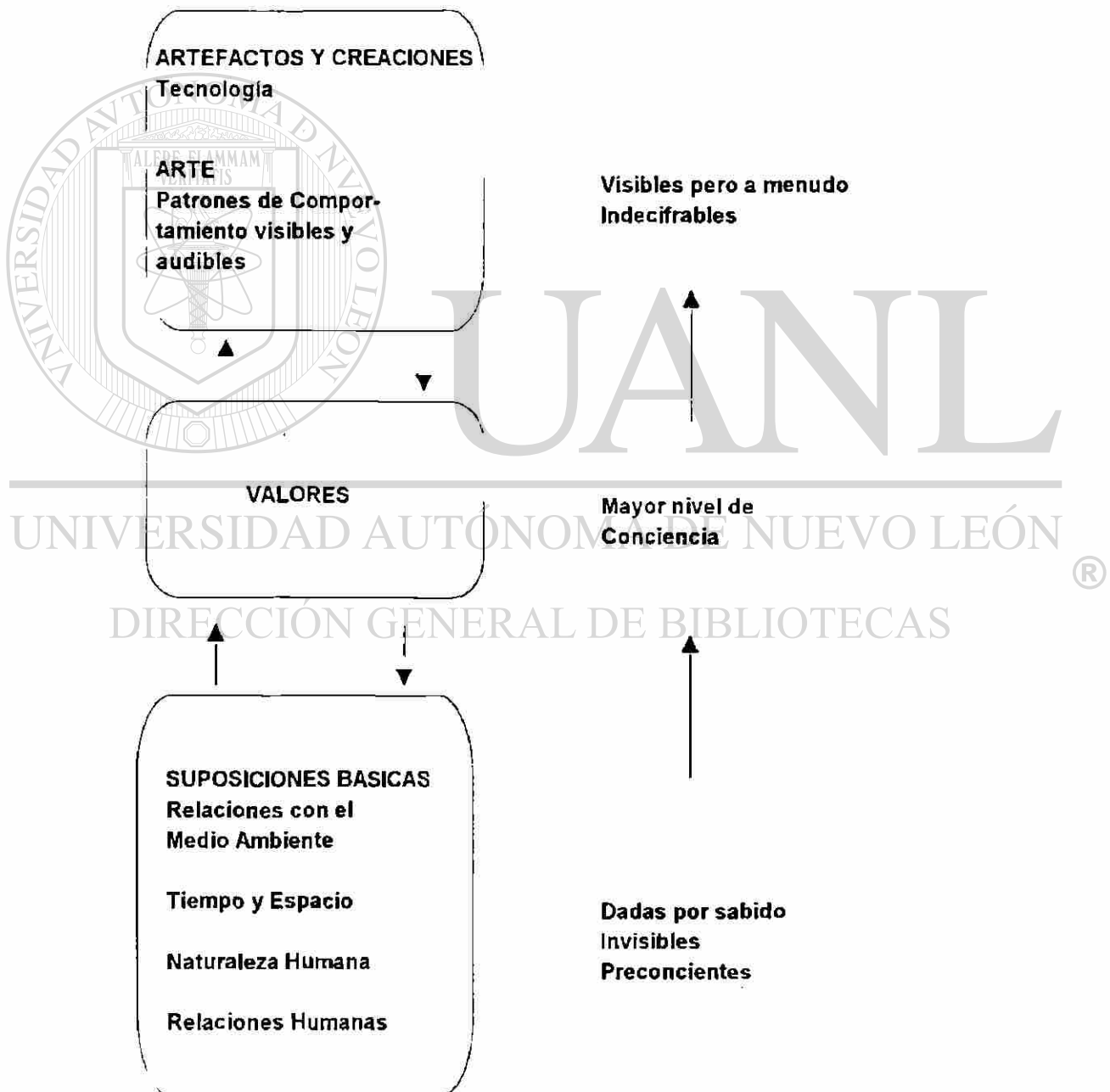


Figura 7.3

### 7.3.3 Desarrollo Administrativo

Se interesa en mejorar las habilidades, conocimientos y actitudes de los administradores individuales.

Para este cambio se proponen las siguientes actitudes.

#### 1) ADOPTAR MEDIDAS INNOVADORAS

- Estimulando la experimentación.
- Patrocinando campeones
- Permitiendo grupos descentralizados.

#### 2) HACER CONTACTO PERSONAL

- Ejecutar la administración circulando.
- Simplificar sistemas.

- Fraccionar.

#### 3) FOMENTAR EL COMPROMISO INDIVIDUAL

- Delegar autonomía.
- Compartir información.
- Enfatizar el entrenamiento.
- Reconocer el compromiso.

#### 4) INFUNDIR VALORES

- Aclarar el valor esencial.
- Utilizar herramientas comunes.

#### 7.3.4 Normas-Prioridades

##### **-Investigación.**

Generando un sistema de planeación de tal forma que permita la actualización de programas académicos.

Promover y apoyar a realizar proyectos que puedan atender no solo las necesidades institucionales sino también las del entorno.

##### **-Apoyo a la Docencia.**

Estimular el desarrollo del postgrado y doctorado como vía de superación académica y profesional.

Atender a las necesidades de formación y actualización del personal docente.

##### **-Difusión y Extensión.**

Reformar procesos administrativos para emprender la reordenación, simplificación, regulación y control del desempeño de las funciones.

Apoyar la difusión de publicaciones.

#### 7.4 Componentes del Elemento Operativo

El elemento operativo está compuesto por la Organización, Toma de Decisiones y Presupuesto.

Las instituciones de nivel superior pueden satisfacer las necesidades del medio ambiente y por lo tanto eliminar o minimizar conflictos .Por lo tanto se recomiendan las siguientes consideraciones.

#### 7.4.1 Organización

Si se utilizan instrumentos estructurales más flexibles y menos complejos tales como equipos y comités, a menudo tienen la capacidad de alcanzar los mismos objetivos a menor costo.

Las instituciones con departamentos funcionales pueden formar temporalmente equipos para proyectos o fuerzas de trabajo para llevar a cabo trabajos especiales que requieren estrecha coordinación y solución conjunta

de problemas entre especialistas funcionales.

Ejemplos de proyectos adecuados para el método de equipos sería un grupo de miembros de los departamentos afines o tan solo si desean colaborar, terminado el proyecto vuelven a sus departamentos, asimismo que puedan pertenecer a más de un equipo.

Como es el caso de los equipos, los comités son un grupo de personas que tienen los conocimientos, habilidades y autoridad necesarias para resolver problemas de clases específicas o tomar cierta clase de decisiones operativas.

Los comités pueden ser adicionales temporales o bien permanentes a la estructura regular de la organización.

La eficiencia de los equipos y comités debe estar fundamentada en que sus integrantes reúnan los siguientes requisitos:

1) Los miembros deben considerar su participación como importante y de beneficio personal.

2) El grupo debe incluir algunas de las personas que tendrán la responsabilidad de poner en práctica las decisiones.

3) Los miembros deben poseer conocimientos e información de la importancia para la decisión.

4) Deben tener suficiente autoridad para comprometer a sus respectivos departamentos. ®

5) Las decisiones de los comités deben ser integradas con las decisiones regulares de los departamentos.

6) La influencia de los miembros sobre la decisión debe basarse en la experiencia.

7) Los conflictos deben ser enfrentados y resueltos con un planteamiento de solución de problemas.

8) Los miembros deben poseer las habilidades interpersonales necesarias.

Una alternativa de estructura administrativa para una institución de nivel superior se recomienda como en la fig. 7.4.

En ésta se achata la estructura con el objeto de que haya una relación más estrecha entre el personal y los directivos de tal forma que puedan estar enterado más fácilmente de las necesidades que van surgiendo constantemente.

#### 7.4.2 Toma de Decisiones

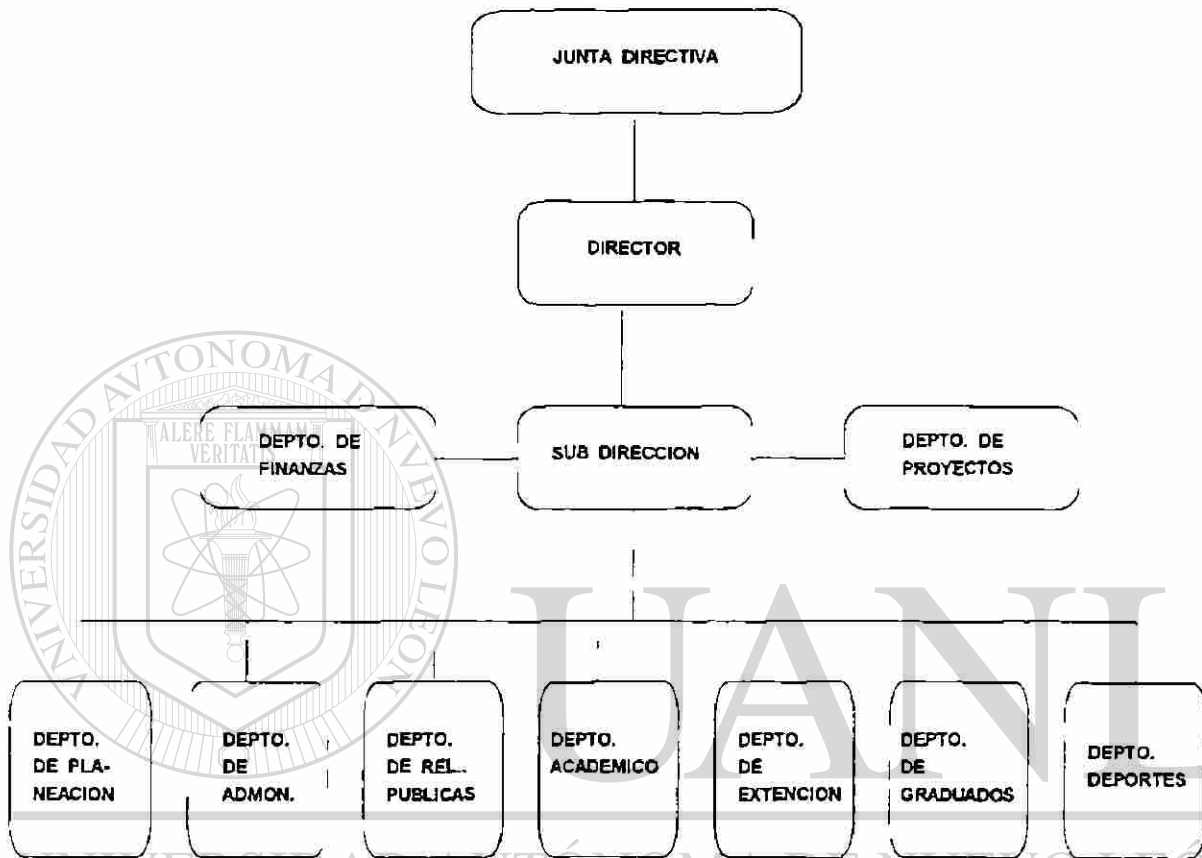
Los múltiples cambios y el incremento de información condiciona hoy en día a las instituciones a tomar cada día más y mejores decisiones.

La DPI ha desarrollado un revolucionario proceso racional y creativo para solucionar problemas y tomar decisiones, que ayuda a los ejecutivos de las organizaciones y administrativos a incrementar su capacidad de análisis y solucionan eficientemente situaciones cada día más complejas.

A continuación se mencionan entre las más importantes:



## MODELO DE ESTRUCTURA ASMINISTRATIVA



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Figura 7.4

### **Análisis de la Situación**

El proceso ayuda a reconocer situaciones, separándolas en unidades manejables asignándolas prioridades.

- Situaciones
- Separación
- Prioridad
- Asignación

### **Análisis de Decisiones**

Cuando elegimos un curso de acción y enfrentamos diversas alternativas, el Análisis de Decisiones es utilizado. Este proceso comienza estableciendo los criterios de selección.

- Objetivo de la Decisión
- Criterios de Selección
- Comparar alternativas
- Evaluación de Riesgos
- Selección más equilibrada.

### **Análisis Creativo**

Cuando estamos frente a situaciones que no son satisfactorias es necesario crear las nuestras.

- Preparación
- Creación
- Consolidación
- Verificación
- Aprovechamiento

### **Análisis de Problemas**

Este proceso trata con la identificación de las desviaciones positivas o negativas, obteniendo los datos necesarios para describir correctamente la desviación, sabiendo que preguntas hacer; organizando los datos para desarrollar hipótesis de las posibles causas de la desviación y probandolas para llegar a la causa real.

- Identificación de Desviación

- 
- Descripción

- Análisis

- Hipótesis

- Prueba

- Acción

### **Análisis de Problemas Potenciales**

Para implementar un curso de acción generalmente desarrollamos un plan. Este plan solamente tendrá éxito si los problemas que pueden ocurrir son prevenidos y

corregidos. Este proceso le ayuda a prevenir los problemas potenciales y sus causas.

- Enunciado del Plan
- Plan
- Areas de Riesgo
- Prevención
- Protección
- Plan Modificado

#### **Análisis de Oportunidades Potenciales**

Las oportunidades se pueden capitalizar evaluando la productividad de cada una en términos de su costo y beneficio tomando acciones para provocar la repetición de aquellas al acelerar o maximizar los beneficios.

- Situaciones
- Oportunidades
- Areas de Rendimiento
- Aprovechamiento

#### **7.4.3 Presupuesto**

Es necesario la asignación de un presupuesto destinado para cumplir con las actividades que se desarrollen en este programa y que conforme se estandaricen los cambios se promueva a que forme parte del programa institucional.

### 7.5 Componentes del Elemento Evaluador

La evaluación es una parte esencial del proceso de control en las organizaciones. Los datos sobre las actuaciones se utilizan para la toma de decisiones administrativa y para proporcionar retroalimentación como medio si se va avanzando o existen causas que ocasionan dificultades.

Llevar a cabo el control estadístico mediante gráficas de control y auditorías de tal forma que el personal vea el avance.

Estandarizar los procesos que han sido efectivos.

A continuación se muestra el Programa de Mejoramiento Continuo para la Excelencia Educativa .

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

## MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO PARA LA EXCELENCIA EDUCATIVA

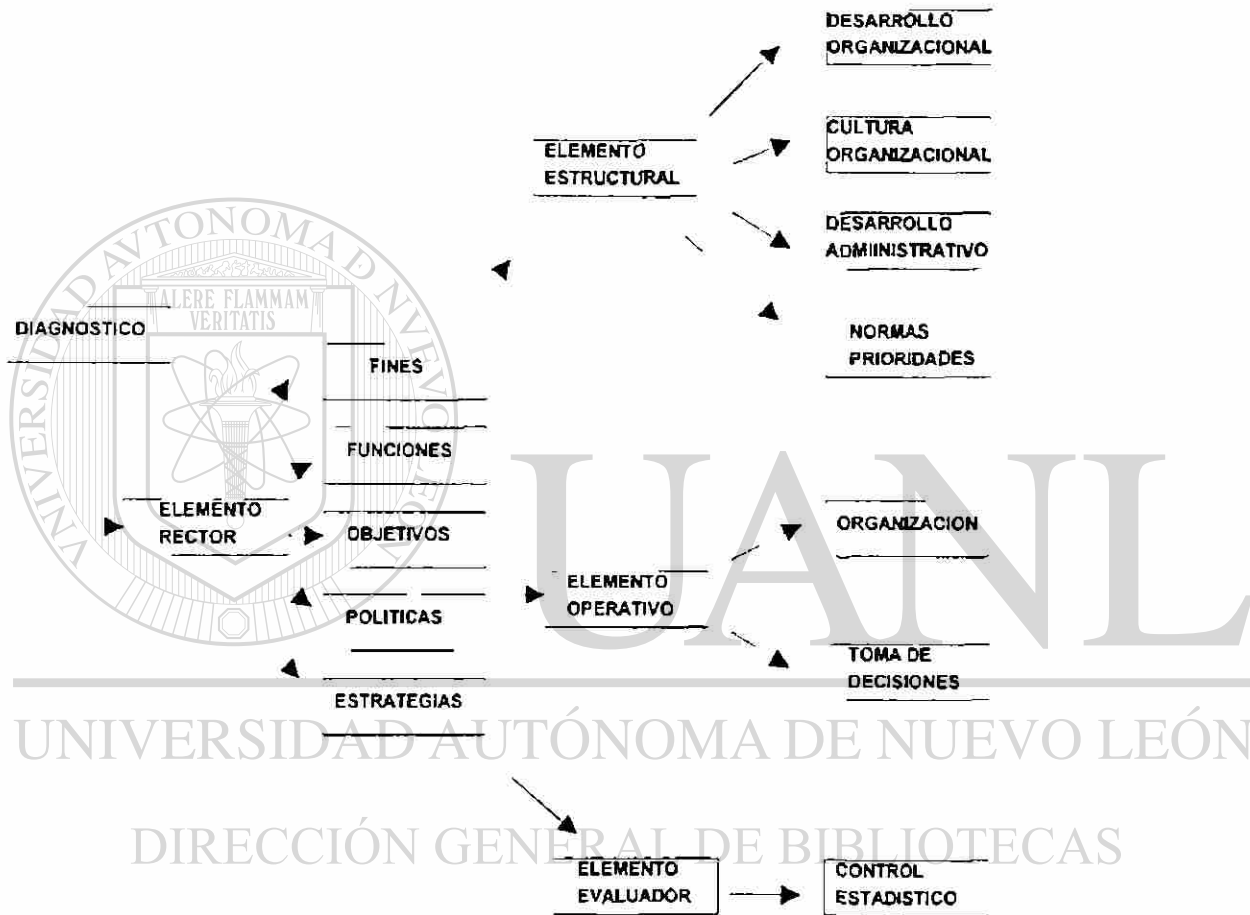


Figura 7.5

## 8. CONCLUSIONES

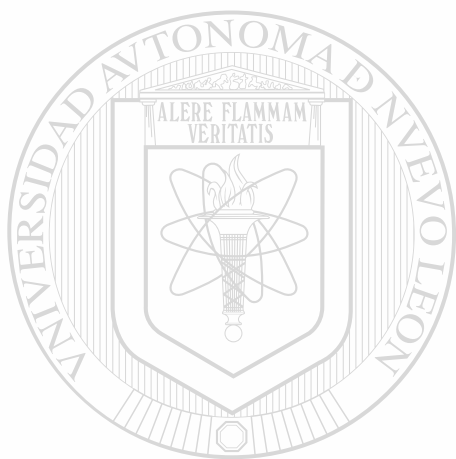
Donde debe iniciarse el cambio a la Calidad es en cada Institución como un sistema debe poseer la información, estrategias, filosofías y habilidades que le permitan dejar de ser como se es, para ser como se requiere, no solamente el maestro sino toda la institución, mediante la motivación y la toma de decisiones para implementar medidas de corrección.

Se ha visto que son muchos los factores que intervienen en la conducta del personal de una institución, pero mejorando el ambiente de trabajo se puede facilitar el desempeño y la satisfacción del trabajo.

Los procesos de organización deben ser tales que aseguren una máxima probabilidad de que en todas las interacciones y en todas las relaciones dentro de la organización, cada miembro a la luz de sus antecedentes, valores deseos y expectativas podrá ver la experiencia y el apoyo.

Así cada institución de educación superior requiere de una gran capacidad de adaptación por parte de la

organización que permita el desarrollo personal de sus miembros, mejorando continuamente para enfrentar eficientemente las condiciones externas cambiantes e impredecibles.



# UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

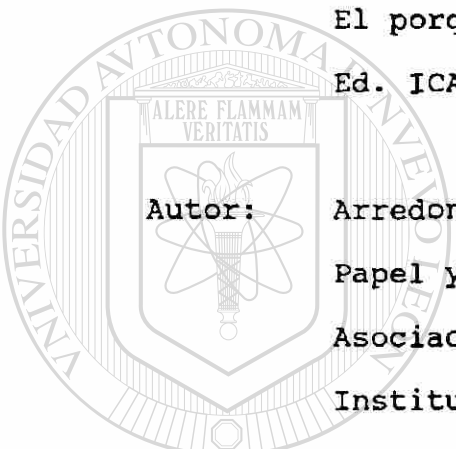


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## BIBLIOGRAFIA

**Autor:** Arona H. Felipe  
 El porqué de su Exito ( Círculos de Calidad )  
 Ed. ICASA, Tercera Edición 1992



**Autor:** Arredondo Galván Victor M.  
 Papel y Perspectivas de la Universidad  
 Asociación Nacional de Universidades e  
 Instituciones de Nivel Superior (ANUIES)  
 Marzo 1995

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**Autor:** Gutiérrez Garza Gustavo

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Autor:** Huse Edgar F.  
 Bowditch James L.  
 El Comportamiento Humano en la Organización  
 Fondo Educativo Interamericano, 1980

**Autor:** Kempner Ken M.  
 La Modernización Educativa  
 Administración del Cambio y el Desarrollo  
 CEDESA 1989

**Autor:** Kolb David A.  
 Rubin Irwin M.  
 Mcintyre James M.  
 Psicología de las Organizaciones  
 Prentice Hall

**Autor:** Kolb David A.  
 Rubin Irwin M.  
 Mcintyre James M.  
 Psicología de las Organizaciones  
 ( Experiencias )  
 Prentice Hall

**Autor:** Mancebo del Castillo

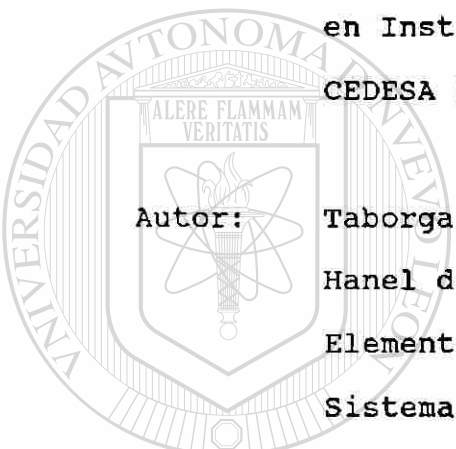
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
 La Administración y el Manejo de Conflictos y  
 Las Escuelas del Pensamiento Administrativo  
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**Autor:** Melgar Adalid Mario  
 Educación Superior. Propuesta de Modernización  
 Ed. Fondo de Cultura Económica, 1995

**Autor:** Moctezuma Barragán Esteban  
 La Educación Pública Frente a las Nuevas  
 Realidades  
 Ed. Fondo de Cultura Económica, 1993

**Autor:** Navarro Leal Marco Aurelio  
 Planeación Universitaria para Nuestro Tiempo  
 Departamento de Fomento Editorial UAT, 1994

**Autor:** Nieto Cardoso Ezequiel  
 La Excelencia Como Cultura Organizacional  
 en Instituciones Educativas  
 CEDESA 1986



**Autor:** Taborga Torrico Huáscar  
 Hanel del Valle Jorge  
 Elementos Analíticos de la Evaluación del  
 Sistema de Educación Superior en México  
 (ANUIES), 2a. Edición 1995

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

**Autor:** Schein H. Edgar  
 "Coming to a New Awareness of Organizational  
 Culture" en Sloan Management Review  
 Winter 1984. Traducción de  
 Ezequiel Nieto-Cardoso

**Autor:** Wexley K. N.  
 Yukl G. A.  
 Conducta Organizacional y  
 Psicología del Personal  
 CECSA, 1992

## REVISTAS

Revista de Educación e Investigación

Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia en  
Educación Técnica ( CIIDET )

Revista de la Educación Superior

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de  
Educación Superior ( ANUIES ), enero-marxzo 1995

Catálogo General de Institutos Tecnológicos

Secretaría de Educación Pública, 1993-1994

Plan Nacional de Desarrollo ( 1995 - 2000 )

Secretaría de Hacienda y Crédito Público, 1995

Estadísticas

Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológicas.

Consejo del Sistema Nacional de Educación Tecnológica

( COSNET )

Antecedentes, Evaluación y Reformas de la Educación  
Tecnológica.

México, marzo de 1993

**Personal por Institución de las Escuelas de Nivel Superior  
en el Estado de Nuevo León**

Institución	Docentes	Directivos Admvo.	Manteni- miento	Total
U. Autónoma de Nuevo León	3 319	1 634	2 627	7 580
U. de Monterrey	655	88	25	768
U. de Morelos	122	16	4	142
Arte A. C.	82	15	11	108
Inst. Tecnológico de Nuevo León	133	93	21	247
Uni. de Monterrey	110	22	25	157
Centro Universitario México-Valle	77	11	3	91
Centro de Est. Sup. de Diseño de Mty.	60	6	53	119
Fac. Libre de Derecho	20	6	2	28
I. T. E. S. M.	1 058	169	205	1 432
U. del Norte	116	17	19	152

Continuación del Apéndice 1)

Institución	Docentes	Directivos Admvo.	Manteni- miento	Total
U. Mexicana del Noreste	105	53	12	170
U. Regiomontana	360	40	111	511
U. Pedagógica	50	4	3	70
Inst. Tecnológico de Linares	32	26	12	70
U. Pedagógica de Linares	40	5	4	49

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



## GLOSARIO

ANUIES.- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior.

CEDESA.- Centro de Desarrollo y Estudios Sociales y Administrativos, S.C.

CIIDET.- Centro Interdisciplinario de Investigación y Docencia de Educación Técnica.

Cognocitiva.- Capacidad de conocimiento.

---

Calidad.- Conjunto de cualidades de una persona o cosa.

Importancia, calificación.

DGIT.- Dirección General de Institutos Tecnológicos.

Efectividad.- Calidad de efectivo.

Eficiencia.- Virtud para hacer algo.

Facultades.- Escuelas donde se estudian las diferentes áreas de nivel superior.

Fluctuar.- Oscilar, dudar, variar.

I.T.- Instituto Tecnológico.

Incertidumbre.- Falta de certeza, conocimiento.

Infraestructura.- Conjunto de trabajos subterráneos de estructura.

Jurisdicción.- Poder o derecho para juzgar, términos, extensión de lugar, territorio en que un juez ejerce su autoridad. Autoridad de una cosa a otra.

Obsoleto.- En deceso, viejo.

Patronato.- Corporación de patronos.

Retrospectiva.- Relativo al tiempo pasado.

Relevante.- Sobresaliente, notable.

SEP.- Secretaría de Educación Pública.

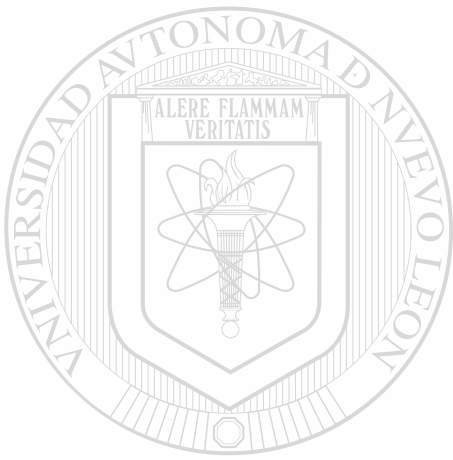
SEIT.- Secretaría de Educación de Institutos Tecnológicos.

Subjetivo.- Relativo al sujeto, por oposición a objetivo.



Status.- Nivel

UANL.- Universidad Autónoma de Nuevo León



UANL

---

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

