



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

**FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO, EJECUCIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS  
ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES EDUCATIVAS DE NIVEL MEDIO SUPERIOR EN EL  
ESTADO DE QUERETARO**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

**Presenta:**

Ana Hilda Uribe Carrillo

**Dirigido por:**

M. en A. Fernando G. Cervera Solórzano

**SINODALES**

M. en A. Fernando G. Cervera Solórzano  
Presidente

M. en A. Josefina Moreno y Ayala  
Secretario

M.B.A Miguel Ángel Hernández Vázquez  
Vocal

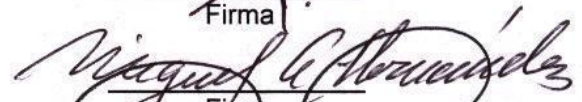
M. en A. José Luis Huerta Bortolotti  
Suplente

Dr. Fernando Barragán Naranjo  
Suplente


M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
Director de la Facultad de Contaduría y  
Administración

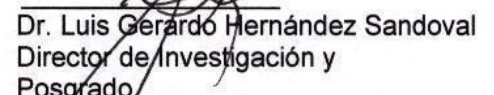
  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Firma

  
Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
Director de Investigación y  
Posgrado

## RESUMEN

Tanto las organizaciones lucrativas como no lucrativas requieren alcanzar objetivos, debido a ello las organizaciones se han preocupado por diseñar adecuadas estrategias que les permitan alcanzar dichos objetivos. Por lo tanto el objetivo de esta tesis fue identificar los factores que influyen en el diseño, ejecución y seguimiento de las estrategias en las organizaciones educativas de nivel medio superior en el Estado de Querétaro. Para demostrar esto fue diseñado un instrumento para recabar la opinión de los directivos de planteles educativos correspondientes a la Región Querétaro, de la Institución elegida para esta investigación. Una vez obtenida la información se procedió a analizarla mediante el ordenamiento de los datos obtenidos y su representación mediante una serie de gráficas. La investigación fue de tipo descriptiva, no experimental y cuantitativa, debido a que se describieron los factores de la estrategia, no se realizó manipulación de las variables y se utilizó una recolección de datos para probar las teorías establecidas en la investigación. Ello permitió aceptar las cuatro hipótesis definidas en la investigación: los directivos analizan las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas del plantel, en el diseño de las estrategias; los directivos conocen los objetivos institucionales; en la ejecución de la estrategia se involucra al personal del plantel y los directivos realizan el seguimiento de sus estrategias comparando los resultados con los objetivos establecidos. Esto ya que los Coordinadores y Subcoordinadores de plantel opinaron que sí analizan las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas del plantel en el diseño de sus estrategias, también comentaron conocer los objetivos institucionales y establecer objetivos para las diferentes áreas de los planteles, involucrar al personal en la ejecución de la estrategia para el logro de objetivos y por último se descubrió que los directivos realizan seguimiento de sus estrategias comparando los resultados con los objetivos establecidos. En base a ello se puede recomendar a las organizaciones educativas, asignar el tiempo suficiente al diseño de sus estrategias, difundir de manera permanente los objetivos y estrategias entre los miembros de la organización para promover el involucramiento así como ajustar sus estrategias para enfrentar los cambios.

**(Palabras clave:** Organizaciones, objetivos, estrategia)

## SUMMARY

Profitable organizations as non-profit organizations demand for reaching goals. Due to it, such organizations have been concerned about designing suitable strategies that allow them to achieve their goals. Therefore, the objective of this thesis was used to identify the factors that influence the design, the carrying-out and the pursuit of strategies in educational institutions such as preparatory schools in the State of Queretaro. To demonstrate this fact, in the City of Queretaro, an instrument was applied to the preparatory school principals to get their opinions. Once we have got the information we proceeded to analyze them by putting the data in order, and such data was represented in graphs. The investigation was descriptive, not experimental and quantitative, the factors of the strategy were described, the variables were not manipulated and the data was collected to test the theories established in the investigation. The four hypotheses defined in the investigation were accepted: when designing the strategies, the principals analyze their strengths, opportunities, weaknesses and the threats in each school; the principals know the institutional objectives; all the school staff is involved to carry out the strategy and the principal of each school pursues their strategies comparing their results with the established objectives. Since the principals and vice-principals said that they do analyze their strengths, opportunities, weaknesses and threats they also commented on knowing the institutional objectives. Furthermore, to reach the aim, they establish goals for the different areas in each preparatory school involving all the staff to carry out the strategy. Finally, it was found out that the principals pursue their strategies comparing their results with the established objectives. Based on this information, we recommend educational institutions: to concede enough time to design the strategies, to spread the goals and strategies constantly among the members of the organization, to promote the involvement and the adjustment of the strategies to face the new changes.

**(Key words:** Organizations, goals, strategy)

## **DEDICATORIAS**

**A mis padres, hermanos y esposo**

## **AGRADECIMIENTOS**

La presente investigación fue el resultado del trabajo y apoyo de diferentes persona, principalmente del M. en A. Fernando G. Cervera Solórzano y de M. en A. Josefina Moreno y Ayala, ya que gracias a su guía se ha concretado este trabajo de investigación.

Agradezco a mi familia, hermanos y esposo su ejemplo, amor y apoyo incondicional.

## ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de cuadros	viii
Índice de figuras	ix
Índice de tablas	xii
INTRODUCCIÓN	1
I. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
1.1 Descripción del problema	3
1.2 Preguntas de la investigación	4
1.3 Hipótesis	4
1.4 Justificación	5
II. LAS ORGANIZACIONES	6
2.1 Importancia de las organizaciones	6
2.2 División del trabajo	8
2.3 Escuela clásica	8
2.3.1 Elementos de la administración según Urwick	12
2.3.2 Elementos de la administración según Gulick	12
2.4 Weber y el modelo burocrático	13
2.5 Escuela de relaciones humanas	14

2.5.1 El experimento de Hawthorne	15
2.5.2 Resultados del experimento de Hawthorne	18
2.6 La organización como un sistema cooperativo	18
2.6.1 Definiciones de Motivación	19
2.6.2 Teorías de Motivación	20
2.7 Teoría de las decisiones	23
2.8 La organización como un sistema	26
2.8.1 Características básicas de un sistema	28
2.8.2 Sistemas abiertos	29
2.9 Escuela contingente	30
2.10 Enfoques contemporáneos	31
2.10.1 Economía organizativa	31
2.10.2 Teoría institucional	33
2.10.3 Enfoques culturales	35
III. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN	37
3.1 Elementos del proceso administrativo	37
3.2 Funciones administrativas para empresas lucrativas y no lucrativas	38
3.3 Planeación	39
3.4 Administración por objetivos	40
3.5 Planeación estratégica	44
IV. ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES	46
4.1 Definiciones	46
4.2 El pensamiento estratégico de Michael Porter	47
4.3 El pensamiento estratégico de Henry Mintzberg y de J. Brian Quinn	52

4.4 Estrategias en empresas no lucrativas	53
4.5 Estrategias en empresas lucrativas	55
V. CASO DE ESTUDIO	58
5.1 Antecedentes Históricos	58
5.2 En la actualidad	61
VI. METODOLOGÍA Y RESULTADOS	65
6.1 Tipo de Investigación	65
6.2 Población	65
6.3 Instrumento	66
6.4 Los resultados de la investigación	71
6.4.1 Resultados globales	71
6.4.2 Resultados por plantel	87
CONCLUSIONES	106
RECOMENDACIONES	108
Recomendaciones estratégicas para el sistema	108
Recomendaciones para futuras investigaciones	109
BIBLIOGRAFÍA	110
APÉNDICE	112



## ÍNDICE DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>Página</b>
2.1	Periodos de experimentación	17
3.1	Funciones del administrador, según Fayol	37
5.1	Resumen Histórico de planteles y captación de jóvenes en el Estado.	59
5.2	Objetivos Estratégicos	64
6.1	Elementos del cuestionario	67
6.2	Cuadro de códigos	68
6.3	Criterios para codificación de ítems	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>		<b>Página</b>
3.1	Funciones de la planeación en el proceso administrativo	40
3.2	Componentes de la APO	42
4.1	Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	47
4.2	La cadena de valor genérica	51
6.1	Resultados de los elementos que se consideraron en la elaboración de la estrategia	71
6.2	Resultados del conocimiento de objetivos del POAP (Plan Operativo Anual del Plantel)	75
6.3	Elementos que se consideraron en la ejecución de la estrategia.	79
6.4	Elementos que se consideraron en el seguimiento de la estrategia.	84
6.5	Datos personales de los encuestados	87
6.6	Promedios por ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel A	88
6.7	Objetivos establecidos en el POAP del plantel A	88
6.8	Elementos de la ejecución del plantel A	89
6.9	Elementos del seguimiento del plantel A	89
6.10	Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel B	90
6.11	Objetivos establecidos en el POAP del plantel B	90
6.12	Elementos de la ejecución del plantel B	91

6.13	Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel B	91
6.14	Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel C	92
6.15	Objetivos establecidos en el POAP del plantel C	92
6.16	Elementos de la ejecución del plantel C	93
6.17	Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel C	93
6.18	Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel D	94
6.19	Objetivos establecidos en el POAP del plantel D	94
6.20	Elementos de la ejecución del plantel D	95
6.21	Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel D	95
6.22	Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel E	96
6.23	Objetivos establecidos en el POAP del plantel E	96
6.24	Elementos de la ejecución del plantel E	97
6.25	Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel E	97
6.26	Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel F	98
6.27	Objetivos establecidos en el POAP del plantel F	98
6.28	Elementos de la ejecución del plantel F	99
6.29	Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel F	99
6.30	Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel G	100
6.31	Objetivos establecidos en el POAP del plantel G	100

6.32	Elementos de la ejecución del plantel G	101
6.33	Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel G	101
6.34	Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel H	102
6.35	Objetivos establecidos en el POAP del plantel H	102
6.36	Elementos de la ejecución del plantel H	103
6.37	Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel H	103
6.38	Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel I	104
6.39	Objetivos establecidos en el POAP del plantel I	104
6.40	Elementos de la ejecución del plantel I	105
6.41	Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel I	105

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>		<b>Página</b>
6.1	Población de directivos en planteles de la Región Querétaro.	66
6.2	Porcentajes por ítem de los elementos que se consideraron en la elaboración de la estrategia	71
6.3	Porcentajes del conocimiento de objetivos establecidos en el POAP	75
6.4	Porcentajes por ítem en los elementos que se consideraron en la ejecución de la estrategia.	79
6.5	Porcentajes por ítem en los elementos que se consideraron para dar seguimiento a la estrategia	84

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones permiten a las personas alcanzar objetivos colectivos e individuales. De este modo las organizaciones existen para cumplir objetivos que, de manera individual, las personas no podrían conseguir, y gracias al trabajo en equipo se pueden hacer realidad.

Las organizaciones pueden tener objetivos lucrativos o no lucrativos. Por lo que existen organizaciones creadas para lograr resultados financieros o de capital, mientras que otras que no tienen al lucro como objetivo principal, sus integrantes se encaminan a alcanzar otros objetivos como: bienestar social o educación por ejemplo.

Para alcanzar dichos objetivos las organizaciones establecen estrategias, las cuales dan guía y secuencia a sus acciones, es decir diseñan un plan para que los objetivos se logren. Por tanto si las organizaciones no diseñan adecuadas estrategias no alcanzarán su objetivo principal: su visión.

De este modo la importancia de esta tesis radica en determinar los factores que influyen en el diseño, ejecución y seguimiento de las estrategias en las organizaciones educativas de nivel medio superior en el Estado de Querétaro. Contribuyendo con ello a que estas organizaciones no lucrativas puedan estructurar sus planes y alcanzan sus objetivo.

Cabe mencionar que esta investigación no solo es útil a las organizaciones educativas, ya que cualquier organización diseña, ejecuta y da seguimiento a sus estrategias, por lo tanto el estudio presenta una aportación a quienes son estrategas y pertenecen a una organización.

La investigación se estructuró en una serie de capítulos de la siguiente manera: en el Capítulo I se describe la fundamentación del tema de investigación, los objetivos, hipótesis y justificación. El Capítulo II, es dedicado completamente a las organizaciones, desde su importancia, hasta sus teorías organizacionales pasando desde la división del trabajo hasta enfoques contemporáneos como economía organizativa y enfoques culturales. En el Capítulo III se describe el proceso administrativo incluyendo la administración por objetivos y la planeación estratégica. En el Capítulo IV abarca la estrategia en las organizaciones y se incluyen varios autores que han escrito sobre estrategia, por mencionar a Porter y a Mintzberg, entre otros. El Capítulo V está dedicado al estudio del caso de esta tesis, destacando datos relevantes de su historia y su situación actual. El Capítulo VI describe la metodología utilizada en la investigación, la cual fue de tipo descriptiva, no experimental y cuantitativa así como los resultados obtenidos de ella. Por último se incluyen dos apartados más, uno con conclusiones de la investigación y otro con las recomendaciones sobre el tema de las estrategias en las organizaciones educativas en el Estado de Querétaro.

# I. FUNDAMENTACIÓN DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1.1 Descripción de problema

Una forma de medir el desempeño de las organizaciones es el logro de sus objetivos, ya sean ampliar su mercado, mayores ventas, satisfacer mejor a sus clientes, abrir más escuelas, entre otros. Debido a ello, las organizaciones se han preocupado por que el diseño, operación y seguimiento de las estrategias que les permitan alcanzar dichos objetivos. En este sentido la problemática de establecer adecuadas estrategias no solo compete a las empresas lucrativas, sino también a las no lucrativas.

Otra problemática que enfrentan las organizaciones es que las estrategias, son diseñadas en algunas ocasiones, sin tomar en cuenta el entorno interno y externo, por lo que la estrategia puede resultar inadecuada para hacer frente a la situación real de la organización.

Por otro lado una vez diseñada la estrategia, la organización enfrenta ahora el reto de su implantación en todos los niveles de la organización con objeto que se involucre en su desarrollo todos los miembros de la organización.

Además, para poder implementar la estrategia, las organizaciones se enfrentan a otras dificultades: proveer los recursos necesarios, capacitar al personal, motivar la participación de los empleados, liderar proyectos, entre otros.

Y por supuesto las organizaciones también tienen problemas para dar seguimiento a sus estrategias, utilizando los métodos de trabajo más adecuados, involucrando al personal en la mejora continua, y promoviendo acciones conjuntas para reestructurar, de ser necesario la estrategia inicial.



Esta problemática que se ha planteado, también atañe a las Instituciones Educativas de nivel medio superior del Estado Querétaro objeto de estudio de esta investigación.

## **1.2 Preguntas de la investigación**

¿Los directivos analizan las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas del plantel, en el diseño de las estrategias?

¿Los directivos de plantel conocen los objetivos institucionales?

¿En la ejecución de la estrategia se involucra al personal del plantel?

¿Los directivos de plantel realizan el seguimiento de sus estrategias comparando los resultados con los objetivos establecidos?

Estas son algunas de las interrogantes que pretende contestar esta investigación.

## **1.3 Hipótesis**

Las hipótesis de la investigación son:

H<sub>1</sub>= Los directivos analizan las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas del plantel, en el diseño de las estrategias.

H<sub>2</sub>= Los directivos de plantel conocen los objetivos institucionales.

H<sub>3</sub>= En la ejecución de la estrategia se involucra al personal del plantel

H<sub>4</sub>= Los directivos de plantel realizan el seguimiento de sus estrategias comparando los resultados con los objetivos establecidos.

## **1.4 Justificación**

El desarrollo de esta investigación obedece a la inquietud por investigar sobre los factores que influyen en el alcance de los objetivos a través del diseño, ejecución y seguimiento de estrategias y específicamente en el sistema educativo en el Estado de Querétaro.

A su conclusión esta tesis beneficiará a:

Al personal docente y administrativo de los planteles educativos motivo de esta tesis, al aportarles los elementos para emprender acciones de mejora.

Al fortalecer la transmisión de la estrategia directiva a todos los niveles de la institución.

A mejorar el grado de satisfacción de los grupos de interés internos y externos de la Institución.

A la sociedad en general como parte de la responsabilidad social de la organización, al brindar un mejor servicio de educación pública en el Estado de Querétaro.

## II. LAS ORGANIZACIONES

Es probable que los seres humanos hayan vivido siempre en grupos organizados. Tareas como la recolección, la caza, la seguridad del grupo, entre otras, no pudieron realizarse de manera adecuada sin grupos bien organizados. Generalmente las tareas complejas son más fáciles de realizar cuando se dividen entre un grupo de personas, por lo que la división de tareas y la especialización están presentes desde los primeros grupos sociales.

De esta manera Daft (2004 p.11) menciona que las organizaciones son “entidades sociales, dirigidas a metas, diseñadas con una estructura deliberada, con sistemas de actividad coordinados y vinculadas con el ambiente externo”. Los elementos claves de una organización no son los edificios o un conjunto de políticas o procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y las relaciones que tienen unas con otras para alcanzar sus metas. Daft, también señala que los nuevos enfoques en la administración, están diseñados para delegar facultades de decisión a los empleados y les ofrecen mayores oportunidades de aprender y contribuir a la organización mientras trabajan en el logro de metas comunes. Los administradores estructuran y coordinan deliberadamente los recursos organizacionales para alcanzar el propósito de la organización.

### 2.1 Importancia de las organizaciones

Daft, destaca que las organizaciones son importantes por siete razones:

- Reúnen los recursos para alcanzar las metas y resultados deseados
- Producen bienes y servicios con eficiencia
- Facilitan la innovación
- Utilizan fabricación moderna y tecnología basada en computadora
- Se adaptan e influyen en un ambiente cambiante
- Crean valor para los propietarios, clientes y empleados

- Acomodan los desafíos constantes de diversidad, ética, patrones de desarrollo profesional y coordinación de los empleados.

Por otro lado Barnard (1971) citado por Chiavenato (2007a p.6) menciona que “una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas”. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse,
- Que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta,
- A fin de alcanzar un objetivo común.

Para Hodge et al. (2001 p.11) una organización se define como “dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común”. En esta definición están implícitas varias ideas: las organizaciones están compuestas por personas; las organizaciones subdividen el trabajo entre sus individuos y las organizaciones persiguen metas compartidas.

Además, menciona que para poder entender la importancia actual de la empresa es necesario ver el desarrollo de la teoría organizacional ya que muchos de los conceptos de organización se remontan a la antigüedad, por ejemplo, en la antigua China y Grecia ya se hacía mención a las organizaciones. Sin embargo, las organizaciones modernas y su estudio sistemático realmente empiezan con la Revolución industrial.

Considerando el punto de vista anterior, a continuación se presenta el desarrollo de la teoría organizacional, que va desde la división del trabajo desarrollada por Adam Smith, hasta los enfoques contemporáneos como la economía organizativa, la teoría institucional o el enfoque cultural de las organizaciones.

## **2.2 División del trabajo**

Una de las primeras aportaciones a lo que actualmente se conoce como Teoría de la Organización fue la de Adam Smith, quien demostró la gran eficiencia resultante de la división y especialización del trabajo. En su libro investigación de la naturaleza y causa de la Riqueza de las naciones destaca que:

Los mayores adelantamientos en las facultades o principios productivos del trabajo, y de la destreza, pericia y acierto con que éste se aplica y dirige en la sociedad, no parecen efectos de otra causa que de la división del trabajo. (Adam Smith, 1933 p.44).

La división del trabajo, según Smith, provoca aumento en lo producido, debido a una mayor destreza de cada operador particular, del ahorro del tiempo que se pierde en pasar de una operación a otra de distinta especie y, por último, de la invención de máquinas que facilitan y abrevian el trabajo, habilitando a un hombre hacer lo de muchos.

Sus investigaciones realizadas establecieron las bases organizativas que posteriormente desarrollaron autores como Frederick Taylor y Henry Fayol, entre otros.

## **2.3 Escuela clásica**

En esta hay dos enfoques distintos. Por un lado, Frederick W. Taylor, con su defensa de la racionalización del trabajo desde los niveles más básicos de la organización y, por otro, Henry Fayol, que señalaba la importancia de la aplicación de un modelo racional para la alta dirección. Ambos enfoques tienen dos puntos en común:

- Proponen una única forma idónea de gestión.
- Intenta desarrollar técnicas relacionales que ayuden a crear tanto la estructura como los procesos necesarios para coordinar la acción en cualquier organización.

Taylor creía que la clave para la dirección eficiente y unas relaciones laborales positivas era el estudio científico de los trabajos realizados por los empleados para descubrir aquellos pasos antieconómicos. Además, Taylor intentó simplificar las tareas, para que así los empleados pudieran ser formados con facilidad para realizar sus trabajos. Afirmaba, que los empleados estaban motivados principalmente por el dinero y que, si disponían de trabajos simples y bien definidos, tendrían una capacidad mayor de conseguir una recompensa económica. El sistema de dirección científica enfatiza la eficiencia, motivo que llevó a Taylor a pensar que la dirección de la empresa podía maximizar sus beneficios mediante su aplicación. Taylor abogaba por un sistema objetivo que recompensara la productividad laboral. (Hodge et al., 2001).

A diferencia de Taylor, Henry Fayol concentró sus esfuerzos en explicar el funcionamiento de los niveles administrativos en las organizaciones y en la posibilidad de desarrollar un conjunto de principios universales para mejorar las prácticas directivas.

Hodge et al. (2001) señala que Fayol destacó dos funciones directivas de especial relevancia: la *coordinación* y la *especialidad*. La primera se alcanza a través de la adhesión en cuatro principios, siendo:

- Principio escalar. El cual establece que la coordinación debe estar acompañada de una distribución jerárquica de la autoridad. La autoridad y el control deben estar distribuidos en una estructura piramidal.

- Unidad de mando. Los empleados han de responder únicamente a un supervisor, ya que el tener que responder ante más de un supervisor puede ser una fuente de potencial de conflicto.
- Ámbito de control. Consiste en identificar el número óptimo de subordinados que un supervisor es capaz de controlar de manera eficaz y eficiente.
- Principio de excepción. Establece que las tareas rutinarias deben ser ejecutadas por los empleados de nivel más básicos, de forma que todo lo que sea más inusual o excepcional sea asumido por mandos jerárquicamente superiores.

La especialización como segunda función directiva, se alcanza en virtud de cómo estén formados los departamentos y cómo estén agrupados los empleados. El principio de *departamentalización* señala la necesidad de que las tareas o funciones similares deben agruparse en el mismo departamento o unidad. Asimismo, Fayol estableció diferenciación entre las funciones de línea o ejecutivas y las funciones de staff de la siguiente manera:

Las funciones de línea son aquellas que contribuyen de manera directa a la persecución de las metas primarias de la organización, mientras que las funciones de staff o apoyo son de soporte. (Fayol citado por Hodge et al. 2001 p.19).

Esto, debido a que las funciones de staff son periféricas a las metas primarias de la organización, éstas deben ser subordinadas dentro de la estructura escalar de la empresa.

Henri Fayol (1950) citado por Chiavenato (2004) parte de la concepción de que toda empresa puede ser dividida en seis grupos de funciones:

- Funciones técnicas, relacionadas con la producción de bienes o servicios de la empresa.
- Funciones comerciales, relacionadas con la compra, con la venta o intercambio.

- Funciones financieras, relacionadas con la búsqueda y gerencia de capitales.
- Funciones de seguridad, relacionadas con la protección de las personas y los bienes.
- Funciones contables, relacionadas con los inventarios, los registros, los balances, costos y estadísticas.
- Funciones administrativas, relacionadas con la integración de las otras cinco funciones por parte de la dirección.

La última función, ocupa un lugar fundamental en las actividades de los directivos, toda vez que sirve como base para el buen funcionamiento de las otras cinco. Fayol desglosa, las funciones del administrador en los siguientes elementos:

- Planear
- Organizar
- Dirigir
- Coordinar
- Controlar

Cabe mencionar, que la planeación como parte del proceso administrativo, tiene gran importancia en la presente investigación, ya que como se verá más adelante, en ella se definen las metas de la organización, se establecen las estrategias, así como los planes que deben implementarse en todos los niveles de la organización para cumplir con dichas metas.

En el capítulo III se abundará más sobre el proceso administrativo, haciendo énfasis en la planeación y particularmente en la planeación estratégica.

Las aportaciones de Fayol fueron divulgadas por sus seguidores Urwick y Gulick, autores clásicos también.



### **2.3.1 Elementos de la administración según Urwick**

Este autor propone siete elementos de la administración como principales funciones del administrador:

- Investigación
- Previsión
- Planeación
- Organización
- Coordinación
- Dirección
- Control

Los primeros tres elementos que menciona Urwick, corresponden a lo establecido por Fayol como planeación. Solo que este autor los separa para darle mayor claridad al proceso administrativo y establece que:

Los elementos de la planeación constituyen la base de una buena organización, puesto que una empresa no puede desarrollarse en torno a personas, sino de su organización. (Urwick, 1943 citado por Chiavenato, 2004 p. 101).

### **2.3.2 Elementos de la administración según Gulick**

Por su parte Luther Gulick, propone siete funciones del administrador:

- Planeación
- Organización
- Asesoría
- Dirección
- Coordinación
- Información
- Presupuestación

Gulick retoma de Fayol la planeación, la organización, la dirección y la coordinación, no así la asesoría, la información y presupuestación que él incorpora como nuevos elementos a las funciones del administrador.

## **2.4 Weber y el modelo burocrático**

Una de las primeras y más influyentes contribuciones a la Teoría de las Organizaciones fue la del sociólogo alemán Max Weber (1864-1920). Su amplio trabajo presentó a la burocracia como la forma ideal de organización. En 1800, las organizaciones eran simples extensiones de la estructura familiar. Las contrataciones y promociones de personal se efectuaban utilizando el favoritismo como único criterio. Durante la revolución industrial, las organizaciones crecieron y fue entonces cuando se evidenciaron las ineficiencias organizativas.

El modelo burocrático propuesto por Weber (1947) citado por Hodge et al. (2001) reúne las siguientes características:

- La división del trabajo se organizó de manera que la autoridad y la responsabilidad de cada trabajador estén claramente definidas y legitimadas.
- Los puestos estaban organizados en una jerarquía de autoridad que establecía una clara cadena de mando.
- Los empleados se seleccionaban según su competencia técnica, verificada mediante exámenes, formación o educación.
- El rendimiento individual estaba guiado por reglas estrictas, disciplina y controles. Estas reglas se aplicaban de manera impersonal y uniforme. Se utilizó un sistema de documentación escrita para registrar las reglas y su cumplimiento.
- Los oficiales administrativos no eran los dueños de los medios de producción. Los equipamientos pertenecían al puesto u oficina, no a la persona que ocupaba ese puesto u oficina.

- La función administrativa fue asumida por profesionales de carrera que trabajan con un salario fijo.

Hasta este momento se han visto autores interesados en la eficiencia de las organizaciones, por ejemplo Taylor mediante la racionalización del trabajo, así como el estudio científico de las operaciones de los empleados, descubrió aquellos pasos que no redituaban ganancias; por su parte Henry Fayol le apostó al mejoramiento de la práctica directiva, dividiendo a la empresa en grupos funcionales, todo ello para la optimización de esfuerzos y mejorar el desempeño organizacional. Por otro lado Weber, con su modelo burocrático propuso jerarquías de autoridad y cadenas de mando bien definidas, la selección de empleados, así como reglas claras y estrictas, entre otros aspectos, para hacer más efectivas las operaciones en las organizaciones.

Ninguno de estos autores sugiere la importancia de las personas en el logro de objetivos, solo en el sentido de lograr una eficiencia organizacional. Por lo que a continuación se hará mención a la Escuela de Relaciones Humanas donde se observa un cambio en la percepción de las personas dentro de las organizaciones.

## **2.5 Escuela de relaciones humanas**

El enfoque humanístico aparece en los Estados Unidos a partir de la década de los años treinta como consecuencia del desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología del trabajo. Además nace de la necesidad de corregir la tendencia a la deshumanización del trabajo que resultaba de aplicar métodos científicos.

Mientras los teóricos clásicos como Frederick W. Taylor y Henry Fayol concebían las organizaciones como máquinas bien engranadas, los teóricos de las relaciones humanas como Elton Mayo, Dewey y Lewin consideraban las empresas

como coaliciones cambiantes con necesidades múltiples y divergentes. Según esta escuela la eficacia organizacional es algo más que eficiencia.

Elton Mayo (1945) citado por Hodge et al. (2001) destaca la importancia de la influencia de las interrelaciones grupales y del clima social en el rendimiento humano.

Por su parte Chiavenato (2004) menciona que el nacimiento de la Teoría de las Relaciones Humanas se debió a 4 principales causas:

- Necesidad de humanizar y democratizar la administración liberándola de los conceptos rígidos y mecánicos de la teoría clásica. Este movimiento fué para democratizar los conceptos de administración vistos anteriormente.
- El desarrollo de las llamadas ciencias humanas en particular de la psicología y la sociología, de esta manera estas ciencias vinieron a demostrar gradualmente lo inoperativo de la teoría clásica.
- Las ideas de la filosofía pragmática de John Dewey y la psicología de Kurt Lewin fueron importantes para el desarrollo del humanismo, sin embargo Elton Mayo es considerado el fundador de la teoría humanista.
- Las conclusiones del experimento de Hawthorne, llevado a cabo entre 1927 y 1932 bajo la coordinación de Elton Mayo.

### **2.5.1 El experimento de Hawthorne**

En 1927 se inicia un experimento en una fábrica de la Western Electric Company, empresa fabricante de equipos y componentes telefónicos, en el barrio de Hawthorne en la ciudad de Chicago, con la finalidad de determinar la relación entre factores de iluminación, fatiga, accidentes de trabajo, rotación de personal, así como las condiciones físicas del trabajo con respecto a la productividad en el trabajo. Esta investigación se realizó en 4 fases:

- *Primera fase:* Se pretendía averiguar el efecto que producía la iluminación en el rendimiento de los obreros; descubriendo en esta fase, que no era un factor que afectara su desempeño. De esta manera se extendieron las investigaciones a la verificación de fatiga, cambio de horario y a la introducción de periodos de descanso.
- *Segunda fase:* Esta fase inicia en abril de 1927. Se investigó: el efecto de ciertos cambios en las condiciones de trabajo como en los periodos de descanso, los refrigerios y en reducción en el horario de trabajo. La experimentación se llevó a cabo en 12 periodos que se pueden ver en el cuadro 2.1
- *Tercera fase.* En 1928 se inició con el programa de entrevistas. El cual consistió en interrogar a los empleados para conocer mejor sus actitudes, opiniones y sugerencias. Para 1931 se adoptó la técnica de entrevista no dirigida, que permitían que los trabajadores hablaran libremente sin que el entrevistador estableciera pautas.

Este programa reveló que existía una organización informal entre los empleados que se manifestaban controlando los estándares de producción; el mismo grupo penalizaban a aquellos trabajadores que eran considerados sabotadores; se observaba un liderazgo informal de ciertos obreros que mantenían unidos al grupo y aseguraban el respeto de las reglas de conducta. Esta organización informal permitía que los obreros se mantuvieran unidos y mantuvieran cierta lealtad entre ellos.

Cuadro 2.1 Periodos de experimentación

<b>Periodo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Resultados</b>
<b>Primero</b>	Registro de producción de cada empleada.	Se estableció su capacidad productiva.
<b>Segundo</b>	El grupo se aisló en una sala de pruebas, manteniendo igual el resto de factores.	Se verificó el efecto producido por el cambio de sitio de trabajo.
<b>Tercero</b>	Se modificó el sistema de pagos de grupal a individual.	Aumento la producción.
<b>Cuarto</b>	Se incluye un descanso de cinco minutos en la mañana y otro en la tarde.	Nuevo aumento de la producción.
<b>Quinto</b>	Los intervalos de descanso se ampliaron a 10 minutos.	Aumento de la producción
<b>Sexto</b>	Se dan 3 descansos de 5 minutos en la mañana y en la tarde.	Rompimiento del ritmo de trabajo, no aumentó la producción.
<b>Séptimo</b>	Se regresa a dos intervalos de descanso de 10 minutos y en uno se sirvió un refrigerio.	Aumento de la producción.
<b>Octavo</b>	Reducción de la jornada laboral en media hora. Manteniendo las condiciones del periodo anterior.	Acentuado aumento de la producción
<b>Noveno</b>	Reducción de jornada ahora de una hora.	Producción estable.
<b>Décimo</b>	Se retomó lo establecido en el séptimo periodo.	Aumento considerable de la producción.
<b>Undécimo</b>	Se estableció semana de 5 días en lugar de 6 de trabajo.	Producción diaria en acenso.
<b>Duodécimo</b>	Regreso a las condiciones del tercer periodo con aceptación de las jóvenes.	Producción diaria y semanal alcanzaron índices jamás logrados.

Fuente: Diseño propio con información de Chiavenato, 2004, pp. 121-122.

- *Cuarta fase.* Se reunió a un nuevo grupo del área de montaje de terminales en una sala cuyas condiciones eran idénticas al departamento. En la sala había un observador y fuera de esta, una persona entrevistaba a los obreros. Este experimento, que pretendía analizar la organización informal de los obreros; duró de noviembre de 1931 a mayo de 1932.

### **2.5.2 Resultados del experimento de Hawthorne**

Los experimentos de Hawthorne fueron suspendidos por motivos financieros en 1932, pero la influencia de sus resultados fue significativa en la teoría administrativa, proporcionando un esbozo de los principios básicos de la Escuela de Relaciones Humanas. Algunas de sus conclusiones son las siguientes: El nivel de producción es el resultado de la integración social de los empleados, el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo, la especialidad no es la manera más eficiente de división del trabajo, el comportamiento de los trabajadores está condicionado por normas y patrones sociales, y a la empresa se le visualizó como a una organización compuesta por grupos sociales informales, entre otras. (Chiavenato, 2007).

### **2.6 La organización como un sistema cooperativo**

Según Barnard (1971) citado por Chiavenato (2004) las personas no actúan aisladamente, sino a través de interacciones con otras personas para alcanzar sus objetivos con mayor facilidad. En las interacciones humanas, las personas ejercen mutua influencia; así se originan las relaciones sociales. En virtud de las diferencias individuales, cada persona tiene sus propias características, capacidades y limitaciones. Si desean superar sus limitaciones y ampliar sus capacidades, las personas necesitan cooperar entre sí para alcanzar sus objetivos con mayor facilidad. Las organizaciones surgen de la participación personal y la cooperación entre las personas.

Las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas. Una organización sólo existe cuando cumple tres condiciones: interacción entre dos o más personas; deseo y disposición para la cooperación; finalidad de alcanzar un objetivo común.

El deseo de cooperar depende de los incentivos ofrecidos por la organización, que necesita influir en el comportamiento de las personas a través de incentivos materiales (como salarios y beneficios sociales), oportunidades de crecimiento, consideración, prestigio o poder personal, condiciones físicas adecuadas de trabajo, etc.

En palabras de Barnard, la persona necesita ser eficaz (alcanzar los objetivos organizacionales) y eficiente (alcanzar los objetivos personales) para sobrevivir en el sistema.

Una función importante del ejecutivo es incentivar adecuadamente al personal de la empresa para crear esfuerzos cooperativos.

Por tanto resulta importante para esta investigación, destacar algunas de las teorías que hablan sobre motivación, resaltando aquellas que comprendan el alcance de objetivos y metas.

### **2.6.1 Definiciones de Motivación**

Antes de abordar las teorías de motivación se hará mención de algunas definiciones de motivación.

De acuerdo a Hellriegel et al. (2005 p.384) la motivación “es un estado psicológico que existe siempre que fuerzas internas o externas, o ambas, estimulan, dirigen o mantienen comportamientos”.



Mientras que para Kurt Lewin (1936) citado por Chiavenato (2007b p.100), “el comportamiento humano no depende del pasado ni del futuro, sino del campo dinámico actual”.

Para explicar el comportamiento humano Lewin propone la ecuación:

$$C=f(P,M)$$

Donde: C es el Comportamiento, P es persona y M es el ambiente que rodea a la persona.

Por lo tanto el comportamiento está en función de la persona y el ambiente.

Por su parte Robbins y Decenzo (2002 p.313) definen a la motivación como la “voluntad para realizar grandes esfuerzos para alcanzar las metas de la organización, con la condición de que el esfuerzo pueda satisfacer alguna necesidad personal”.

Si bien la motivación en general se refiere a un esfuerzo dirigido hacia cualquier meta, en este caso se enfoca en las metas de la organización, toda vez que el punto importante es el comportamiento laboral.

A continuación se hará mención de las siguientes teorías de motivación:

### **2.6.2 Teorías de Motivación**

*Jerarquía de las necesidades de Maslow.* Abraham H. Maslow uno de los mayores especialistas en motivación humana estableció que las necesidades se encuentran organizadas y dispuestas en niveles, en una jerarquía de importancia e influencia.

Según Maslow (1943) citado por Chiavenato (2007a), las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia

respecto a la conducta humana. Las necesidades del nivel más bajo son las fisiológicas y las de nivel más alto son las de realización personal. Maslow clasificó las necesidades humanas en:

- Necesidades fisiológicas: Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
- Necesidades de seguridad: Se relaciona con aquellas necesidades de las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario. La búsqueda de protección contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y permanencia en el trabajo son algunos ejemplos.
- Necesidades sociales: Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. La necesidad de dar y recibir afecto es siempre un importante impulsor de la conducta humana.
- Necesidades de estima: Involucra la autoapreciación, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal. La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio y poder.
- Necesidades de autorrealización: Estas necesidades se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Están relacionadas con la autonomía, control de sí mismo y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Se asocia también al cumplimiento de metas u objetivos personales. Esta necesidad no puede satisfacerse por recompensas extrínsecas, sino por recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente.

La teoría de motivación de Maslow se fundamenta en los siguientes aspectos:

- Una vez satisfecha una necesidad ya no es un factor de motivación.
- Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando los niveles más bajos se han controlado y satisfecho. No todos los individuos logran llegar al nivel de las necesidades de autorrealización o al de necesidades de estima. Esto es una conquista individual.
- Para satisfacer las necesidades fisiológicas se requiere una motivación corta, mientras que las necesidades superiores en la pirámide requieren una motivación más prolongada.
- Si una necesidad inferior presenta insatisfacción por un tiempo, se requiere satisfacerla neutralizando necesidades superiores. (Chiavenato, 2007b).

*Teoría de los dos factores de Herzberg.* Para Herzberg (1966), citado por Chiavenato (2007a) menciona que la motivación para trabajar depende de dos factores:

- Factores higiénicos. Los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados, ya que si estos factores higiénicos son óptimos únicamente evitan la insatisfacción. Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, entre otras.
- Factores motivacionales. Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que

ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo. Estos factores son llamados factores de satisfacción.

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg citado por Chiavenato (2007a p.54) “propone el enriquecimiento de las tareas, que consiste en exagerar deliberadamente los objetivos, responsabilidades y el desafío de las tareas del puesto”. Refiriéndose a sustituir las tareas rutinarias que realice una persona por otras de mayor o igual grado de complejidad.

Hay puntos de coincidencia entre Maslow y Herzberg, toda vez que ambos consideran al crecimiento personal, es decir, el cumplimiento de metas, y las tareas en sí, como algunos de los factores importantes en la motivación humana.

*Teoría del establecimiento de metas en la motivación.* Esta teoría establece que cuando las metas de cualquier organización son claras, reconocidas y aceptadas por las personas, son una fuente importante de motivación. Ya que las personas quieren saber que se espera de ellas y como contribuyen en el alcance de los objetivos. Sin embargo, si los objetivos no son verificables, medibles o alcanzables dejan de ser motivadores, transformándose en desalentadores.

Esta teoría también menciona que en un ambiente adecuado, hay que estimular que las personas establezcan sus propios objetivos, desde luego bajo la revisión de sus superiores. (Robbins y Decenzo, 2002).

## **2.7 Teoría de las decisiones**

La teoría de decisiones nació con Herbert Alexander Simon, quien la utilizó como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. De acuerdo a Simon (1950) citado por Chiavenato (2007b p.299), “la Teoría del comportamiento concibe la organización como un sistema de decisiones”. Esto debido a que la organización se encuentra permeada de decisiones y acciones que toman las personas de manera racional y consciente.

Tersine (1973), citado por Chiavenato (2004 p.595) establece que “la decisión es un proceso que le permite a una persona analizar y seleccionar un curso de acción entre varias alternativas”. Toda decisión implica, necesariamente, seis elementos:

- Agente decisorio: Persona que selecciona la opción entre varias alternativas.
- Objetivos: Metas que la persona desea alcanzar con sus acciones.
- Preferencias: Criterios de selección utilizados por la persona.
- Estrategia: Curso de acción que se elige para el alcance de metas. Depende de los recursos disponibles.
- Situación: Aspectos del entorno, los cuales se encuentran fuera de control de la persona y los cuales afectan la selección.
- Resultado: Consecuencia de una estrategia determinada.

Dicho de otra manera, quien toma decisiones, se encuentra inmerso en un entorno determinado, pretende alcanzar objetivos mediante el establecimiento de estrategias, con el objeto de obtener resultados.

Para que alguien siga una estrategia, debe abandonar otras que se le presentan como alternativas. Este proceso puede ser una acción refleja condicionada o un producto de una cadena compleja de actividades llamadas proyección o planeación. La racionalidad por lo tanto está implícita en esta actividad de selección.

De esta manera, la racionalidad consiste en la elección de las estrategias para alcanzar determinados objetivos para obtener los mejores resultados.

Sin embargo, las personas se comportan racionalmente sólo en aquellos aspectos que puede percibir o conocer. Por lo que los demás aspectos que no son percibidos no interfieren en la toma de decisiones. A este fenómeno le llamó Simon *racionalidad limitada*: toda vez que se toman decisiones racionales, sólo en función de aquellos aspectos que se conocen o perciben. De esta manera se necesitará analizar y evaluar una gran cantidad de información relacionada con la situación,

pero esto lo sustituye con supuestos, es decir, subjetivamente y en la cual basa la toma de decisiones.

Simon (1950), citado por Chiavenato (2007b), establece que el proceso de decisión inicia en la persona permitiéndole resolver situaciones o problemas. Sin embargo la toma de decisiones es afectada por la subjetividad.

La persona, generalmente es conformista y se contenta con cumplir, ya que el hombre administrativo (como lo llamó Simon) busca sólo la manera satisfactoria y no la mejor manera de realizar el trabajo. El comportamiento administrativo es satisfactorio pero no optimizante, toda vez que el hombre administrativo toma decisiones sin considerar todas las alternativas posibles: no busca la utilidad máxima, sino la adecuada.

Como se ha aludido anteriormente a partir de las aportaciones de Elton Mayo en la Escuela de relaciones humanas y los experimentos de Hawthorne, se observa la importancia de la influencia de las interrelaciones grupales y del clima social en el rendimiento humano. En esta Escuela se descubren aspectos como la integración social de los empleados, la formación de adecuados grupos de trabajo, el comportamiento del individuo apoyado en el grupo, entre otros, como interventores para alcanzar el rendimiento organizacional.

Posteriormente se hace referencia a la organización como un sistema cooperativo, la cual nos ayudó a visualizar que las organizaciones son sistemas sociales basados en la cooperación entre las personas, y que solo existen cuando interactúan dos o más individuos, con deseo y disposición de cooperación para alcanzar objetivos comunes, siempre y cuando se brinde adecuados motivadores para llevarlo a cabo.

Por lo anterior se describieron algunas teorías de motivación en las que se pudo observar que a las personas les motiva alcanzar objetivos mediante la utilización de sus talentos y realizando tareas y actividades que ofrecen desafío y

significado. También se describió que para que los objetivos sean motivadores, deben ser claros, reconocidos y aceptados por el personal, de lo contrario se pueden convertir en desalentadores.

Además fue mencionada la teoría de las decisiones para hacer énfasis en que las personas toman decisiones de manera racional y consciente, para alcanzar objetivos mediante el establecimiento de estrategias. Sin embargo, las personas tienen racionalidad limitada, ya que se comportan racionalmente sólo en aquellos aspectos que puede percibir y conocer.

Por tanto, los temas analizados en este apartado son importantes para esta tesis, toda vez que para el alcance de los objetivos se requiere la cooperación de las personas, debidamente motivadas, trabajando por objetivos bien definidos y claros a través de la toma de decisiones.

Lo anterior permite reflexionar sobre la importancia de varios elementos para conformar un todo, por ello a continuación se expondrá el Enfoque de Sistemas en las organizaciones.

## **2.8 La organización como un sistema**

Para Muchinsky (2002) la teoría moderna sobre las organizaciones adopta una visión dinámica y compleja de éstas, denominada Enfoque de Sistemas. La Teoría de Sistemas tiene sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de una teoría organizacional. De hecho, la idea de que todas las partes del sistema son interdependientes es la clave para comprender el enfoque de sistemas.

La Teoría de Sistemas postula que un sistema organizacional está compuesto de cinco partes:

- Individuos. Lo cuales traen sus propias personalidades, capacidades y actitudes a la organización, lo que influye en lo que esperan obtener por su participación en el sistema.
- Organización formal. Es el patrón interrelacionado de puestos de trabajo que proporciona la estructura del sistema.
- Pequeños grupos. Los individuos no trabajan aislados sino que se convierten en miembros de pequeños grupos como una manera de facilitar su propia adaptabilidad dentro del sistema.
- Estatus y rol. Las diferencias de estatus y rol existen entre los puestos de una organización y definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
- Medio físico. Es el ambiente físico externo y el grado de tecnología que caracteriza la organización.

Con todas estas partes integrando el sistema, es necesario tener un medio para proporcionar coordinación y unión entre ellos.

La Teoría de Sistemas señala que las partes e interacciones de un sistema no existen por sí mismas. Más bien coexisten para alcanzar las grandes metas del sistema que son: estabilidad, crecimiento y adaptabilidad, también la Teoría en mención supone un alejamiento radical de las escuelas de pensamiento clásico y neoclásico.

Dicha teoría trata a las organizaciones como cualquier otra forma de organismo vivo. El propósito de una organización es alcanzar la estabilidad, crecer y adaptarse, como deben hacer todos los organismos vivos para sobrevivir.

A su vez Chiavenato (2004), refiere que esta Teoría surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwing von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968, el cual criticaba la visión del mundo fraccionada en diferentes áreas como física, biología, psicología, sociología, entre otras, estableciendo que un sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. La Teoría General de Sistemas, según



Chiavenato (2004 p. 768) establece que “las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en términos de sus elementos separados”. Esto debido a que su comprensión sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes.

La Teoría de Sistemas penetró rápidamente en la teoría administrativa por tres razones básicas:

- Por una parte, debido a la necesidad de sintetizar e integrar más las teorías que la precedieron, lo cual se llevó a cabo con bastante éxito al aplicar las ciencias del comportamiento al estudio de la organización.
- Por otro parte la cibernética y la tecnología informática, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo y operación de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.
- Por ser una nueva perspectiva para analizar a la organización.

### **2.8.1 Características básicas de un sistema**

Dentro de las más importantes se pueden mencionar las siguientes:

- Propósito y objetivo: todo sistema tiene uno o varios propósitos u objetivos. Las unidades, así como sus relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.
- Globalismo y totalidad: El sistema experimenta cambios y el ajuste sistémico es continuo, de lo cual surgen dos fenómenos que destacó Miller (1965) citado por Chiavenato (2004): la entropía y la homeostasis.

La entropía, significa que las partes del sistema pierden su integración y comunicación entre sí, lo cual permite que el sistema se descomponga, pierda energía e información y se degenera. Por su parte la homeostasis, es la tendencia del sistema a permanecer estático o en equilibrio, manteniendo un *statu quo* interno.

## 2.8.2 Sistemas abiertos

La idea de tratar a la organización como un sistema abierto no es nueva. Herbert Spencer (1904) citado por Chiavenato (2007a p.13) afirmaba que un organismo social se asemeja a un organismo individual en rasgos esenciales como:

- El crecimiento.
- A medida que crece, se vuelve más complejo.
- Al hacerse más complejo, sus partes exigen una creciente interdependencia mutua.
- Su vida tiene una duración extensa comparada con la vida de sus componentes.
- En que en ambos casos hay una creciente integración acompañada por una creciente heterogeneidad.

Dependiendo de la manera en que se relacionen con su ambiente, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos.

El enfoque del sistema abierto entiende al sistema en una relación dinámica con el ambiente, del que recibe varios insumos, los transforma de diversas formas y exporta productos. Los insumos los recibe en forma de materiales, energía e información, con lo que evita el proceso de entropía típico de los sistemas cerrados. Este sistema no solamente es abierto en relación con su ambiente, sino también en relación consigo mismo, internamente, lo que hace que las interacciones entre sus componentes afecten al sistema como un todo.

El sistema cerrado tiene pocas entradas y pocas salidas que lo relacionen con el ambiente externo, mientras que el sistema abierto tiene una variedad enorme de entradas y salidas en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien y sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Por eso el sistema abierto es también llamado sistema orgánico.

El sistema abierto está en continua interacción con su ambiente y alcanza un estado estable o un equilibrio dinámico, en tanto conserve su capacidad de transformación de energía o trabajo. La supervivencia del sistema no sería posible sin ese continuo flujo de entrada, transformación y flujo de salida.

De esta manera se puede concluir que las partes de un todo coexisten para alcanzar grandes metas como: estabilidad, crecimiento y adaptabilidad. Además que los sistemas tienen propósitos y experimentan cambios y ajustes que les permita alcanzar dichos objetivos. También, los sistemas abiertos tienen una relación dinámica con el ambiente y consigo mismo, lo que hace que las interacciones entre sus componentes afecten al sistema como un todo.

Por tanto este tema ha permitido prestar atención en que la organización de estudio de esta tesis, deberá observarse como un sistema, el cual interactúa con su ambiente e involucra a sus componentes para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, debido a que cada organización es diferente, cada una elige la manera de administración que más se adapte a sus requerimientos, a su entorno y necesidades, por ello a continuación se hace mención a la Escuela contingente.

## **2.9 Escuela contingente**

Como su nombre indica, esta escuela afirma según Chiavenato (2007b p. 430) que “no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un único y exclusivo modelo organizacional”. Según está, es necesario efectuar una evaluación de las condiciones del contexto para seleccionar posteriormente con éxito el diseño y estructura adecuada a la organización.

Robbins y Decenzo (2002), establecen que el enfoque de las contingencias para estudiar la administración es muy lógico. Debido a que las organizaciones son distintas, en cuanto a tamaño, objetivos, tareas realizadas y demás, sería difícil

encontrar principios de aplicación universal que funcionaran en todas las situaciones. Mencionan además cuatro variables contingentes en el quehacer de los gerentes:

- El tamaño de la organización: La cantidad de personas que hay en la organización influye mucho en el quehacer de los gerentes. A medida que el tamaño aumenta, los problemas de coordinación también se incrementan.
- Lo rutinario de la tecnología de las tareas: Las tecnologías rutinarias requieren de estructuras organizacionales, estilos de liderazgo y sistemas de control distintos de los que requieren las tecnologías a la medida o no rutinarias.
- La incertidumbre del entorno. El grado de inseguridad que ocasionan los cambios políticos, tecnológicos, socioculturales y económicos influye en el proceso administrativo.
- Las diferencias individuales. Las personas difieren en sus grados de interés por crecer, por la autonomía en su trabajo, y tienen expectativas diversas.

Por lo tanto la Escuela contingente, ayuda a describir que las organizaciones alcanzan sus objetivos, diseñando las estrategias que más se adapten a sus necesidades de tamaño, de tecnología, de su entorno, y en base a las diferencias individuales de dichas organizaciones.

En seguida se hará mención a los enfoques contemporáneos de administración.

## **2.10 Enfoques contemporáneos**

### **2.10.1 Economía organizativa**

Eugene Fama, en su Teoría de Agencia (1980) citada por Hodge et al. (2001 p.20) considera a la organización como “una serie de transacciones o contratos entre empleados y propietarios”. Según ésta, los intereses de los propietarios denominados *agentes* son diferentes a los empleados denominados *principales*. Los

dueños intentan maximizar sus beneficios controlando la organización de la forma más eficiente posible (incluyendo a los empleados). Por otro lado, los *principales* intentan minimizar su esfuerzo y maximizar su remuneración. Los *agentes*, para proteger sus intereses, utilizan diversas formas de organización para asegurar que los *principales* efectúen su trabajo. Por lo tanto este enfoque considera que el ser humano es egoísta y siempre actúa de forma interesada y oportunista. La tarea principal de propietarios y directivos es crear una estructura que asegure que, tanto empleados como clientes o proveedores, no actúen de manera interesada y desdeñosa.

Para Williamson (1989, 1991) citado por García (2007), la empresa es una institución económica que tiene como objetivo fundamental aumentar la eficiencia económica y es una opción viable de intercambio económico. Menciona además que la organización es una estructura basada en jerarquías, en la que existen distintos niveles de autoridad. Cuenta además, con una estructura de mando, manifestándose en su capacidad para coordinar, controlar y solucionar controversias, con el objeto de lograr la eficiencia económica en las relaciones contractuales.

Las tesis básicas en las que se apoya todo el desarrollo teórico de Williamson, y en la que se inserta el análisis de la organización, son las siguientes:

La unidad principal de análisis es la transacción; la búsqueda de una correspondencia entre las estructuras de gobernación (marco organizacional en el que se decide establecer la relación contractual) y las transacciones (de diferentes atributos) que ahorren en costos de transacciones; la evaluación institucional entre el mercado clásico, la empresa y las formas "híbridas" y; la integración entre racionalidad limitada y el oportunismo a la condición de especificidad de activos. (Williamson, 1989, citado por García 2007).

## 2.10.2 Teoría institucional

Las teorías presentadas hasta ahora presentan una interpretación racional de las organizaciones. No obstante, han surgido otras alternativas que consideran a las organizaciones como grupos complejos que a veces poseen reglas, metas y conductas conflictivas. Los teóricos institucionales como Powell (1991) citado en Hodge et al. (2001) consideran que la realidad social se forma con los miembros de la organización. Dicha teoría enfatiza las similitudes entre organizaciones y, en vez de evaluar los problemas de manera racional y detallada, los miembros de la empresa utilizan presiones sociales para ajustarse a las creencias convencionales o institucionales. De esta manera menciona que los directivos tienen cierta tendencia a imitar prácticas antiguas y experiencias de empresas con éxito.

Dicho de otra manera, las organizaciones tienden a imitar a otras, convirtiéndose en homogéneas, y el concepto que mejor contiene el proceso de homogeneización es el *isomorfismo*. El cual es:

Un proceso limitador que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan las mismas condiciones ambientales. (Hawley, 1968 citado por Powel y Dimaggio, 1999 p. 108).

Por su parte Hannan y Freeman, ampliaron la idea de Hawley, argumentando que el isomorfismo:

Puede darse porque se seleccionan formas no óptimas entre una población de organizaciones o porque los que toman las decisiones organizaciones aprenden las respuestas adecuadas y en consecuencia ajustan su conducta. (Hannan y Freeman, 1977 citados por Powel y Dimaggio, 1999 p. 108).

De este modo Powel y Dimaggio (1999), identificaron tres mecanismos por medio de los cuales ocurre el cambio institucional isomorfo:

- Isomorfismo coercitivo: principalmente, se debe a influencias políticas y al problema de legitimidad. Por lo que este isomorfismo resulta debido a

presiones tanto formales como informales de organizaciones que influyen a otras. Como consecuencia, las organizaciones son cada vez más homogéneas dentro de ciertos dominios y están organizadas en torno a rituales de adaptación a instituciones más amplias. Por ejemplo en las organizaciones educativas han adoptado sistemas de calidad como lo hacen las organizaciones industriales.

- Procesos miméticos: La incertidumbre es una fuerza que impulsa la imitación. Por ejemplo cuando las metas son ambiguas o cuando el ambiente es incierto, las empresas tienden a imitar a otras que enfrentan problemas similares. Por lo que las organizaciones tienden a modelarse a si mismas siguiendo organizaciones similares en su campo, las cuales les parecen las más legítimas y exitosas. En las organizaciones educativas se mimetizan en cuanto a infraestructura, planes de estudio, modelos educativos, entre otros aspectos que ayuden a hacer frente a los cambios ambientales.
- Presiones normativas: Esta tercera fuente se debe principalmente a la profesionalización, lo que incluye dos aspectos: uno de ellos es la educación formal y otro es el crecimiento y la complejidad de redes profesionales que van más allá de una sola organización, por lo que estos mecanismos crean personas casi intercambiables que ocupan posiciones similares en las organizaciones. En este sentido Larson (1977) y Collins (1979) citados por Powel y Dimaggio (1999 p. 113), interpretan la profesionalización como “la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de trabajo”. En el ambiente educativo existen la profesionalización, lo que hace intercambiables a los docentes de un plantel a otro en el mismo sistema educativos o hacia otras instituciones.

### 2.10.3 Enfoques culturales

Smircich (1983) citado por Hodge et al. (2001 p.21) establece que “el enfoque cultural concibe la organización como un *todo* y estudia los aspectos informales de ésta”. La cultura es el resultado de la ideología organizacional que generan las normas, valores y creencias de los individuos. Son precisamente estas normas, valores y creencias las que dirigen las acciones de los empleados y proporcionan una lógica a los comportamientos y acciones organizativas. Sin embargo, el enfoque cultural se diferencia del enfoque institucional en que enfatiza que las organizaciones son únicas y diferentes entre sí.

Para Luthans (2002) citado por Chiavenato (2007a p.85) la cultura organizacional presenta seis características:

- Regularidad en los comportamientos observados: las personas comparten el mismo lenguaje, con terminologías propias e iguales conductas.
- Normas: Comparten patrones o guías para hacer las cosas.
- Valores predominantes: son aquellos que establece la organización y espera que sus miembros los compartan, como: eficiencia, productividad, etc.
- Filosofías: son políticas internas que refuerzan las creencias.
- Reglas: Son todos los lineamientos establecidos en la organización y que rigen el comportamiento.
- Clima organizacional: Es todo lo relacionado con el ambiente de trabajo: como se tratan las personas, cómo interactúan con los clientes y proveedores.

Con respecto a los tres enfoques organizativos se puede concluir que en la Economía Organizativa se observa a la organización como una serie de transacciones o contratos entre empleados y propietarios, donde cada uno intenta maximizar su remuneración y beneficios organizacionales respectivamente. Por su parte la Teoría Institucional considera a las empresas como grupos complejos que poseen a veces reglas, metas y conductas conflictivas y enfatiza que las



organizaciones tienen similitudes, por lo que ciertos directivos recurren al isomorfismo para resolver sus problemáticas. Contraria a esta teoría se mencionó el enfoque Cultural, el cual concibe a la organización como un todo y menciona que cada organización es única y diferente de las demás, por sus valores, creencias y comportamientos; por tanto difícil de imitar.

A través de este capítulo se pudo observar que la vida de las personas depende íntimamente de las organizaciones y éstas dependen del trabajo de las personas. Se ha mencionado que las organizaciones están compuestas por individuos, dispuestos a contribuir en el alcance de objetivos. Se habló de la Teoría de las Organizaciones que es el campo de conocimiento humano que se ocupa de las organizaciones en general, destacando: la división del trabajo, la escuela clásica, el modelo burocrático, la escuela de relaciones humanas, la escuela contingente, el sistema cooperativo, entre otras. Dentro del sistema cooperativo, se planteó la importancia de la motivación como parte fundamental para que las personas participen activamente en el alcance de metas. Por último se destacaron algunas corrientes contemporáneas como: la economía organizativa, la teoría institucional, y el enfoque cultural.

Todo lo anterior obedece a que el conocimiento de las organizaciones independientemente si persiguen fines de lucro o no, le permitirá al administrador establecer y alcanzar objetivos a través del diseño de estrategias, que es el motivo de la presente tesis, en la que se estudia una organización no lucrativa, de servicios, gubernamental del Estado de Querétaro.

A continuación se presenta el proceso administrativo, enfatizando la planeación ya que será el punto de partida para la planeación estratégica que se revisará más adelante.

### III. PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

#### 3.1 Elementos del proceso administrativo

Como se mencionó en el capítulo anteriormente al referirnos a la administración clásica, Henri Fayol estableció que el proceso administrativo está compuesto por los siguientes elementos: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; los cuales se detallan en el cuadro 3.1

Cuadro 3.1 Funciones del administrador, según Fayol.

Núm.	Función	Características
1	Planeación	Evaluación del futuro y aprovisionamiento de recursos en función de aquél.
2	Organización	Proporciona los elementos necesarios para el funcionamiento de la empresa; puede dividirse en material y social.
3	Dirección	Pone en marcha la organización. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de los empleados, en beneficio de los intereses generales del negocio.
4	Coordinación	Armoniza las actividades de una empresa para facilitar el trabajo y los resultados. Sincroniza recursos y actividades en proporciones adecuadas y ajusta los medios a los fines.
5	Control	Verifica que todas las etapas marchen de conformidad con el plan trazado, las instrucciones dadas y los principios establecidos. Su objetivo es identificar las debilidades y los errores para rectificarlos y evitar que se repitan.

Fuente: Chiavenato, 2007b p. 71.

Por su parte Hellriegel et al. (2005), menciona cuatro funciones administrativas básicas, las cuales son: planeación, organización, dirección y control. Y las cuales se detallan a continuación:

Planeación: Consiste en establecer las metas y medios necesarios para alcanzarlas. La planeación se realiza por tres razones:

- Para establecer una dirección general para el futuro de la organización.
- Para identificar y destinar los recursos necesarios para lograr las metas establecidas.
- Establecer las tareas necesarias para alcanzar esas metas.

Organización: es el proceso de definir quienes tomaran las decisiones, quiénes realizarán qué tareas y quién le reportará a quién en la compañía. Organización implica también crear una estructura con departamentos y funciones.

Dirección: La dirección consiste en lograr que otros realicen las tareas necesarias motivándolos para alcanzar las metas de la organización. La dirección no necesariamente se realiza después de planear y organizar, sino debe integrarse al proceso de manera simultánea.

Control: Consiste en vigilar de manera consciente el desempeño de lo planeado y tomar medidas correctivas.

Dichas funciones se realizan de manera simultánea más que de una manera secuencial, con el fin de alcanzar las metas de la organización.

### **3.2 Funciones administrativas para empresas lucrativas y no lucrativas**

¿Lo que hace un director o gerente en una empresa lucrativa, difiere de lo que hace un gerente en una empresa no lucrativa?, Robbins y Decenzo (2002), comentan que no, ya que ambos toman decisiones, establecen objetivos y planes de acción y motivan a su personal para el alcance de las metas. Sin embargo, destacan también que existen algunas diferencias, la más importante es la forma de medir el desempeño. La utilidad, o los "beneficios", es una medida inequívoca de la eficacia de una organización mercantil y las organizaciones no lucrativas, no cuentan con una medida universal similar. Medir el desempeño en términos de utilidades en el mercado, de las escuelas públicas por ejemplo es más difícil, mencionan los autores.

Por consiguiente los gerentes o directores de las empresas lucrativas y no lucrativas, de manera similar, se encargan de: planear, organizar, dirigir, y controlar.

### **3.3 Planeación**

A continuación se resaltaré la función de la planeación en el proceso administrativo, ya que la presente investigación sobre estrategias requiere un análisis más detallado.

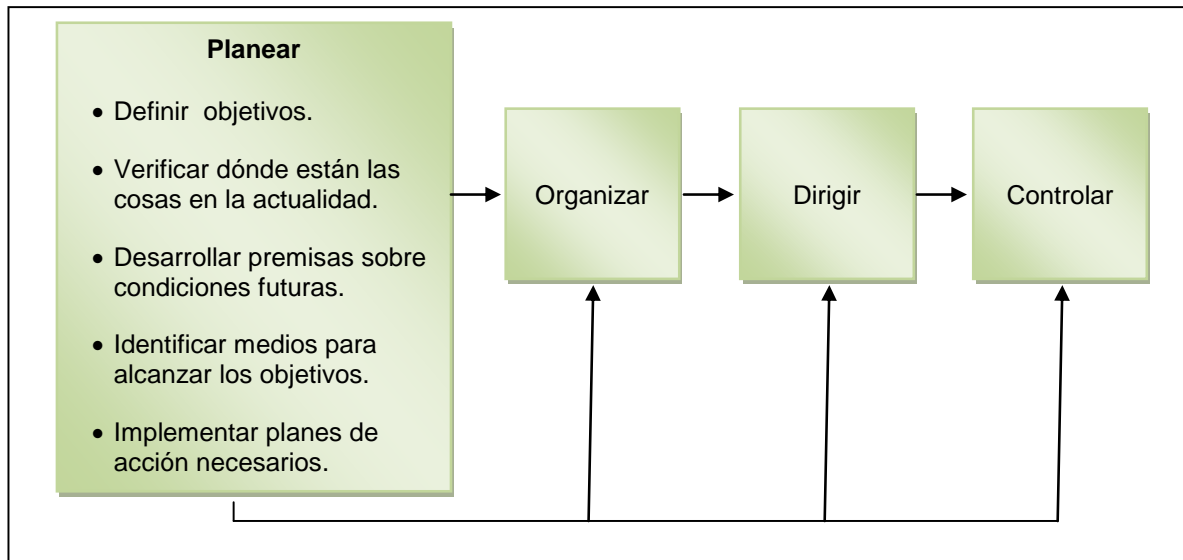
Los administradores deben planear por varias razones, algunas de ellas, son las siguientes: La planeación proporciona dirección, disminuye las repercusiones del cambio, reduce al mínimo el desperdicio y establece normas que facilitan el control.

Además la planeación proporciona dirección a los directivos y a quienes no lo son, y cuando todos saben hacia donde se dirigen, provoca en el personal cooperación y trabajo en equipo. De este modo es más fácil alcanzar los objetivos.

La planeación obliga a los administradores a mirar hacia el futuro, anticipar los cambios y considerar sus repercusiones, así como preparar respuestas adecuadas y, con ello, reducir la incertidumbre. (Robbins y Decenzo 2002).

Para Chiavenato (2007b) la planeación determina a dónde se quiere llegar, qué debe hacerse, cuándo y cómo y en qué orden. En la figura 3.1 se observa la función de la planeación.

Figura 3.1 Funciones de la planeación en el proceso administrativo.



Fuente: Chiavenato 2007b p.146

### 3.4 Administración por objetivos

Antes de abordar el tema de administración por objetivos, recordemos qué son los objetivos. Para Chiavenato (2007b p.198), un objetivo “es un enunciado por escrito sobre los resultados que serán alcanzados en un determinado periodo”. Establece además que el objetivo debe ser cuantificable, difícil, relevante y compatible. De este modo la eficiencia de las organizaciones es evaluada en función al alcance de los objetivos planteados.

Los objetivos son simbólicos que la empresa desea alcanzar para transformar su situación actual. Los objetivos según Etzioni (1967), citado por Chiavenato (2007b), tienen varias funciones:

- La presentación de una situación futura.
- Constituyen una fuente de legitimidad.
- Sirven como estándares.
- Sirven como unidad de medida.

De este modo los objetivos son líneas que determinan las actividades que desarrolla la empresa, justificando la existencia de la organización, también son una forma de evaluar el éxito, su eficiencia y rendimiento, además como unidad de medida permite comparar la productividad de la compañía.

Para Mintzberg et al. (1997 p.7), no existe diferencia entre metas y objetivos, y menciona que una meta establece “qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establece cómo serán logrados”. De este modo a lo largo de este texto se utilizará meta y objetivo indistintamente.

Chiaventato (2007b p.200) señala que, las organizaciones persiguen varios objetivos, por lo que deben escalonarse según su jerarquía de importancia. Así existen tres niveles de objetivos:

- Objetivos estratégicos: Son objetivos amplios, también conocidos como organizacionales, son globales y diseñados para el largo plazo.
- Objetivos tácticos: Son los establecidos para cada departamento de la organización, son de mediano plazo.
- Objetivos operacionales: Son los referentes a cada actividad o tarea, son específicos y de corto plazo.

Ahora bien, la administración por objetivos (APO) es un sistema para que los administradores y sus colaboradores establezcan mutuamente los objetivos, revisen periódicamente el avance y se asignen premios o recompensas con base en dicho avance. Robbins y Decenzo (2002) consideran que en lugar de usar las metas para controlar, la APO las usa para motivar.

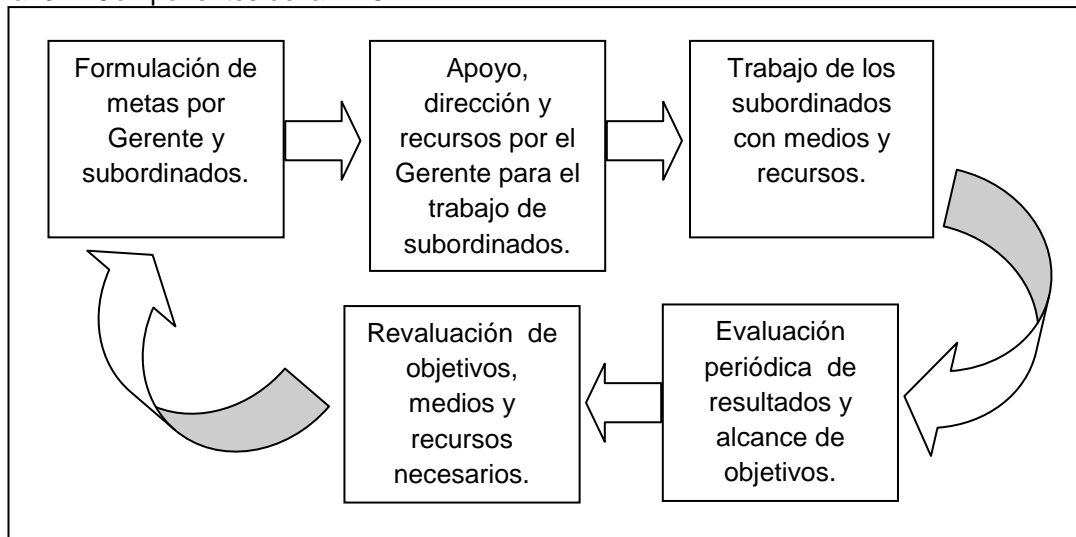
Uno de los atractivos principales es que busca convertir los objetivos generales en específicos, para las unidades de la organización y sus miembros. Y si todos los miembros alcanzan sus objetivos, por consiguiente se alcanzarán también los objetivos corporativos.

Por lo general, los programas de APO tienen cuatro componentes: la especificidad de las metas, la participación en la toma de decisiones, un plazo explícito y retroalimentación acerca del desempeño. Robbins y Decenzo (2002). Sin embargo Chiavenato (2007b) establece cinco, los cuales están referidos en la figura 3.2.

La APO presenta las siguientes características:

- El establecimiento conjunto de objetivos
- Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición
- Interrelación entre los objetivos departamentales
- Énfasis en la medición y en el control de resultados
- Continua evaluación, revisión y modificación de planes
- Participación activa de las gerencias y de los subordinados y
- Apoyo intensivo del personal. (Chiavenato 2007b pp. 196-198).

Figura: 3.2 Componentes de la APO



Fuente: Diseño propio con información de Chiavenato, 2007b, p. 196.

Una de las ventajas de la APO es que puede llevar a los individuos a establecer metas más difíciles. Ya que, la participación podría tener un efecto positivo para el desempeño, porque eleva el nivel de aspiraciones de las metas personales, impactando en el desempeño organizacional.

El establecimiento de objetivos no es nada fácil, por lo que los administradores deben vigilar que los empleados los establezcan adecuadamente, por lo que Robbins y Decenzo (2002) recomiendan seguir los siguientes elementos:

- Identificar las tareas clave del empleado.
- Establecer metas desafiantes y específicas para cada tarea clave.
- Permitir la participación activa del empleado.
- Marcar el orden de prioridad de las metas.
- Incluir mecanismos de retroalimentación para evaluar el avance de las metas.

Además Chiavenato (2007b p.146) señala que existen tres niveles diferentes de planeación: estratégica, táctica y operacional.

La administración estratégica se proyecta a largo plazo, definida por la cúpula de la organización, y es genérica y global, a su vez la administración táctica se realiza en los departamentos, es proyectada a mediano plazo, es menos genérica y más detallada; y la administración táctica es proyectada a corto plazo, es detallada, específica y analítica, además de estar definida en el nivel operacional, para cada tarea o actividad.

A partir de lo anterior se abundará más sobre la administración estratégica debido a que es el tema focal de esta investigación.



### 3.5 Planeación estratégica

Una vez diseñados los objetivos organizacionales, el siguiente paso es saber cómo alcanzarlos. Es decir establecer las estrategias pertinentes que lleven a la empresa al objetivo deseado.

La planeación estratégica no solo es diseñada para las empresas privadas, sino también para organismos de gobierno, hospitales e instituciones educativas que es el tipo de organización motivo de esta tesis.

Según Robbins y Decenzo (2002) cuando la alta gerencia desea llevar a cabo su planeación estratégica debe pasar por un proceso que consta de los siguientes nueve pasos:

- Identificar misión, objetivos y estrategias actuales.
- Análisis del entorno externo.
- Identificar oportunidades y amenazas.
- Análisis del entorno interno.
- Descubrir fuerzas y debilidades.
- Analizar nuevamente misión y objetivos.
- Establecer estrategias para todos los niveles de la organización.
- Implementación
- Evaluación de los resultados.

Mientras que el modelo propuesto por Chiavenato sigue cinco etapas a saber:

- Formulación de los objetivos organizacionales. En esta paso las organizaciones definen y jerarquizan los objetivos a alcanzar a largo plazo. Es decir la organización establece el rumbo deseado.
- Análisis externo del ambiente o auditoría externa. En esta segunda etapa se debe analizar el ambiente externo que impone retos y oportunidades, el

análisis externo involucra: mercado que abarca la organización, su competencia y algunos otros factores como las tendencias sociales, económicas, políticas, legales, etc.

- Análisis interno de la empresa o auditoría interna. Se deben evaluar los puntos fuertes y débiles de la organización, este análisis involucra: el análisis de los recursos que dispone la empresa, análisis de la estructura organizacional y evaluación del desempeño de la empresa.
- Formulación de las alternativas estratégicas y selección de la estrategia que se utilizará. Tomando en cuenta las condiciones externas e internas se diseñan las estrategias que deben implementarse para alcanzar los objetivos previamente establecidos.
- Desarrollo de planes tácticos y operacionalización de la estrategia. Para Steiner (1979), citado por Chiavenato (2007b p.206) refiere que “todas las estrategias deben dividirse en subestrategias para su implementación”. De este modo, deben jerarquizarse en planes estratégicos, tácticos y operacionales, con sus diferentes perspectivas de tiempo y su ubicación en la organización. (Chiavenato, 2007b p.204-206)

Con todos estos elementos, la organización tiene condiciones para preparar e implementar su planeación estratégica, y prepararse para enfrentar su futuro.

Se puede concluir que los dos autores mencionados, plantean ciertas similitudes en sus propuestas con respecto a los pasos de elaboración de una planeación estratégica, entre ellas están: el establecimiento y análisis de los objetivos organizacionales, el análisis de los factores internos y externos, el establecimiento de las estrategias para todos los niveles de la organización así como el desarrollo e implementación de las mismas.

Es importante resaltar, que en capítulos posteriores se analizará si el objeto de estudio de ésta tesis, utiliza los pasos mencionados en la elaboración de su planeación estratégica.

## IV. ESTRATEGIA EN LAS ORGANIZACIONES

### 4.1 Definiciones

La estrategia ha estado vinculada a las organizaciones militares que han estado forzadas a manejar grandes cantidades de recursos logísticos y de personal, y por ello han tenido que desarrollar principios de administración que luego han sido transferidos a ámbitos no militares.

A partir del siglo pasado, la estrategia ya no es tema exclusivo de los militares, ha pasado a ser de uso común en diversos campos, sobre todo en el ámbito empresarial. (Rodríguez 2007a).

Henderson establece que la estrategia es:

La búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle una ventaja competitiva con base en elementos que conformen una diferencia respecto de los competidores. (Henderson, 1989 citado por Rodríguez, 2007c p.54)

Otra apreciación de la definición de estrategia empresarial es la que propone la Universidad de Stanford la cual se menciona a continuación:

Estrategia es la lógica que da dirección a las actividades de la organización. La estrategia es articulada por la alta dirección en planes que son implementados en todos los niveles y actualizados a través del tiempo. (Rodríguez 2007d p.30).

Por su parte Alfred D. Chandler, profesor emérito de la Harvard Business School, así como historiador y sociólogo menciona que:

La estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas. (Chandler, 1962 citado por Mintzberg et al. 1997 p. 2).

## 4.2 El pensamiento estratégico de Michael Porter

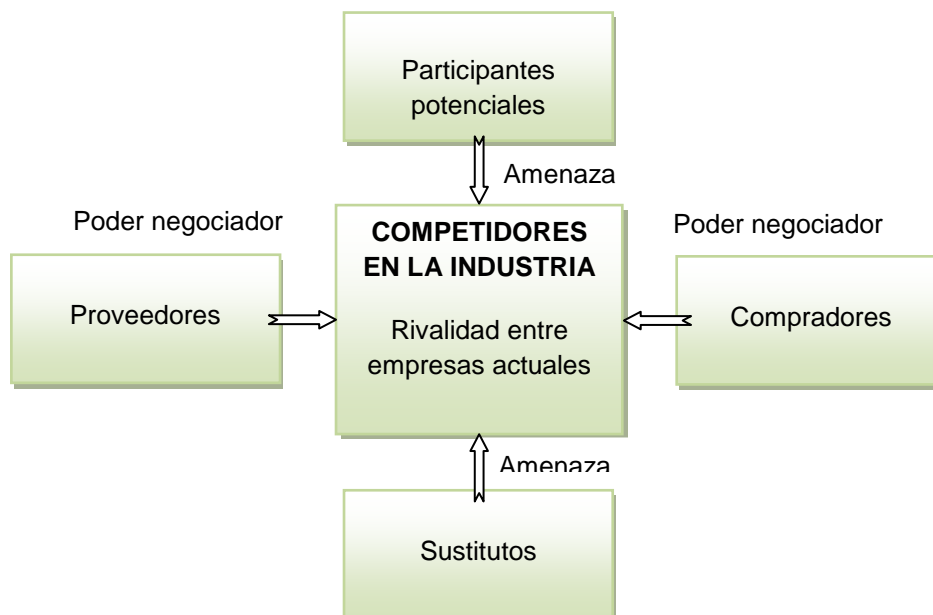
Profesor de la Harvard Business School, consultor y autoridad en estrategia competitiva y en competitividad internacional, aportó al pensamiento estratégico su Modelo: Análisis de Cinco Fuerzas. Este postulado en la actualidad, no ha perdido vigencia aunque fue desarrollado y publicado en 1980, en su libro: Estrategia Competitiva.

Este autor define a la estrategia competitiva como:

Las acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Las organizaciones han descubierto muchas formas de hacerlo; la mejor estrategia es aquella que refleje sus circunstancias particulares. Porter (2002 p.51)

Las cinco fuerzas se muestran en la figura 4.1

Figura 4.1 Fuerzas que impulsan la competencia en la industria.



Fuente: Porter 2002 p.20

Al respecto Rodríguez (2007b), hace mención de estas cinco fuerzas en su artículo: *el pensamiento estratégico de Michael Porter*, mencionando lo siguiente:

- Amenaza de entrada a nuevos competidores: Los mercados pueden ser atractivos a los nuevos competidores, en la medida de si pueden librar o no los obstáculos de entrada. Un nuevo competidor puede traer nuevas capacidades, recursos y ganas de obtener una porción del mercado.
- Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o una parte de este puede no ser atractivo si los proveedores se encuentran bien organizados en gremios, tengan buenos recursos y puedan imponer precios y tamaño de los pedidos.
- Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando sus compradores se encuentren bien organizados, pudiendo exigir mejores precios, mayor calidad de productos así como servicios.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo cuando existen productos sustitutos reales o potenciales, complicándose aún más si estos están avanzados tecnológicamente o tienen precios bajos.
- Rivalidad entre los competidores: Para una empresa será complicado competir en un mercado, si los competidores o las compañías actuales se encuentran bien posicionadas, sean muy numerosos, y tengan costos fijos altos, ya que constantemente entraran en guerras de precios, de publicidad, promociones y desarrollo de nuevos productos.

Se puede afirmar que todas las organizaciones públicas o privadas tienen una posición competitiva en relación con las demás ya que compiten por conseguir compradores o, en el caso de organizaciones públicas, por conseguir recursos.

El análisis de las cinco fuerzas puede utilizarse para comprender los factores que operan en el entorno de una organización, los cuales requieren que se les preste una particular atención a la hora de desarrollar una estrategia.

Johnson y Scholes (2002) comentan que las siguientes preguntas pueden centrar el análisis de las cinco fuerzas de Porter:

- ¿Cuáles son las fuerzas clave que actúan en el entorno competitivo? Las fuerzas pueden variar en función del tipo de industria, pero para el sector educativo se tienen cada vez más alternativas educativas en el Estado de Querétaro que ofrecen servicios a nivel medio superior, por lo que se debe tomar en cuenta el entorno competitivo.
- ¿Existen fuerzas subyacentes a las fuerzas competitivas? Por ejemplo que tanto puede afectar la creciente alternativa de estudios en línea, sistemas abiertos, entre otros, que ofrecen el mismo servicio, en el diseño de la estrategia.
- ¿Cómo se comporta cada competidor ante estas fuerzas competitivas? Es decir, ¿se pueden establecer barreras de entrada a nuevos competidores ofreciendo mejores alternativas educativas que el resto de las instituciones?
- ¿Qué pueden hacer los directivos para influir en las fuerzas competitivas que afectan su Unidad? Por ejemplo que tanto se puede estrechar relaciones con los proveedores, es decir con las secundarias del área de influencia de los planteles educativos, con objeto de establecer especificaciones básicas de conocimientos de los alumnos para la entrada al siguiente nivel educativo. Y por consiguiente la misma vinculación de la preparatoria o bachillerato con las Instituciones de educación superior.

Por lo tanto, la capacidad de percibir los cambios del entorno es importante, porque los cambios percibidos en las influencias del entorno muestran una posible necesidad de cambiar la estrategia.

Además Rodríguez (2007b), menciona que recientemente Porter, está manejando cuatro principios para el diseño de una estrategia efectiva:

- Una propuesta de valor única: Identificar un mercado que no ha visto la competencia y ofrecer a este, una respuesta a sus necesidades.
- Tener una cadena de valor a la medida: Conocer al mercado, identificar lo que necesita y ofrecérselo.
- Tener alternativas claras para decidir lo que no hay que hacer: Al tener bien claro lo que se quiere hacer, no habrá desviaciones cuando se actúe.
- Continuidad: Las propuestas deben durar cuando menos cinco años, se puede ser brillante pero cambiar continuamente de estrategia, no sirve.

Otra aportación relevante de Porter es, el concepto de *cadena de valor*:

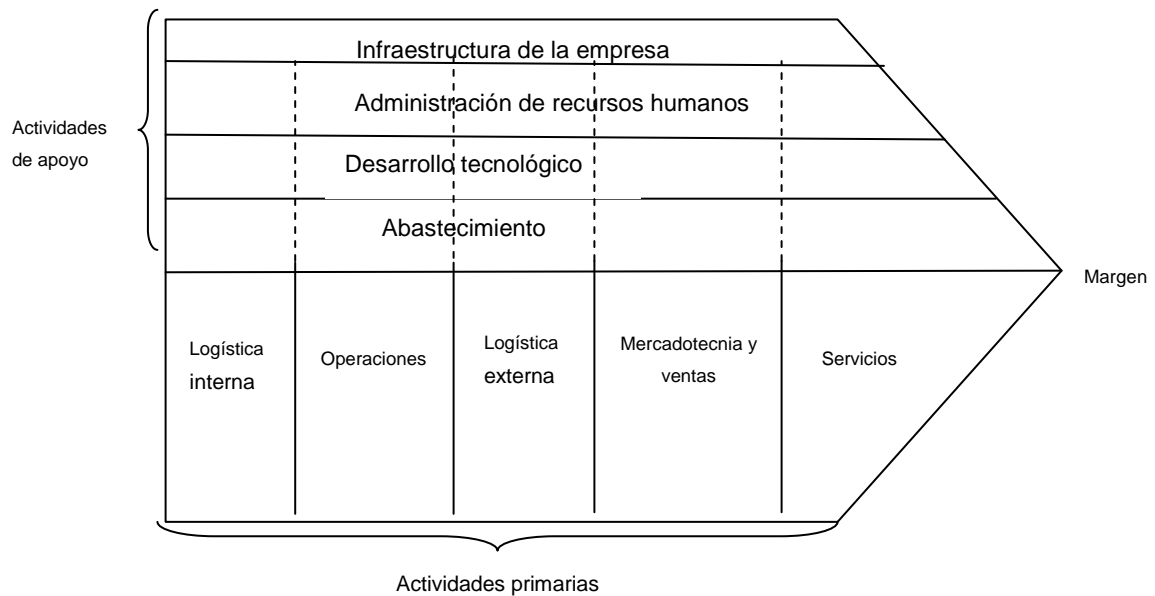
La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, de sus enfoques para implementar la estrategia y las economías fundamentales para las actividades mismas. (Porter, 1992 p.54).

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas, menciona Porter, pueden ser representadas usando una cadena de valor, como se muestra en la figura 4.2

La cadena de valor despliega el valor total, y consiste de las *actividades de valor* y del *margen*.

Las actividades de valor son las actividades distintas físicas y tecnológicas que desempeña una empresa... y el margen es la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades de valor. (Porter, 1992 p.56)

Figura 4.2 La cadena de valor genérica.



Fuente: Porter, 1992 p. 55

Las actividades de valor se dividen en actividades *primarias* y de *apoyo*, las primeras, son implicadas en la creación del producto, su venta y transferencia al comprador, así como la asistencia después de la venta. Por su parte las actividades de *apoyo* sustentan a las actividades *primarias* proporcionando lo necesario para realizar las funciones de la empresa. La *infraestructura* por otro lado apoya a la cadena entera. (Porter, 1992 p.56)

Por ejemplo, en el caso de estudio de esta tesis, es decir, cuando hablamos de Instituciones educativas, las actividades primarias son todas aquellas relacionadas con el proceso de enseñanza y aprendizaje, las actividades de apoyo son las referentes a las direcciones administrativas como, administración del factor humano, finanzas o el departamento de compras, y la infraestructura, como aulas, laboratorios, bibliotecas u oficinas administrativas que son necesarias para ofrecer el servicio de educación.



### **4.3 El pensamiento estratégico de Henry Mintzberg y de J. Brian Quinn**

Mintzberg, profesor de administración en la McGill University de Montreal. Conocido por sus estudios de desarrollo estratégico y práctica gerencial, menciona que:

Los objetivos, los planes, y la base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y, en realidad, está haciendo. Define el término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. (Mintzberg et al. 1997 p.3).

El enfoque de Mintzberg enfatiza la acción. Según este punto de vista, la organización tendrá una estrategia, aún cuando no hiciera planes. Asimismo, tendrá una estrategia, incluso aunque nadie le dedique tiempo a establecer objetivos formales, por no hablar de una definición de la misión. Lo único que requiere es el patrón de una serie de actos de la organización. Un patrón implica que los actos sean congruentes; la congruencia es el resultado de la planificación formal o la definición de metas, o no serlo.

Una manera de concebir la estrategia es como algo fundamentado en las intenciones estratégicas. Otra forma de concebir las estrategias es como una serie convergente de las medidas que ha tomado la organización; es decir, la estrategia realizada. Esto es típico de Mintzberg ya que se perfila hacia la acción. Cuando una organización puede formular intenciones y avanzar hacia su realización, se tendrá un ejemplo de lo que Mintzberg llama estrategia deliberada. Cuando se actúa de forma consistente, con actos que no son parte de sus intenciones formales, se tendrá un ejemplo de una estrategia emergente. La estrategia adquiere forma y ocurre a pesar de que no existen intenciones definidas formalmente. Más adelante, quizás se adopten estas estrategias emergentes de manera formal, pero, en el momento que se presentan, no son conscientes ni deliberadas. Existe una tercera posibilidad: que la organización no pueda poner en práctica sus intenciones estratégicas, caso que Mintzberg llama estrategia no realizada.

En el ensayo *Estrategias para el cambio*, James Brian Quinn, citado por Mintzberg et al. 1997, analiza el concepto de estrategia desde una perspectiva tradicional. Señala las diferencias entre la formulación de estrategias y la planeación programática. Esta segunda es a corto plazo; simplemente destina recursos con objeto de alcanzar los objetivos delimitados que fluyen de un plan estratégico más amplio. El punto de Quinn es que ni siquiera se puede tener un plan inteligente, táctico o de operaciones, si antes no se cuenta con una estrategia más amplia. Una verdadera estrategia, como dice Quinn, va mucho más allá de tan solo coordinar planes y programas. Se trata de una serie de conceptos nuevos, que pretenden garantizar la eficacia de la organización. Estos conceptos nuevos se basan en las fuerzas y las debilidades de la organización, los cambios del ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes. Este tipo de análisis tiene un alcance mucho mayor que el de cualquier plan programático.

Quinn, argumenta que los analistas deben estudiar los patrones, en lugar de los documentos de estrategias formales. Y establece que:

uno... debe analizar el verdadero patrón que surge de las metas, las políticas y los programas básicos que operan en la empresa para poder ver cuál es la verdadera estrategia. (Mintzberg et al. 1997 p. 4).

A su vez Johnson y Scholes (2002) establecen que existen direcciones estratégicas que se puede aplicar tanto a las empresas lucrativas y no lucrativas, las cuales se muestran a continuación, y que son necesarias presentar, ya que nos permite describir algunas consideraciones que deben tomar las empresas no lucrativas, que son motivo de esta investigación:

#### **4.4 Estrategias en empresas no lucrativas**

Las empresas sin fines de lucro requieren estrategias diferentes a las que utilizan las empresas con fines de lucro, debido a que han sido creadas para alcanzar diferentes objetivos.

A continuación se presenta algunos ejemplos de empresas no lucrativas:

- *Estrategia en el sector público:* Los conceptos de estrategia y dirección estratégica son tan importantes en el sector público como en el privado. Sin embargo, algunas de sus diferencias provienen de la naturaleza de la propiedad y del control. Es probable que exista una gran influencia o control directo o indirecto ejercido desde fuera de la organización, concretamente desde el gobierno. Las organizaciones de servicios públicos por ejemplo, servicios sanitarios, o servicios suministrados por gobiernos locales se enfrentan a dificultades desde el punto de vista estratégico, porque no se les permite especializarse y no consiguen generar plusvalías para invertir en desarrollo. En el sector público, el concepto de competencia suele relacionarse con la de los recursos, fundamentalmente en el campo político. La necesidad de demostrar el valor de lo ofertado se está siendo cada vez más importante.
- *El sector voluntariado y el sector no lucrativo:* Los valores y expectativas de los distintos grupos de presión de las organizaciones desempeñan un papel importante en el desarrollo de la estrategia. En las organizaciones no lucrativas, como las de caridad, las iglesias, los colegios privados, o las fundaciones, por mencionar algunas; las fuentes de financiación son variadas y no suelen estar relacionadas con los beneficiarios directos de los servicios ofrecidos y, cuando los fondos provienen de patrocinadores, se corre el riesgo de que estos consideren más importante la eficiencia en el uso de los recursos que la efectividad de los servicios ofrecidos. Por otro lado existe presión de los grupos políticos, dificultando una clara planificación estratégica, y obligando a que la toma de decisiones y responsabilidades se mantengan en el centro de la organización donde se ven afectadas por las presiones externas, en lugar de ser delegadas a la organización.

## 4.5 Estrategias en empresas lucrativas

Empresas que por sus características requieren estrategias similares en el diseño de sus estrategias:

- *El contexto de la pequeña empresa:* Es probable que las pequeñas empresas operen en un único mercado o en un número limitado de mercados, probablemente con una gama reducida de productos o servicios. Es posible, que el alcance de una operación sea un tema estratégico de menor importancia de lo que es en una organización mayor. Las decisiones sobre estrategia competitiva están posiblemente muy influidas por la experiencia de los que gestionan la organización, así que las cuestiones y desafíos derivados de la competencia así como la base de la estrategia competitiva serán especialmente relevantes.
- *La empresa multinacional:* Los aspectos estratégicos que tienen que resolver las multinacionales son sustancialmente distintos a los de las pequeñas empresas. Los aspectos relativos a la estructura y control a nivel corporativo y las relaciones entre las distintas unidades y el centro corporativo suelen ser los principales aspectos estratégicos de las empresas multinacionales. En efecto, un problema central consiste en el grado en que el centro corporativo añade o detrae valor de sus unidades de negocio.
- *Organizaciones de servicios:* Aunque existen diferencias entre las organizaciones proveedoras de servicios y las de bienes, también existe una creciente concientización de sus similitudes. Para una empresa que compite sobre la base de servicios, la ventaja competitiva está mucho más relacionada con el hecho de que los consumidores valoren aspectos menos tangibles de la empresa como: la actitud del personal o el ambiente de las oficinas.
- *Organizaciones de servicios profesionales:* Tradicionalmente los valores deontológicos (los relacionados con los deberes), han tenido una importancia particular en las empresas prestadoras de servicios profesionales, en las que se ha considerado de forma habitual que el asesoramiento profesional es más

importante que la capacidad de obtener ingresos. En gran medida este es el caso de los médicos, contadores, abogados y otros profesionales. Los proveedores de servicios profesionales suelen tener una estructura asociativa. Los socios suelen ser propietarios, y tal vez sean responsables civiles por los consejos y opiniones que emite la empresa; por tanto, tienen un gran poder, y la situación se complica por la gran cantidad de socios. Otro factor es la presión que sienten los profesionales por tener que adoptar un planteamiento más comercial.

- *La organización innovadora:* Existe un creciente número de organizaciones que afirman depender sustancialmente de la innovación para lograr el éxito estratégico, e incluso resaltar la importancia de llegar a ser aún más innovador. Sin duda, las actividades relacionadas con la industria de alta tecnología, o aquellas que dependen de la investigación y el desarrollo (por ejemplo, la industria farmacéutica), son conscientes de la importancia de la innovación. Por lo tanto, le apuestan al tipo y calidad del personal, las fuentes de conocimiento de la organización, y el grado en que la cultura predominante fomenta la transferencia de conocimientos y la puesta en duda de todo aquello que se dé por sentado a partir de las experiencias pasadas.
- *Empresas privatizadas:* Los directivos de dichas organizaciones se han encontrado, con que tienen que entender la dinámica de la competencia y la formulación de estrategias competitivas claras. Esto resulta importante a nivel interno para la clarificación de la estrategia, pero también porque estas organizaciones, pueden depender de la regulación pública, actuando como sustitutos de mercados competitivos reales, o ser encargadas de crear un mercado competitivo.

Este apartado pudimos observar como las empresas lucrativas y no lucrativas, tienen diferentes objetivos, y por tanto requieren diseñar estrategias diferentes, en el caso de estudio de esta tesis, por ser una empresa no lucrativa, gubernamental y pública, debe considerar factores similares a los presentados en este apartado, como las fuentes de financiamiento, fuerte control gubernamental, la

demostración del valor del servicio, y presiones externas para la toma de decisiones, en el diseño de sus estrategias, entre otros aspectos.

Además, como se pudo observar en este capítulo el concepto de estrategia se ha usado de diversas maneras, su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, sin embargo en fechas más recientes, el término se ha usado en el contexto de las organizaciones ya sean lucrativas o no lucrativas.

Sin lugar a dudas, la estrategia se planea, implementa y reestructura con la intención de alcanzar objetivos organizacionales. Estas actividades no son sencillas, pero su realización adecuada ayudará a la empresa a permanecer en el mercado, haciendo frente a su entorno y aprovechando al máximo sus recursos disponibles.

En la actualidad los directivos deben pensar estratégicamente, se debe supervisar muy bien la situación externa, lo suficiente para saber qué clase de cambios estratégicos se deben implementar, del mismo modo, debe analizarse la situación interna, lo que permita a los directivos administrar de la mejor manera sus recursos propios, encaminándolos al logro de metas.

La ventaja de un pensamiento estratégico ayudará a proporcionar guía a la organización, también a observar las oportunidades del entorno y a unificar a la organización, entre otros beneficios. Todo ello provocando un mejor desempeño a largo plazo.

Las estrategias deben definirse por la alta dirección, definiendo la orientación y los objetivos, así como crear e implementar la estrategia a nivel de toda la organización. La responsabilidad es guiar las tareas y poner en práctica un plan para toda la organización. En el caso del objeto de estudio de esta tesis, nos referimos a la responsabilidad del Director General, quien se encarga del diseño de la estrategia a nivel sistema y posteriormente cada Coordinador de plantel diseñara sus tareas para llevar a cabo las estrategias establecidas.

## V. CASO DE ESTUDIO

### 5.1 Antecedentes Históricos

El objeto de estudio de esta tesis es una Institución educativa del nivel medio superior en Estado de Querétaro, la cual es un organismo público descentralizado dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, el cual nace el 6 de julio de 1984 y obtiene su registro institucional ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el 19 de julio se emite la ley de creación correspondiente expedida por la Cuadragésima Séptima Legislatura Local, publicada en el diario oficial La Sombra de Arteaga, así como en el reglamento de la propia ley expedido por el ejecutivo local publicado el 31 de enero de 1985.

En noviembre del año 1984 queda formalmente constituida la Junta Directiva como máximo órgano rector de esta institución; de ésta, emanan las primeras normas y disposiciones reglamentarias para su funcionamiento, entre otras: el *Reglamento de las academias de profesores y las Normas y procedimientos para el control de puntualidad y asistencia del personal docente y paraescolar*.

El 17 de septiembre de 1984 se inician actividades en su primer plantel con 317 alumnos y a partir de esa fecha la matrícula y la captación en el Estado se ha ido incrementando de un 3.7% con la apertura del primer plantel, hasta el 43% de captación de jóvenes en el Estado con deseos de estudiar el nivel medio superior para el año 2006, como se muestra en el cuadro 5.1.

Cuadro 5.1. Resumen histórico de planteles y captación de jóvenes en el Estado.

<b>Años</b>	<b>Planteles</b>	<b>% de Absorción de jóvenes en el Estado</b>
<b>1984</b>	Creación de su primer plantel educativo.	<b>3.7%</b>
<b>1985 a 1990</b>	Se cuenta con 11 planteles en 8 municipios de la entidad.	<b>12.9%</b>
<b>1991 a 1995</b>	Modernización administrativa, en infraestructura y en programas de estudio. Se implementa el sistema Video en la Entidad.	<b>25.6%</b>
<b>1996 a 2000</b>	Se cuenta con 30 planteles, de los cuales 15 son Escolarizados. Inicia modalidad EMSAD (Educación Media Superior a Distancia).	<b>35.7</b>
<b>2001 a 2005</b>	Cuenta ya con 43 planteles en 16 municipios de Estado, de los cuales 21 pertenecen a la modalidad Escolarizado, 16 EMSAD y 6 Video Bachillerato.	<b>43%</b>
<b>2006</b>	44 planteles de los cuales 22 son Escolarizados, 17 EMSAD y 5 Videos.	<b>43%</b>

Fuente: Diseño propio con información de Sistema Estadístico permanente 2006-A, del Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro.

Como se pudo observar en el cuadro 5.1 esta Institución educativa presta sus servicios en tres modalidades a los jóvenes del Estado: Escolarizada, EMSAD (Educación, Media Superior a Distancia) y Video Bachillerato, además de ofrecer también preparatoria abierta. La Institución brinda sus servicios educativos al 43% de los jóvenes en el Estado para el año 2006.



Por otro lado, cabe mencionar, que en los años del 2001 al 2006 dicha Institución realizó una reorientación organizacional y funcional, adoptó una estructura matricial y se le denominó a sus planteles Unidades de Desarrollo Educativas.

En el año 2002 define un plan Estratégico que le permitiera alcanzar sus objetivos y definió sus líneas de acción, como sigue:

- Eficientar la operación en todas las áreas
- Administrar los recursos
- Extender el sistema de calidad en el proceso educativo a los planteles
- Mejorar los indicadores de desempeño académico y
- Fortalecer la comunicación interna e imagen institucional.

También impulsa en este año el desarrollo académico a través la atención diferenciada y de los programas escolares como:

- Red de tutorías
- Escuela para padres
- Programa contra las adicciones
- Salud adolescente
- Talleres intersemestrales
- Curso de inducción
- Examen diagnóstico.

Para el año 2004 realiza ajustes a su plan Institucional de Desarrollo y hace un plan operativo anual, en el cual plasma los objetivos que persigue y la forma de llegar a ellos, mediante la realización de actividades y asignación de responsables. Se ubican líneas estratégicas y se consolida el Sistema de Administración de Calidad, lo que le permite a esta Institución utilizar esta herramienta para mejorar el servicio que presta a sus grupos de interés: alumnos, padres de familia, autoridades, personal docente, personal administrativo y sociedad.

En este mismo año implanta una Reforma Curricular lo cual permite la consolidación de su quehacer académico y el fortalecimiento de diversas acciones académicas. Además obtiene el 2º lugar a nivel nacional en los resultados del Pre-EXANI II 2004.

Para el año 2005 integra a su Sistema la preparatoria abierta, que había estado adscrita a la Dirección de Educación del Estado de Querétaro.

Para el mes de noviembre de este año obtiene la certificación ISO 9001:2000 de sus 4 procesos institucionales más importantes:

- Ingreso
- Competencia docente
- Enseñanza-aprendizaje y
- Seguimiento de egresados.

En el año 2006 se llevan a cabo las auditorías de seguimiento de la norma ISO 9001:2000 en las cuales obtiene la ratificación del certificado y se logra ampliar el alcance de la misma para abarcar 21 Planteles y la totalidad de las 16 áreas de la Dirección General. La certificación comprende sus cuatro procesos esenciales.

## **5.2 En la actualidad**

En el año 2008 la Institución objeto de estudio, cuenta con 47 planteles, de los cuales 28 se encuentran certificados en la norma ISO 9001:2000, por el organismo certificador ABS-Quality evaluations, el cual efectuó auditoria de seguimiento y ampliación del Sistema de Administración de Calidad en el año en mención.

Por otro lado esta Institución Educativa, tiene por objeto impartir e impulsar la educación correspondiente al nivel medio superior, con carácter integral, propedéutico y formativo, de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- Propiciar la formación integral del alumno, ampliando su educación en los campos de la cultura, la ciencia y la técnica;
- Crear en el alumno una conciencia crítica y constructiva que le permita adoptar una actitud responsable ante la sociedad;
- Proporcionar al alumno los conocimientos, técnicas y lenguajes que requiera para su formación profesional;
- Crear en el alumno las aptitudes y habilidades que lo orienten, preparen y estimulen para el autoaprendizaje;
- Proporcionar al alumno los elementos de aprendizaje necesarios para que sea capaz de realizar un trabajo socialmente útil;
- Promover y realizar actividades para la preservación y difusión de la cultura y el deporte;
- Realizar estudios e investigaciones que permitan un uso eficiente de los recursos materiales y humanos para alcanzar los objetivos de dicha institución, y
- Las demás que sean afines con las anteriores.

Además cuenta con las siguientes atribuciones:

- Establecer, organizar, administrar y contribuir al sostenimiento de Planteles educativos en el Estado, en el lugar y número que estime necesario;
- Impartir educación del mismo tipo, a través de las modalidades escolar y, en su caso, extraescolar;
- Expedir certificados de estudios y otorgar diplomas, acorde a las disposiciones reglamentarias respectivas, derivadas de su Ley Orgánica.
- Conceder, negar o retirar revalidación y reconocimiento de validez oficial a estudios realizados en instituciones federales, estatales y particulares que impartan el mismo tipo de enseñanza;
- Incorporar los estudios realizados en planteles públicos o privados que impartan el mismo nivel de enseñanza, y

- Ejercer las demás atribuciones que sean afines con las anteriormente descritas.

Sus conceptos básicos son:

Misión: Contribuir a la formación integral de nuestro alumno, facilitándole las condiciones para acceder significativamente al conocimiento y desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para alcanzar un mejor nivel de calidad de vida de manera responsable, eficiente y socialmente útil.

Valores: Lealtad, libertad, honestidad, respeto, disciplina, responsabilidad, integridad y justicia.

Política de calidad: Contribuir a la satisfacción de las expectativas de los grupos de interés de la Institución en cuanto a la prestación del servicio público educativo del nivel medio superior, mediante el desarrollo e innovación de los procesos académicos y administrativos en un marco de calidad y mejora continua.

A continuación, en el cuadro 5.2 se describen los objetivos estratégicos que persigue.

Cabe destacar que los objetivos estratégicos referidos en el cuadro 5.2 surgen del Programa Sectorial de Educación 2007-2012, el cual es un documento en el que la SEP expresa los objetivos, estrategias y líneas de acción que definirán la actuación del sector educativo y que por lo tanto esta Institución adopta.

Cuadro 5.2. Objetivos Estratégico

Objetivo	Descripción
1	Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.
2	Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre los grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad
3	Impulsar el desarrollo y utilización de tecnología de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento
4	Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores cuidados, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intelectual.
5	Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.
6	Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes sectores sociales y educativos, y promueva la seguridad de los alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.

Fuente: Diseño propio con información del Manual de Calidad, en Anexo 3. Del Sistema de Administración de Calidad del COBAQ.

Con base a estos objetivos estratégicos señalados en el cuadro 5.2 la Institución realiza su Programa Operativo Anual, el cual incluye además de los objetivos, las acciones y responsables de cada actividad. Lo realiza en reuniones de trabajo regionales en Cadereyta, Jalpan, Querétaro y San Juan del Rio, para recabar de los 47 planteles las ideas, propuestas y reflexiones sobre la situación institucional actual y la forma en que se conducirán las acciones que permitan alcanzar los objetivos.

De este modo la Institución realiza su estrategia, considerando a todos los planteles de las 4 regiones y posteriormente cada grupo directivo de plantel o Unidad de Desarrollo Educativo, realiza su POAP (Plan Operativo Anual de Plantel), en el cual plasma la manera en que contribuirá en el alcance de los objetivos estratégicos.

## **VI. METODOLOGÍA Y RESULTADOS**

En este capítulo se describe a detalle cada uno de los pasos que se llevaron a cabo para la realización de la investigación que sustenta el presente trabajo, esto es, se describe la metodología utilizada para la recolección de información, análisis y resultados para dar respuesta a la hipótesis, que es la razón fundamental de esta investigación:

### **6.1 Tipo de Investigación**

La investigación es de tipo descriptiva, ya que se especifican rasgos o características importantes del diseño, ejecución y seguimiento de la estrategia de la Institución objeto de esta tesis.

Es una investigación no experimental cuantitativa, debido a que no se realizó manipulación deliberada sobre las variables estudiadas y se uso una recolección de datos para probar la hipótesis, así como su análisis estadístico para probar las teorías establecidas en la investigación.

### **6.2 Población**

El estudio se llevó a cabo con los directivos de planteles de la región Querétaro, los cuales pertenecen a 9 centros educativos; para identificar a cada uno de los planteles se les asignó una letra consecutiva, los directivos en cuestión fueron Coordinadores y Subcoordinadores de ambos turnos por cada uno de los planteles, el total son descritos en la tabla 6.1.

Tabla 6.1 Población de directivos en planteles de la Región Querétaro.

<b>Plantel</b>	<b>Número de Coordinadores</b>	<b>Número de Subcoordinadores</b>
<b>A</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>B</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>C</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>D</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>E</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>F</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>G</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>H</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>I</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

Como se puede observar en la Tabla 6.1, todos los planteles tienen un Coordinador y hasta tres Subcoordinadores, los cuales son los encargados de difundir los objetivos de la Institución, de elaborar, hacer que se ejecuten y dar seguimiento a las estrategias. Por tal motivo los directivos de los planteles, son la población que se investigó en la presente tesis.

Debido al tamaño de la población no se realizó muestra, sino censo ya el total de directivos corresponde a 23 trabajadores con funciones de directivos de plantel en la Región Querétaro.

### **6.3 Instrumento**

El instrumento utilizado en la investigación se obtuvo como resultado de la elaboración de un análisis de factores, el cual puede revisarse en el apéndice A, en el cual se identificaron las variables, lo que permitió encontrar las dimensiones, indicadores, establecer los ítems y el análisis estadístico. Las ideas principales derivadas de la investigación del marco teórico e identificar las variables relevantes de la presente investigación.

Partiendo del análisis de factores se hizo una entrevista con representantes de la población para afinar las preguntas y verificar que se estuvieran incluyendo los conceptos relevantes.

Una vez realizado el análisis de factores, éste permitió la construcción de una primera versión del cuestionario, el cual fue modificado hasta estructurarse con 51 ítems, este cuestionario se encuentra en el apéndice B.

Cabe mencionar que el cuestionario se compone por 6 apartados fundamentales los cuales son descritos en el cuadro 6.1

Cuadro 6.1 Elementos del cuestionario.

<b>Aspecto</b>	<b>Rango de ítems</b>
<b>Elaboración de la estrategia</b>	1 a 11
<b>Conocimiento de objetivos</b>	12 a 23
<b>Ejecución de la estrategia</b>	24 a 37
<b>Seguimiento de la estrategia</b>	38 a 44
<b>Apartado para comentarios</b>	45
<b>Datos personales</b>	46 a 52

El instrumento fue diseñado de acuerdo a la escala tipo Likert (1932) citado por Hernández (2006 p. 341), es decir se redactó una serie de afirmaciones y los directivos de plantel registraron su opinión eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala.



Posteriormente se elaboró un cuadro de códigos, el cual se muestra en el cuadro 6.2, el cual se utilizó como guía para interpretar los datos durante el análisis.

Cuadro 6.2 Cuadro de códigos.

Número de ítem	Significado	Código
1 a 11 y 24 a 44	Totalmente de acuerdo	5
	De acuerdo	4
	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	3
	En desacuerdo	2
	Totalmente en desacuerdo	1
12 a 23	No	1
	Si	2
45	Apartado para comentarios	
46	Coordinador	1
47	Subcoordinador	2
48	Apartado para registrar profesión	
49	Apartado para registrar antigüedad en el puesto	
50	Mujer	1
51	Hombre	2
52	Consecutivo de planteles	De letra A a I

El cuadro 6.2 ayudó a visualizar el puntaje por cada una de las respuestas, permitiendo mayor claridad al momento de calificar las opiniones de los directivos.

Para el análisis estadístico y considerando los códigos del cuadro 6.2 se establecieron los siguientes criterios, según se muestran en la tabla 6.3.

Cuadro 6.3 Criterios para calificación de ítems.

Promedio de respuestas por ítem	Criterio
5	Totalmente de acuerdo
Entre 4 y sus decimales	De acuerdo
Entre 3 y sus decimales	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo
Entre 2 y sus decimales	En desacuerdo
Entre 1 y sus decimales	Totalmente en desacuerdo

Como se pudo observar en el cuadro 6.3 no se utilizó redondeo en la interpretación en el promedio de las respuestas, toda vez que se consideró que para pertenecer a una escala debe de caer en ella y no por redondeo de una categoría anterior.

El cuestionario fue diseñado para aplicarse de manera impresa, sin embargo en la prueba piloto se utilizó de manera electrónica, debido a que el pilotaje consistió en el envío electrónico del instrumento a directivos de plantel de otras Regiones, a los cuales se les solicitó contestar el cuestionario y anotar todas sus observaciones, sobre la redacción de preguntas, objetivo o comentarios en general, concluyendo esta primera etapa sin ajustes al instrumento, debido a que los directivos comentaron que el instrumento era claro. Como siguiente paso el mismo instrumento se aplicó a algunos directivos de la Región Querétaro, obteniendo un resultado igual que con la aplicación a los directivos de otras regiones, por lo que se aplico al resto de la población.

La aplicación del cuestionario a los 23 directivos, se hizo con previa autorización del Coordinador de la Región Querétaro, para tal efecto, se utilizó una reunión general de Coordinadores y Subcoordinadores en la que se citó para tratar asuntos relacionados con la operación del plantel y al final de la cita se aprovecho por el autor de la tesis para la aplicación del cuestionario y recopilación de los puntos de vista de los directivos. En total se aplicaron los cuestionarios a 9 Coordinadores y 14 Subcoordinadores, de los cuales faltaron solo 2 cuestionarios de

Subcoordinadores, los cuales no fueron devueltos. Se les solicitó su colaboración para responder el cuestionario, indicándoles que era para efectos académicos y como parte de la tesis de grado de maestría del autor, a continuación se les dio las instrucciones y prosiguieron a contestarlo, el autor permaneció dentro del salón para contestar las dudas que se pudieran presentar, sin que se hayan presentado y sin haber interactuado durante aproximadamente 10 minutos que le destinaron para llenar el cuestionario.

Antes de codificar los resultados se procedió a identificar cada uno de los planteles, por Coordinador y Subcoordinador. Para el análisis estadístico se uso Microsoft Excel versión 2007 codificando los resultados tal y como ya se ha descrito anteriormente.

## 6.4 Los resultados de la investigación

### 6.4.1 Resultados globales

Este apartado describe los resultados generales de la investigación, mediante el análisis de figuras y tablas, que muestran los ítems de cada uno de los aspectos de la estrategia: elaboración, conocimiento de objetivos, ejecución y seguimiento, los cuales son descritos a continuación:

Los resultados de los elementos que se consideraron en la elaboración de la estrategia, se pueden apreciar en la figura 6.1 y en la tabla 6.2.

Figura 6.1. Resultados de los elementos que se consideraron en la elaboración de la estrategia.

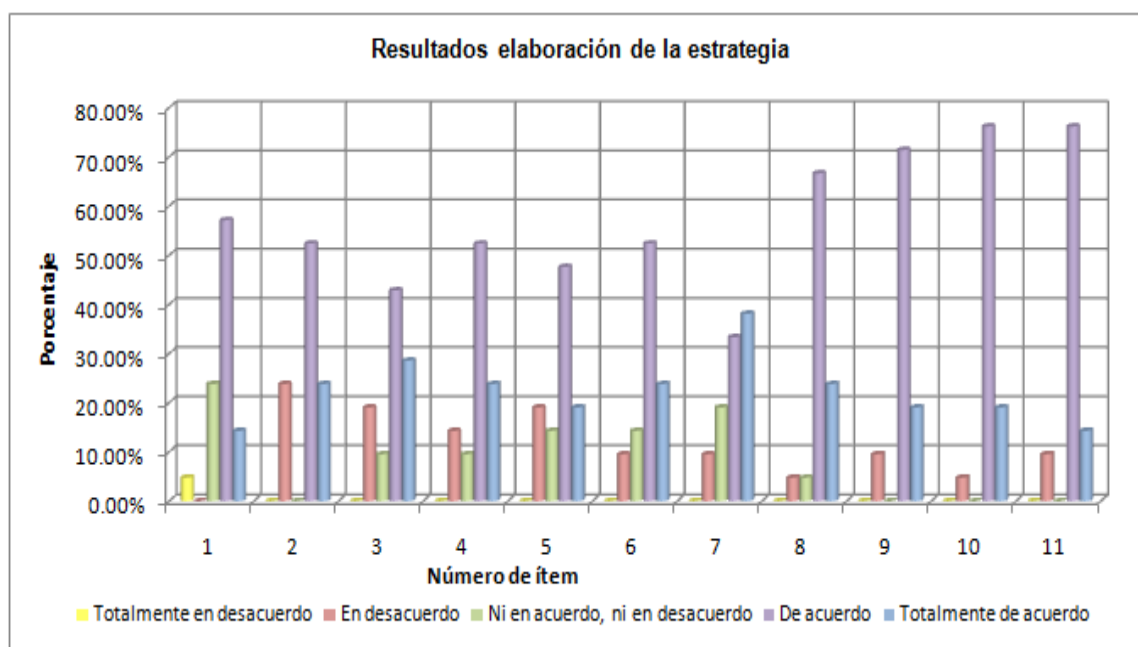


Tabla 6.2. Porcentajes por ítem de los elementos que se consideraron en la elaboración de la estrategia.

Criterio	Ítem										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Totalmente en desacuerdo	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
En desacuerdo	0.00%	23.81%	19.05%	14.29%	19.05%	9.52%	9.52%	4.76%	9.52%	4.76%	9.52%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	23.81%	0.00%	9.52%	9.52%	14.29%	14.29%	19.05%	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%
De acuerdo	57.14%	52.38%	42.86%	52.38%	47.62%	52.38%	33.33%	66.67%	71.43%	76.19%	76.19%
Totalmente de acuerdo	14.29%	23.81%	28.57%	23.81%	19.05%	23.81%	38.10%	23.81%	19.05%	19.05%	14.29%

Ítem 1. Se dispuso del tiempo suficiente para el diseño de la estrategia.

El objetivo de esta afirmación fue determinar si los directivos dispusieron del tiempo en la elaboración de la estrategia de su plantel. Se observó que más de la mitad de los directivos estuvieron de acuerdo con dicha afirmación. Sin embargo, es importante destacar que en este caso casi el 5% opinó que no se contó con dicho tiempo, lo que resalta respecto al resto de los ítems, ya que en ningún otro apartado apareció dicha opinión.

Ítem 2. El POAP debe realizarse por los Coordinadores de plantel.

Mediante este ítem se pretendió conocer la opinión de los directivos en cuanto a su involucramiento de los Coordinadores en el diseño de la estrategia, dando como resultado que más de la mitad de ellos, estuvieron de acuerdo en dicho involucramiento. Destaca el hecho que 2 de cada 10 de los directivos estuvieron en desacuerdo en que el POAP sea realizado por los Coordinadores.

Ítem 3. Fue analizada la misión de la Institución.

La razón de este ítem fue para saber si la misión de la Institución formó parte de los elementos que se revisaron para la elaboración de la estrategia, obteniendo lo siguiente: 7 de cada 10 estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se analizó la misión de la Institución y 2 de cada 10 contestaron que no se analizó la misión de la Institución.

Ítem 4. Se analizaron los factores socioeconómicos del entorno externo del plantel.

El objetivo de este ítem fue descubrir si se analizó el entorno externo del plantel en la elaboración de la estrategia, y particularmente si fueron analizados los factores socioeconómicos, dando resultados muy similares al ítem anterior, sin embargo se presenta una mayor concentración, ya que se observó que 8 de cada 10

estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo en el análisis del entorno socioeconómico.

Ítem 5. Se analizaron los factores políticos del entorno externo del plantel.

Este ítem como el anterior corresponde a los factores externos a los planteles que fueron considerados en el diseño de la estrategia, en particular 2 de cada 10 consideró estar totalmente de acuerdo en haber analizado los factores políticos que afectan al plantel, 5 de cada 10 respondió estar de acuerdo, y por último 2 de cada 10 respondió estar en desacuerdo en haber analizado estos factores.

Ítem 6. Se analizaron los factores demográficos del entorno externo del plantel.

El 76.2% respondió estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en haber analizado los factores demográficos del entorno del plantel en la elaboración de la estrategia, el 14.3% ni en acuerdo ni en desacuerdo, mientras que 9.5% de los encuestados refirieron estar en desacuerdo con este ítem.

Ítem 7. Se analizó la competencia del plantel en su área de influencia.

Este ítem se solicitó responder con el objeto de investigar la percepción de los directivos de los planteles con respecto al análisis de la competencia de su plantel en su área de influencia, obteniendo que el 71.4% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo, el 19% ni en acuerdo, ni en desacuerdo y solo el 9% en desacuerdo con este apartado.

Ítem 8. Fueron identificadas las oportunidades del plantel.

Este apartado del cuestionario fue con la finalidad de descubrir en qué medida los directivos del plantel, identifican las oportunidades de su entidad educativa en el diseño de la estrategia, obteniendo como resultado que la gran

mayoría, el 90% de los directivos respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación, el 4.7% estuvieron ni en acuerdo, ni en desacuerdo, y el 4.7% respondió estar en desacuerdo.

Ítem 9. Fueron identificados los riesgos del plantel.

En este rubro se pretendió identificar el grado de percepción de los Coordinadores y Subcoordinadores de plantel, con respecto en la identificación de los riesgos del plantel en el diseño de la estrategia, registrando que más del 90% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo en haber identificado los riesgos, mientras que el 9.52% respondió estar en desacuerdo en ello.

Ítem 10. Fueron identificadas las fortalezas del plantel.

Con esta afirmación se indagó, en qué grado los directivos de plantel identifican las fortalezas de su plantel, obteniendo que la gran mayoría, el 95% respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo y solo 5% estuvieron en desacuerdo con haber identificado las fortalezas de su unidad educativa.

Ítem 11. Fueron identificadas las debilidades del plantel.

Por último, este ítem pretendió descubrir la opinión de los directivos sobre la identificación de las debilidades de su centro educativo para diseñar sus estrategias, encontrando que en su gran mayoría, el 90.48% aceptó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en haber realizado este análisis y solo el 9.52% contestó estar en desacuerdo.

A continuación se destacan los resultados del conocimiento de los objetivos por parte de los directivos, así como la asignación de objetivos a las diversas áreas del plantel, lo anterior se puede observar en la figura 6.2, y en la tabla 6.3.

Figura 6.2. Resultados del conocimiento de objetivos del POAP (Plan operativo anual del plantel)

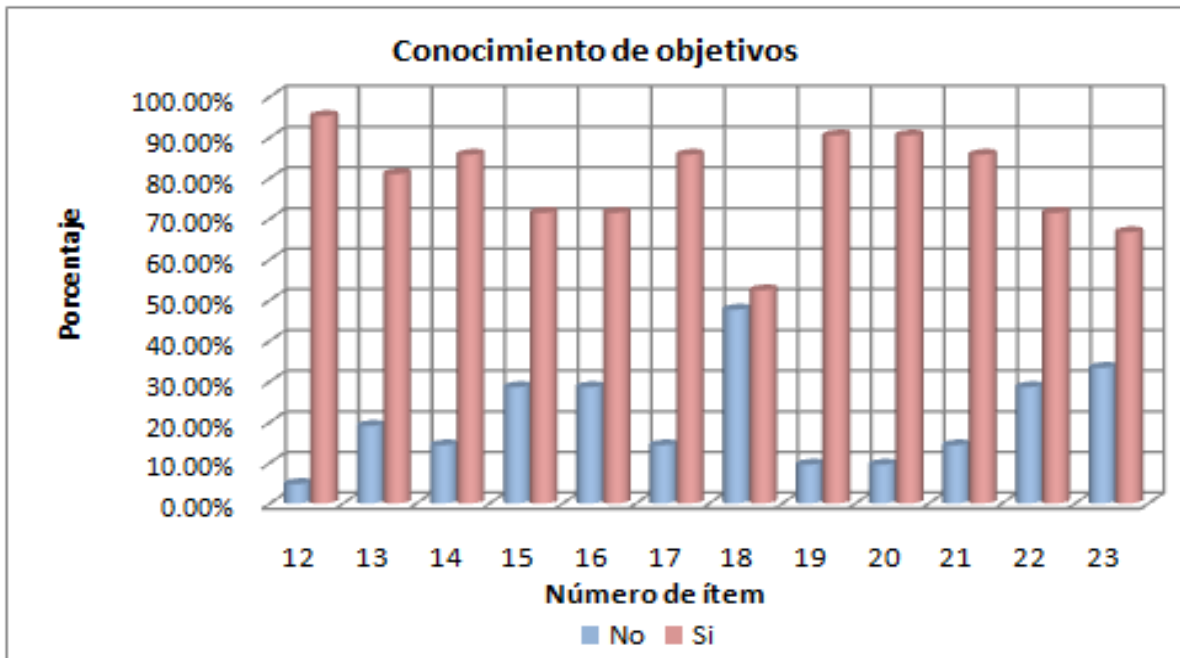


Tabla 6.3. Porcentajes del conocimiento de objetivos establecidos en el POAP

Criterio	Ítem											
	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
NO	4.76%	19.05%	14.29%	28.57%	28.57%	14.29%	47.62%	9.52%	9.52%	14.29%	28.57%	33.33%
SI	95.24%	80.95%	85.71%	71.43%	71.43%	85.71%	52.38%	90.48%	90.48%	85.71%	71.43%	66.67%



Pregunta 12. ¿Se establecieron objetivos en su POAP para incrementar la calidad en la educación?

Con esta pregunta se pretendió descubrir si los directivos de los planteles establecieron en su POAP objetivos para incrementar la calidad en la educación de sus alumnos, a lo cual el 95% del ellos, si estableció estos objetivos.

Pregunta 13. ¿Se diseñaron objetivos que impulsen el uso de nuevas tecnologías de la información por parte de los docentes?

Este cuestionamiento fue para identificar si los Coordinadores y Subcoordinadores establecieron en su POAP objetivos para impulsar el uso de nuevas tecnologías de la información por parte de los docentes, resultado que el 80.95% si diseñaron objetivos sobre este rubro y el 19.05% no lo hizo.

Pregunta 14. ¿Se cuenta con objetivos de desarrollo de competencias docentes?

Mediante esta pregunta se buscó identificar el conocimiento de objetivos que impulsen el desarrollo de las competencias docentes, descubriendo que la mayoría de los encuestados refieren si conocer objetivos en los que involucre el desarrollo de competencias de los maestros. Con un resultado del 85.71% favorablemente.

Pregunta 15. ¿Se definieron objetivos de desarrollo de competencias administrativas?

Otro rubro de las competencias son las que involucran al personal administrativo, por lo tanto, mediante este cuestionamiento se descubrió que el 28.57% de los directivos opinan que no se definieron estos objetivos en su estrategia de plantel, siendo uno de los puntajes negativos más altos del apartado de conocimiento de los objetivos.

Pregunta 16. ¿Se establecieron objetivos de desarrollo de competencias directivas?

Como complemento de las dos preguntas anteriores se incluyó una pregunta sobre el establecimiento de objetivos de desarrollo de competencias directivas, a los que el 28.27% de las opiniones fue desfavorable, también con un puntaje negativo alto en esta categoría de preguntas.

Pregunta 17. ¿Se establecieron objetivos para fortalecer las paraescolares en el plantel?

Mediante esta pregunta se quiso saber si las paraescolares fueron consideradas dentro de los objetivos de los planteles, las cuales corresponden a actividades como danza, teatro, música, deportes, banda de guerra, entre otras. Concluyendo que 8 de cada 10 de los directivos si consideró objetivos de fortalecimiento para estas actividades artísticas y deportivas.

Pregunta 18. ¿Se establecieron objetivos para mejorar la participación productiva de los alumnos en el mercado laboral?

Con este cuestionamiento se indagó si los directivos de plantel establecieron objetivos para mejorar la participación productiva de los alumnos en el mercado laboral, obteniendo que el 47.62% no estableció dichos objetivos siendo el puntaje negativo que más sobresale a destacar en el establecimiento de objetivos.

Pregunta 19. ¿Se establecieron objetivos a cumplir para el área de Coordinación?

Esta interrogante permitió saber si en el área de Coordinación cuenta con objetivos definidos, por lo que la gran mayoría, 9 de cada 10 aceptaron tener objetivos a cumplir.

Pregunta 20. ¿Se establecieron objetivos a cumplir por el área de Subcoordinación?

Igual que la pregunta anterior fue saber si los Subcoordinadores cuentan con objetivos a cumplir, obteniendo que el 90.48% de los directivos mencionaron que si se tienen establecido. Cabe destacar que las preguntas 19 y 20 fueron preguntas para objetivos de los directivos del plantel.

Pregunta 21. ¿Se establecieron objetivos a cumplir por las Academias?

Esta interrogante se planteó para probar si las Academias cuentan con objetivos establecidos, resultando que su gran mayoría, 85.71% de las opiniones es favorable.

Pregunta 22. ¿Se establecieron objetivos a cumplir por el área de Servicios Administrativos del plantel?

Esta pregunta fue con el objetivo de determinar si el área de Servicios Administrativos tiene objetivos establecidos, identificando que el 71.43% de los Coordinadores y Subcoordinadores respondieron afirmativamente y solo el 28.57% respondió desfavorablemente esta pregunta.

Pregunta 23. ¿Se establecieron objetivos a cumplir por el área de Registro y Control Escolar del plantel?

Mediante esta interrogante se quiso averiguar si existen objetivos definidos para el departamento de Registro y Control Escolar de los planteles investigados, concluyendo que el 33.33% de los directivos respondieron no establecer objetivos, siendo este el puntaje más desfavorable de la asignación de objetivos por área de plantel.

Una vez revisados los resultados de los apartados de diseño de la estrategia y del conocimiento de los objetivos Institucionales, se presentan ahora los resultados del aspecto de ejecución de la estrategia, los cuales se pueden observar en la figura 6.3 y en la tabla 6.4.

Figura 6.3. Elementos que se consideraron en la ejecución de la estrategia.

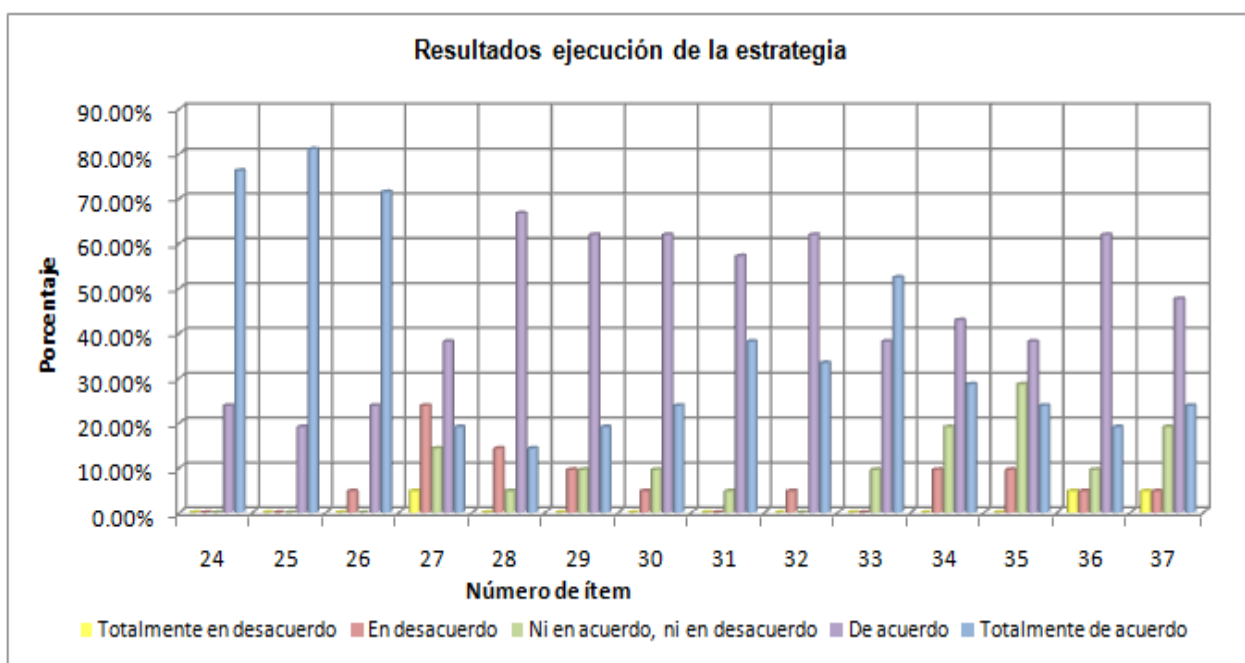


Tabla 6.4. Porcentajes por ítem en los elementos que se consideraron en la ejecución de la estrategia.

Criterio	Ítem													
	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
Totalmente en desacuerdo	0.00%	0.00%	0.00%	4.76%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	4.76%	4.76%
En desacuerdo	0.00%	0.00%	4.76%	23.81%	14.29%	9.52%	4.76%	0.00%	4.76%	0.00%	9.52%	9.52%	4.76%	4.76%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	0.00%	0.00%	0.00%	14.29%	4.76%	9.52%	9.52%	4.76%	0.00%	9.52%	19.05%	28.57%	9.52%	19.05%
De acuerdo	23.81%	19.05%	23.81%	38.10%	66.67%	61.90%	61.90%	57.14%	61.90%	38.10%	42.86%	38.10%	61.90%	47.62%
Totalmente de acuerdo	76.19%	80.95%	71.43%	19.05%	14.29%	19.05%	23.81%	38.10%	33.33%	52.38%	28.57%	23.81%	19.05%	23.81%

Ítem 24. El Coordinador del plantel debe comunicar los objetivos Institucionales a todos los miembros del plantel.

Mediante este ítem se pretendió identificar si los Coordinadores y Subcoordinadores tenían clara la importancia de que el líder comunicara al personal del plantel los objetivos Institucionales, a lo que la mayoría, el 76.19% contestó afirmativamente.

Ítem 25. El Coordinador del plantel debe comunicar las estrategias del plantel a todo el personal.

Este apartado, al igual que el anterior permitió indagar si los Coordinadores y Subcoordinadores identificaban como relevante, que el líder del centro educativo comunique a los miembros del plantel las estrategias definidas, a los que en su mayoría el 80% contestó estar completamente de acuerdo en ello.

Ítem 26. Se debe involucrar a todo el personal del plantel en la ejecución de las estrategias.

El objetivo de solicitar la opinión de los encuestados sobre esta afirmación, obedece a querer identificar si los directivos del plantel involucraron al personal en la ejecución de la estrategia, resultando que el 71.43% estuvo totalmente de acuerdo, el 23.81% de acuerdo y solo el 4.76% no involucró al personal en la ejecución de las estrategias.

Ítem 27. El plantel cuenta con la infraestructura necesaria para llevar a cabo sus actividades.

A través de esta afirmación se quiso descubrir si en los planteles educativos motivo de esta investigación, cuentan con la infraestructura necesaria para llevar a cabo sus actividades, resultando que casi la mitad de las opiniones, el 40.86%, destacó estar ni en acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo o totalmente en

desacuerdo con este rubro. Cabe destacar que es la opinión más desfavorable de este apartado de ítems.

Ítem 28. El plantel cuenta con el equipo de cómputo necesario para ofrecer el servicio a los alumnos.

La finalidad de este ítem fue para saber la opinión de los directivos, sobre el número de equipos de cómputo que tienen para ofrecer el servicio a los alumnos, a los que 8 de cada 10 aceptaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en ello.

Ítem 29. El plantel cuenta con el mobiliario suficiente para el desarrollo de sus actividades.

Este apartado se enfocó para determinar si en los planteles se cuenta con el mobiliario suficiente, a lo que respondieron los encuestados estar en desacuerdo el 9.52%, al igual que ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 61% contestó estar de acuerdo y el 19.05% estuvo totalmente de acuerdo.

Ítem 30. Cuenta con profesores con habilidades docentes para llevar a cabo el proceso de enseñanza aprendizaje.

Mediante esta afirmación se enfocó el grado de percepción de los directivos sobre las habilidades docentes de sus profesores, ello para ubicar áreas de capacitación de desarrollo de su personal académico, a lo que concluyeron en su gran mayoría, el 85.75% estar de acuerdo y totalmente de acuerdo con las habilidades docentes de su personal, el 9% estuvo ni en acuerdo, ni en desacuerdo y solo 4.76% contestaron estar en desacuerdo.

Ítem 31. Cuenta con docentes que dominan las asignaturas que imparten.

Complemento a la anterior afirmación, ésta se enfocó a descubrir si los docentes en los planteles dominan las asignaturas que imparten a sus alumnos, a lo que casi 4 de cada 10 afirmó estar totalmente de acuerdo, 6 de cada 10 comentó

estar de acuerdo y casi 1 de cada 10 ni en acuerdo, ni en desacuerdo. Hay que agregar que ningún directivo estuvo en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Ítem 32. El plantel tiene el personal administrativo capacitado para llevar a cabo sus funciones.

Otro tipo de trabajadores son los administrativos del plantel, los cuales atienden a los alumnos en las oficinas, bibliotecas, centros de cómputo o laboratorios de ciencias naturales, por ello fue necesario investigar el grado de percepción que tienen los Subcoordinadores y Coordinadores de plantel sobre sus capacidades, encontrando que en su gran mayoría, 95% contestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo y solo el 4.76% afirmó estar en desacuerdo.

Ítem 33. El plantel es guiado para el alcance de los objetivos establecidos.

Esta afirmación sirvió para probar el grado de percepción del cómo está funcionando el liderazgo en el plantel, de cierta manera este apartado es autoevaluación de los directivos que contestaron el cuestionario. El resultado de ello fue que 5 de cada 10 afirmó estar totalmente de acuerdo, el 4 de cada 10 de acuerdo y 1 de cada 10 ni en acuerdo, ni en desacuerdo. Cabe destacar que los directivos registraron 0% en los rubros desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Ítem 34. El personal del plantel está motivado para desarrollar sus funciones.

Este ítem probó que el 28.57% de los Coordinadores y Subcoordinadores estuvieron completamente de acuerdo, el 42.86% de acuerdo, el 19.05% ni en acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que el 9.52% respondió estar en desacuerdo, con respecto a la motivación para el desarrollo de funciones del personal a su cargo.

Ítem 35. En el plantel existen buenas relaciones entre compañeros.

Este apartado corresponde a la percepción de los directivos sobre el clima laboral que prevalece en sus centro educativos, obteniendo que 2 de cada 10

opinaron estar totalmente de acuerdo, 4 de cada 10 de acuerdo, 3 de cada 10 ni en acuerdo, ni en desacuerdo, mientras que 1 de cada 10 opinó no estar de acuerdo con la existencia de buenas relaciones entre los trabajadores.

Ítem 36. El nivel de compromiso del personal permite operar la estrategia.

Con este ítem se pretendió descubrir si los directivos observan un buen nivel de compromiso del personal de su plantel que permita operar las estrategias previamente diseñadas, descubriendo que casi el 81% de los Coordinadores y Subcoordinadores contestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo mientras que el 19% opinó lo contrario.

Ítem 37. El nivel de participación del personal permite el cumplimiento de proyectos.

Como complemento a las dos afirmaciones anteriores esta permitió destacar el nivel de participación que observan los directivos en su personal para poder cumplir con los objetivos o proyectos Institucionales, resultando que 7 de cada 10 observan buena participación, es decir contestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo, mientras que casi 3 de cada 10 opinó lo contrario.



Es turno de comentar los resultados sobre la forma en la que se da seguimiento a la estrategia de los planteles educativos motivo de esta tesis, por lo que a continuación se describen los hallazgos, los cuales puedes visualizarse en la figura 6.4 y en la tabla 6.5.

Figura 6.4. Elementos que se consideraron en el seguimiento de la estrategia.

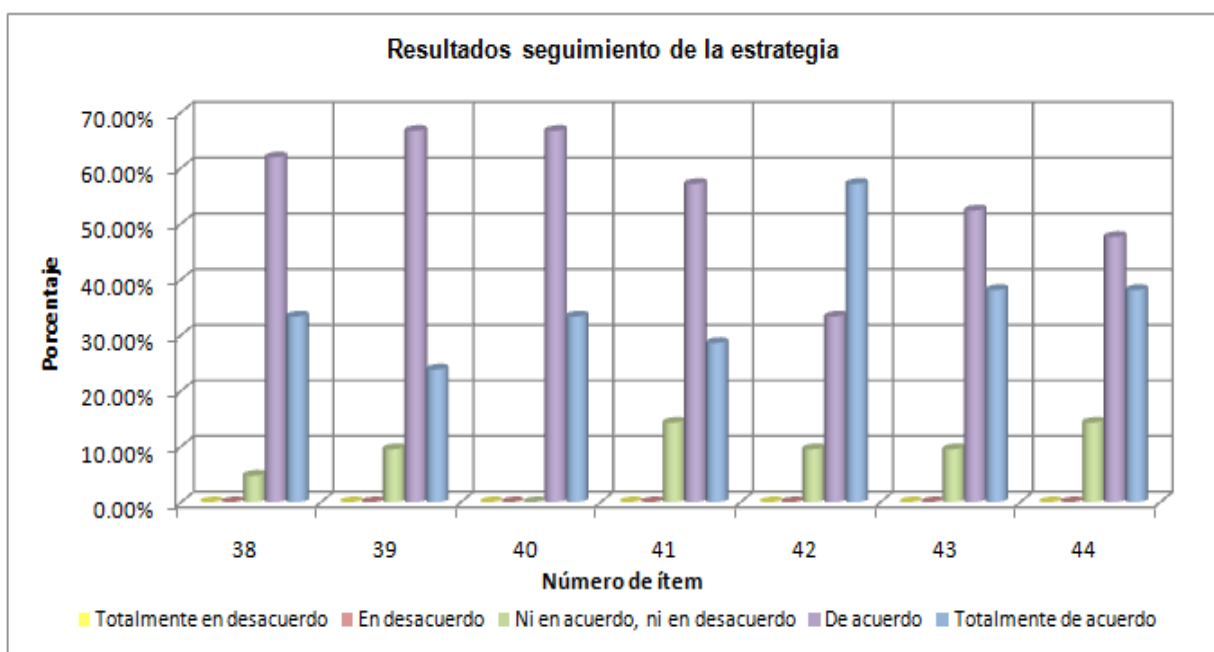


Tabla 6.5. Porcentajes por ítem en los elementos que se consideraron para dar seguimiento a la estrategia.

Criterio	Ítem						
	38	39	40	41	42	43	44
Totalmente en desacuerdo	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
En desacuerdo	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	4.76%	9.52%	0.00%	14.29%	9.52%	9.52%	14.29%
De acuerdo	61.90%	66.67%	66.67%	57.14%	33.33%	52.38%	47.62%
Totalmente de acuerdo	33.33%	23.81%	33.33%	28.57%	57.14%	38.10%	38.10%

Ítem 38. El uso de cronogramas permite medir el avance en los objetivos.

En la Institución analizada, se realiza el seguimiento a las estrategias mediante el uso de cronogramas que muestran los avances, en este sentido se les preguntó a los encuestados si su uso, les permite medir los avances, a lo que respondieron en su gran mayoría, el 95.24% de acuerdo y totalmente de acuerdo y el resto, el 4.76% respondieron ni en acuerdo, ni en desacuerdo.

Ítem 39. El seguimiento trimestral permite realizar adecuaciones oportunas.

El ítem anterior se refiere al instrumento para dar el seguimiento, mientras que éste, corresponde al tiempo para dar seguimiento a las estrategias, a ello los directivos afirmaron: 2 de cada 10 estuvieron totalmente de acuerdo en el tiempo para la revisión de la estrategia y hacer las adecuaciones oportunas, 7 de cada 10 estuvieron de acuerdo, mientras que 1 de cada 10 contestó ni en acuerdo, ni en desacuerdo.

Ítem 40. En el seguimiento se comparan los objetivos con los resultados.

Esta afirmación fue con la finalidad de saber si los Coordinadores y Subcoordinadores comparan los objetivos con los resultados por trimestre, resultando que el 100% estuvieron de acuerdo y totalmente de acuerdo en comparar los objetivos y los resultados.

Ítem 41. Si algún objetivo no se cumple, se realizan acciones correctivas.

El objetivo fue determinar el grado de percepción en cuanto a la realización de acciones correctivas con los objetivos que no se alcanzaron, pudiendo descubrir que 3 de cada 10 aceptaron estar totalmente de acuerdo, 6 de cada 10 de acuerdo, mientras que 1 de cada 10 aceptó estar ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Ítem 42. Se realizan proyectos de mejora.

Se pretendió indagar si se desarrollan proyectos de mejora por parte de los encargados de las unidades educativas, es decir si con los objetivos alcanzados se plantean nuevas áreas de crecimiento, concluyendo que en su gran mayoría, el 90.48% aceptó realizar proyectos de mejora, registrando una opinión de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Ítem 43. Se realiza seguimiento a los proyectos de mejora.

Del rubro anterior se desprende éste, ya que se quiso saber, no solo si se realizan proyectos de mejora, sino si se les da seguimiento. A lo cual, 4 de cada 10 destacaron estar totalmente de acuerdo, 5 de cada 10 de acuerdo, mientras que 1 de cada 10 destacó estar ni en acuerdo, ni en desacuerdo.

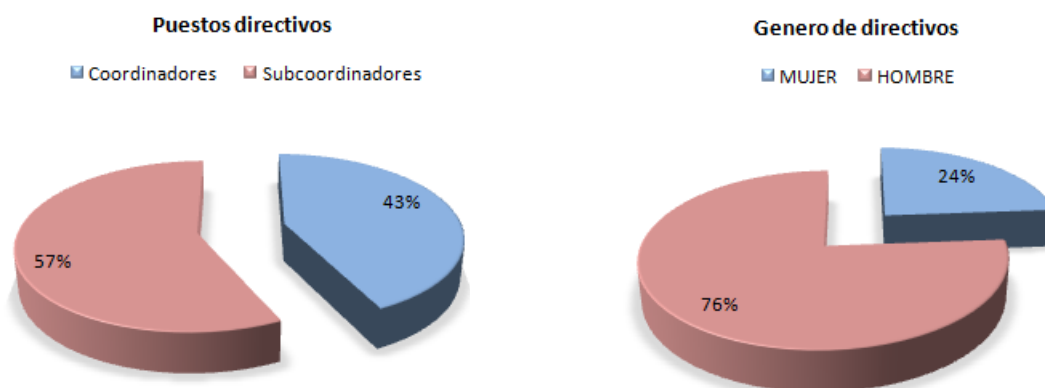
Ítem 44. El POAP es actualizado para adaptarse al entorno cambiante del plantel.

Con esta afirmación se quiso saber si el POAP (Plan Operativo Anual de plantel), es adaptable al entorno, ya que se diseña anualmente y el entorno puede variar en ese periodo, a lo que contestaron: 4 de cada 10 totalmente de acuerdo, 5 de cada 10 de acuerdo y 1 de cada 10 ni en acuerdo, ni en desacuerdo.

Por último en el cuestionario se solicitaron datos personales de los directivos de plantel de la Región Querétaro, algunos de los más relevantes se muestran en la figura 6.5.

Figura 6.5 Datos personales de los encuestados.

---



En la figura 5.6 puede observarse que más de la mitad, el 57% de los directivos encuestados fueron Subcoordinadores y el 43% fueron Coordinadores de Plantel. Además puede observarse que casi 8 de cada 10 son hombre y 2 de cada 10 mujeres.

#### 6.4.2 Resultados por plantel

Resulta trascendente para la presente investigación abrir un apartado para destacar los resultados particulares de cada uno de los planteles, ya que cada uno presenta peculiaridades relevantes y que deben ser analizadas.

Cabe destacar que se incluyen gráficas con los promedios de respuestas por cada uno de los siguientes aspectos de la estrategia: elaboración, conocimiento de objetivos, ejecución y seguimiento. Destacando las áreas de oportunidad por cada uno de los elementos.

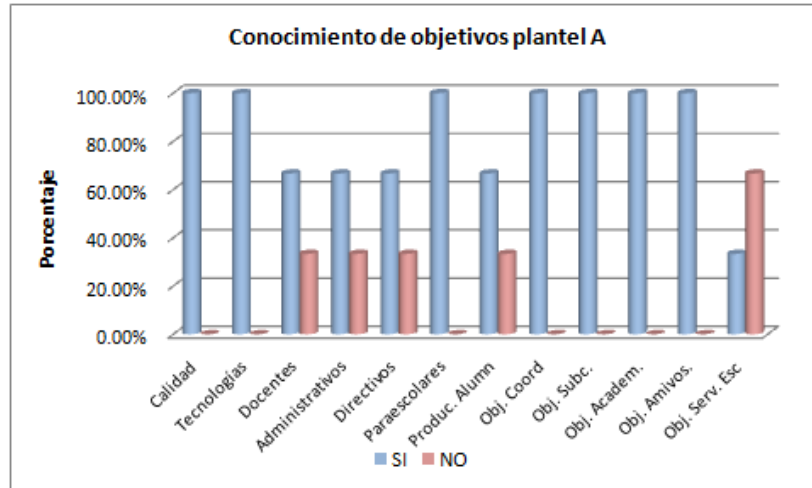
*Resultados plantel A:* a continuación se muestran las gráficas correspondientes a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos del plantel A. Los cuales pueden apreciarse en las figuras 6.6, 6.7, 6.8 y 6.9

Figura 6.6 Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel A.



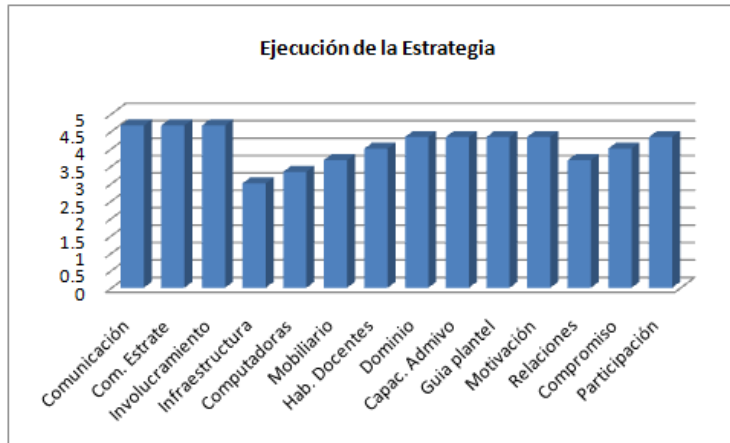
En la figura 6.6. Permite concluir que los directivos del plantel A, calificaron con menor promedio los factores políticos y competencia para la elaboración de sus estrategia, es decir opinaron que estos dos factores fueron los que menos analizaron al momento de realizar su estrategia.

Figura 6.7 Objetivos establecidos en el POAP del plantel A



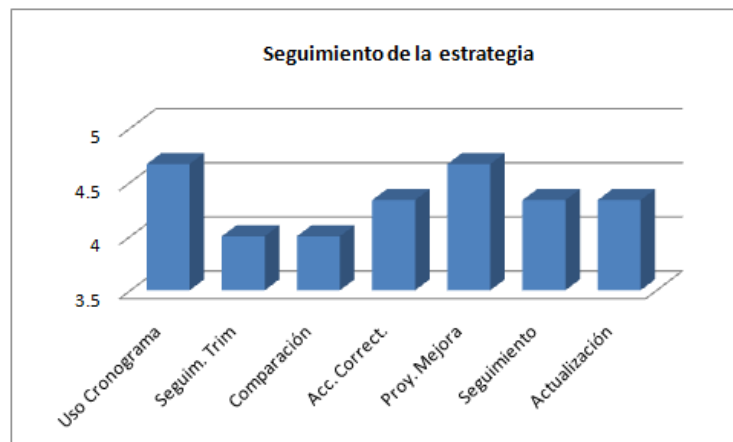
Como puede observarse en la figura 6.7, representa el grado de percepción sobre el conocimiento de objetivos y objetivos establecidos en las áreas de Coordinación, Subcoordinación, Academias, Administración y Servicios Escolares, siendo esta última la que presenta un menor puntaje en cuanto a definición de objetivos establecidos en su departamento.

Figura 6.8 Elementos de la ejecución del plantel A



Uno de los apartados de la ejecución de la estrategia con menor percepción por parte de los encuestados es la infraestructura, ya que muestra un puntaje del 3 de 5 como máximo a calificar.

Figura 6.9 Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel A



Los directivos del plantel A calificaron con baja percepción que el seguimiento trimestral permita realizar correcciones oportunas y que se comparen los objetivos con los resultados. No así con el resto de rubros ya que en promedio la percepción es alta.

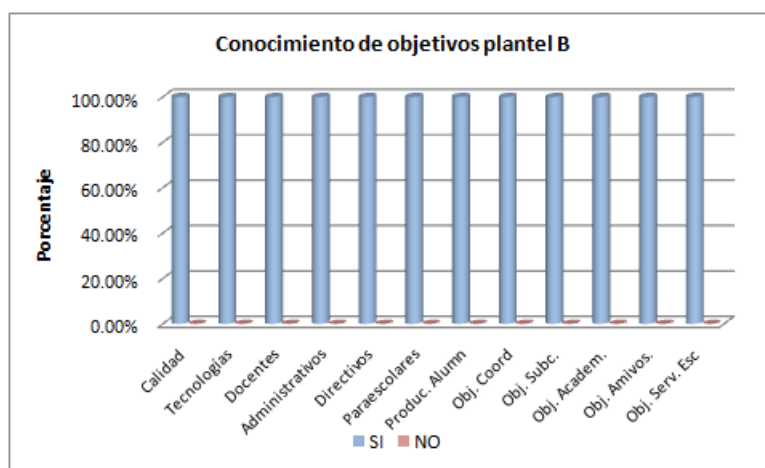
*Resultados plantel B:* a continuación se muestran las figuras 6.10, 6.11, 6.12 y 6.13 correspondientes a los resultados del cuestionario del plantel B.

Figura 6.10 Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel B.



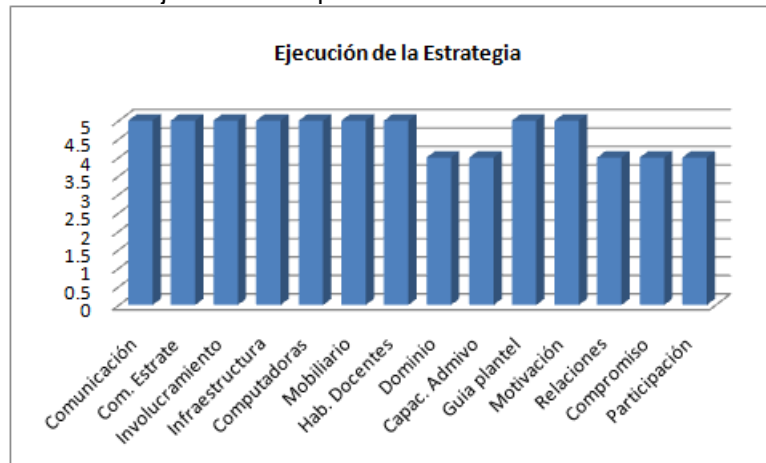
El aspecto más relevante a comentar de la figura 6.10, corresponde a que los directivos del plantel opinaron que el POAP debe realizarse por el Coordinador, registrando estar completamente de acuerdo con esta afirmación.

Figura 6.11 Objetivos establecidos en el POAP del plantel B



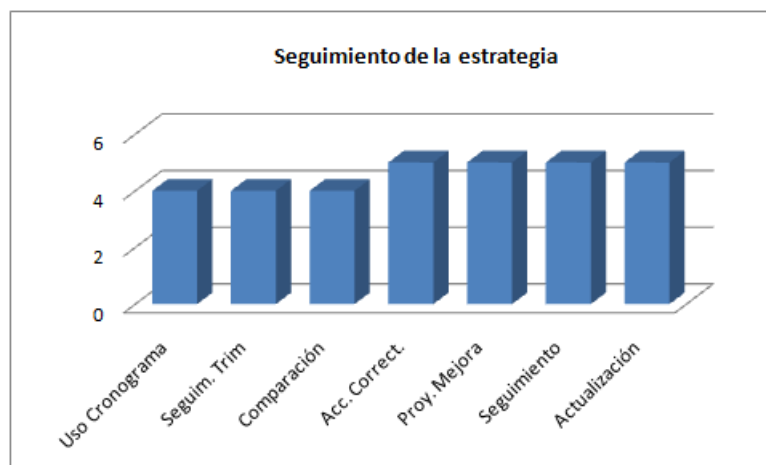
El Coordinador y Subcoordinadores del plantel B destacaron conocer los objetivos que se plasmaron en su POAP y que todas las áreas de su unidad educativa cuentan con objetivos establecidos.

Figura 6.12 Elementos de la ejecución del plantel B



En cuanto a la ejecución las estrategias el plantel B, percibieron estar solo de acuerdo en que sus docentes dominan sus asignaturas, que cuentan con el personal administrativo capacitado para llevar a cabo sus funciones, en que existan buenas relaciones de trabajo, compromiso y participación para operar los proyectos, y para el resto de ítems, comentaron estar totalmente de acuerdo.

Figura 6.13 Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel B



En el seguimiento de su estrategia los directivos del plantel B, aseguraron estar de acuerdo con el uso de cronograma, en el seguimiento trimestral y que en el seguimiento se comparan objetivos con los resultados. Para el resto de afirmaciones comentaron estar totalmente de acuerdo.



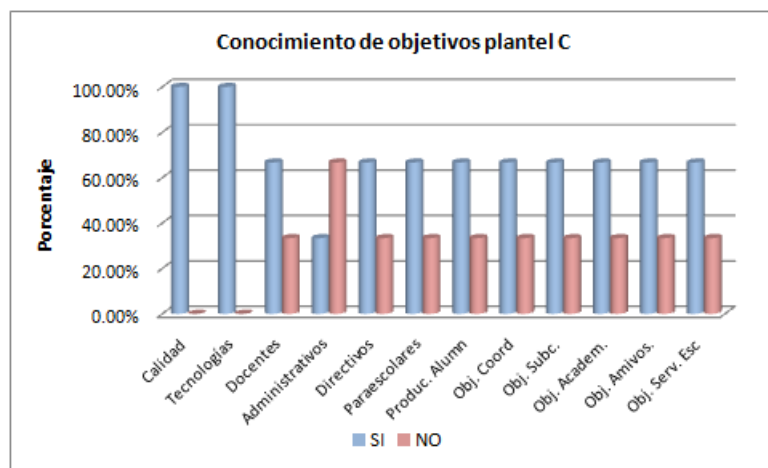
*Resultados plantel C:* a continuación se muestran los resultados del plantel C. Los cuales pueden apreciarse en las figuras 6.14, 6.15, 6.16 y 6.17

Figura 6.14 Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel C.



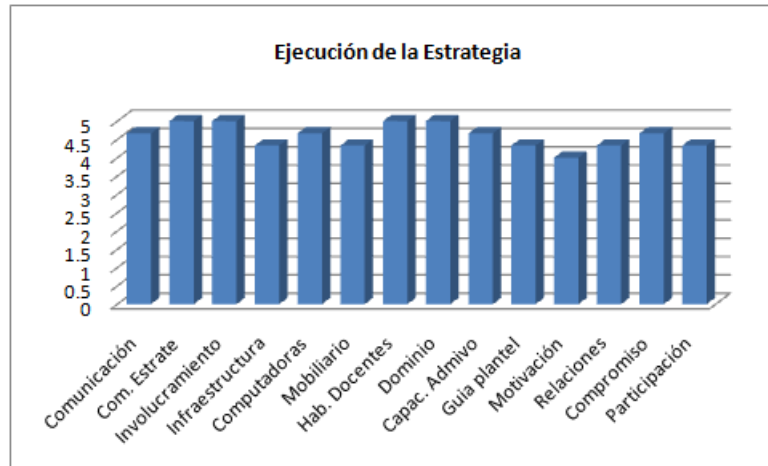
En la figura 6.14 se observan los elementos que los directivos consideraron en la elaboración de su estrategia calificaron con bajo puntaje, haber revisado la misión institucional.

Figura 6.15 Objetivos establecidos en el POAP del plantel C



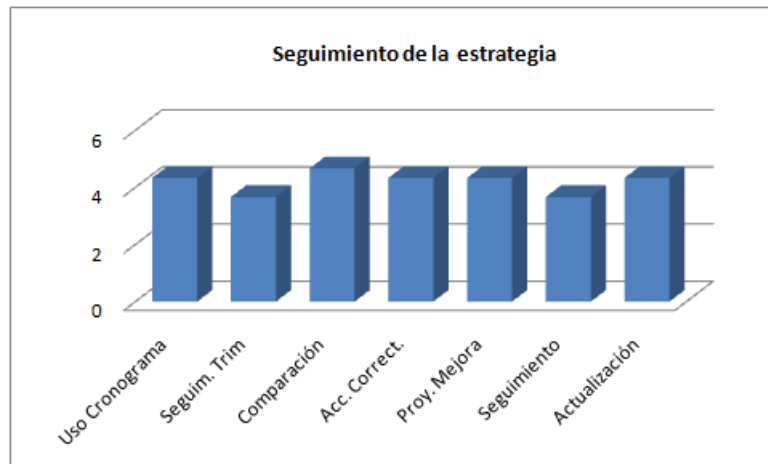
En cuanto al conocimiento de objetivos el Coordinador y los Subcoordinadores del plantel C, refirieron con baja percepción, el diseño de objetivos para el desarrollo de competencias del personal administrativo para su plantel.

Figura 6.16 Elementos de la ejecución del plantel C



El aspecto más relevante a comentar en la ejecución de la estrategia del plantel C, corresponde al ítem de motivación del personal, ya que presenta la percepción más baja de los directivos del plantel.

Figura 6.17 Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel C



A través de la figura 6.17 se observa que el Coordinador y Subcoordinadores del plantel C, calificaron con baja percepción lo correspondiente al seguimiento trimestral y la realización de seguimiento a los proyectos de mejora, con un promedio de evaluación del 3.6 para cada uno de estos factores, de una calificación máxima de 5.

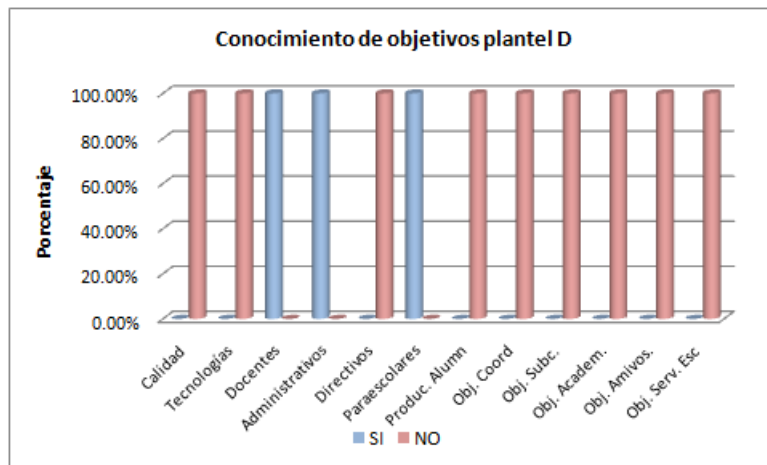
*Resultados plantel D:* ahora se muestran los resultados de la percepción de los directivos del plantel D. Mediante figuras 6.18, 6.19, 6.20 y 6.21

Figura 6.18 Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel D.



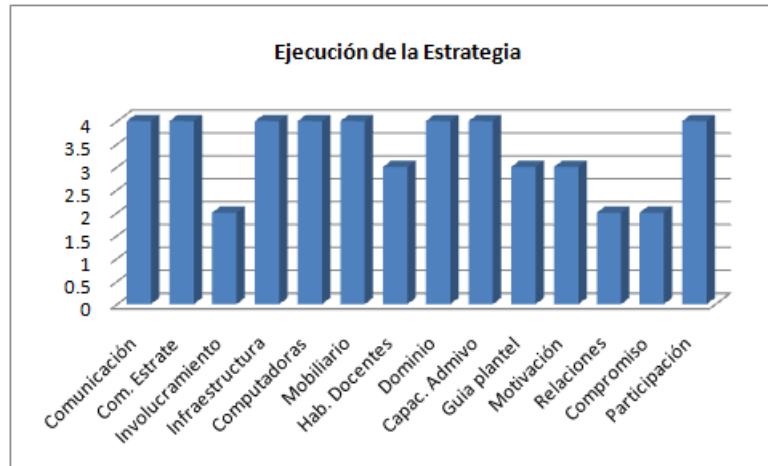
Como se observa en la figura 6.18 los directivos del plantel D, opinaron estar en desacuerdo en haber analizado: los elementos de misión, factores socioeconómicos, factores políticos y demográficos, así como competencia, riesgos y debilidades del plantel en la elaboración de su estrategia.

Figura 6.19 Objetivos establecidos en el POAP del plantel D



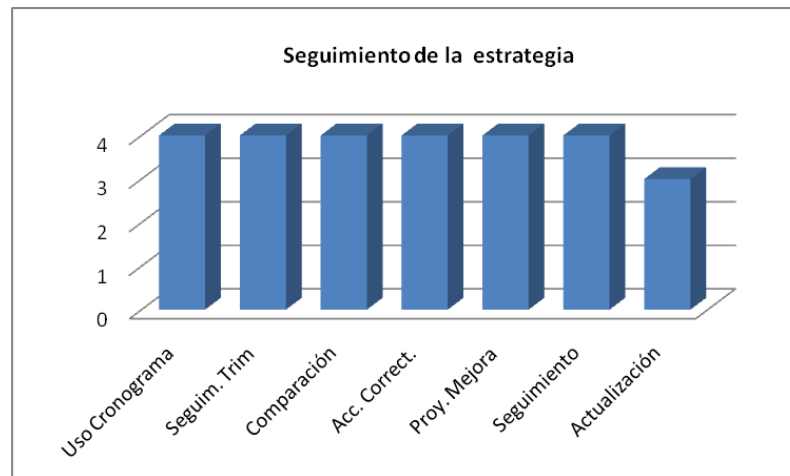
En la figura 6.19 se puede observar que en su mayoría no se conocen los objetivos Institucionales ni las áreas del plantel cuentas con objetivos definidos.

Figura 6.20 Elementos de la ejecución del plantel D



Los directivos del plantel D, opinaron estar en desacuerdo en involucrar al personal en la ejecución de la estrategia, en la existencia de buenas relaciones y en el compromiso de los trabajadores del plantel para operar la estrategia.

Figura 6.21 Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel D



En el seguimiento de la estrategia, puede observarse que opinaron con baja percepción que el POAP es actualizado para adaptarse al entorno cambiante del plantel. Y para el resto de ítems estuvieron de acuerdo.

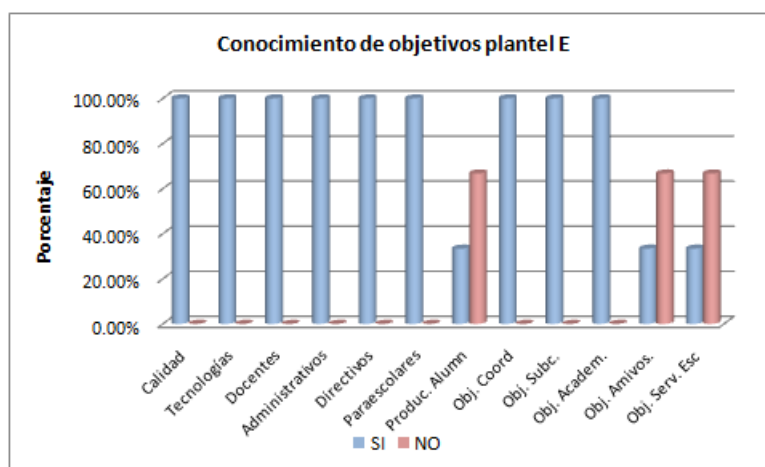
*Resultados plantel E:* a continuación se muestran las figuras 6.22, 6.23, 6.24 y 6.25 correspondientes a los resultados del plantel E.

Figura 6.22 Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel E.



El punto más relevante a destacar en los resultados de elaboración de la estrategia del plantel E, es que percibieron como insuficiente el tiempo que dedicaron en la elaboración de su estrategia. El resto de los ítems fueron calificados aceptablemente.

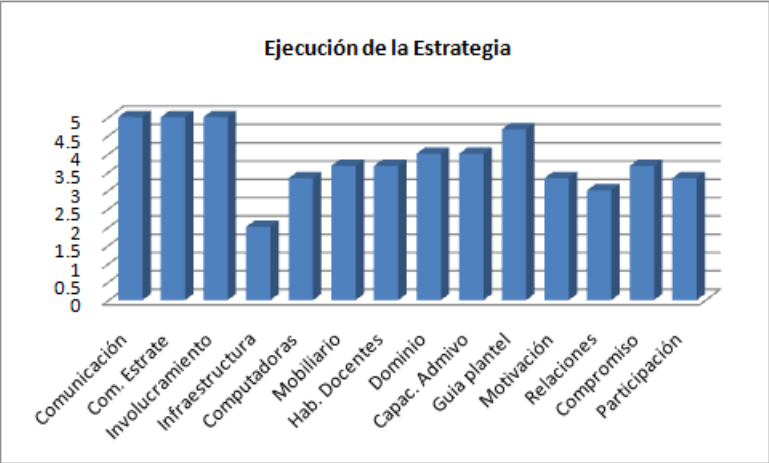
Figura 6.23 Objetivos establecidos en el POAP del plantel E



En el apartado de conocimiento de objetivos destaca con más del 50% la percepción desfavorable sobre los objetivos para mejorar la participación productiva

de los alumnos, el establecimiento de objetivos para el área de servicios administrativos y para el área de registro y control escolar.

Figura 6.24 Elementos de la ejecución del plantel E



Resulta evidente en la figura 6.24 que los directivos del plantel E consideran que la infraestructura del plantel no es la adecuada para llevar a cabo sus actividades, además de destacar que perciben que las relaciones de trabajo entre compañeros no son las más adecuadas para la ejecución de la estrategia.

Figura 6.25 Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel E



En el seguimiento de la estrategia se registró baja percepción en la realización de acciones correctivas para los objetivos que no se cumplen.

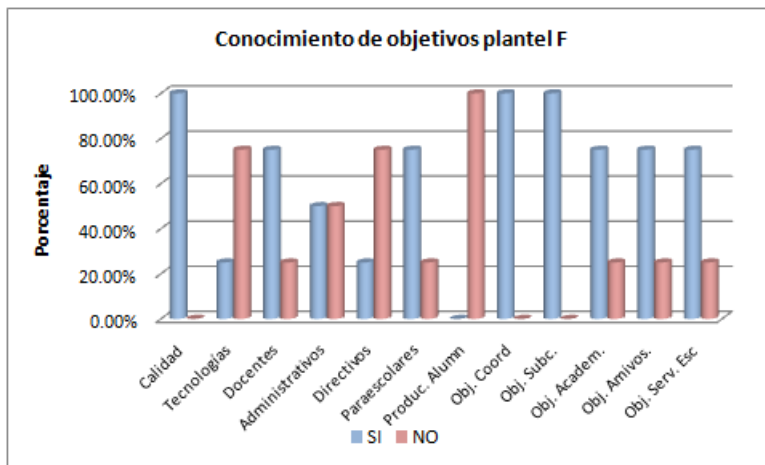
*Resultados plantel F:* a continuación se muestran las gráficas correspondientes a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos del plantel F. Los cuales pueden apreciarse en las figuras 6.26, 6.27, 6.28 y 6.29

Figura 6.26 Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel F.



Se puede observar en la figura 6.26 que el promedio de las respuestas es muy similar y como único punto bajo es el tiempo que dedicaron los directivos en la elaboración de su estrategia.

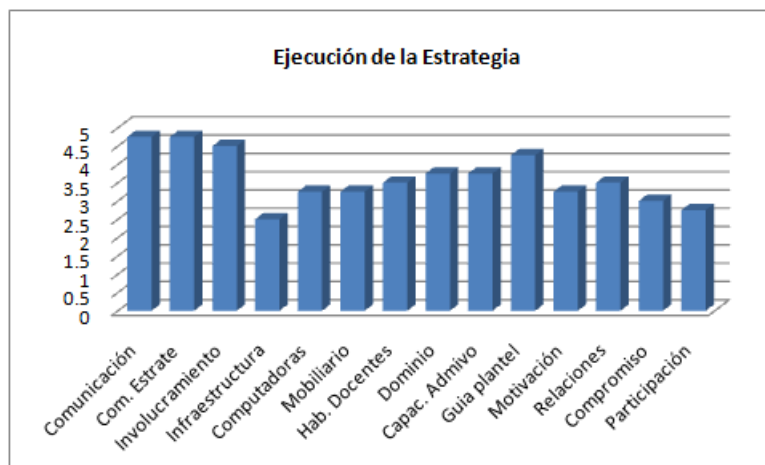
Figura 6.27 Objetivos establecidos en el POAP del plantel F



Como se muestra en la figura 6.27 los objetivos Institucionales que menos se conocen son: tecnologías de la información, objetivos para desarrollar las

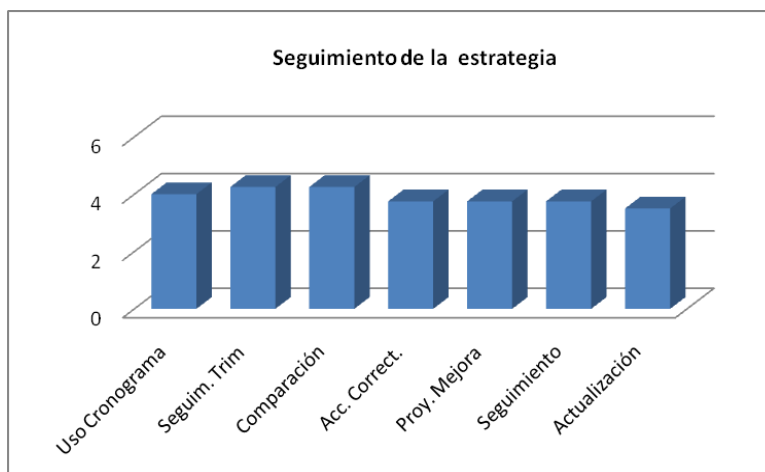
competencias de los directivos, y los objetivos para mejorar la participación productiva de los alumnos en el mercado laboral.

Figura 6.28 Elementos de la ejecución del plantel F



Nuevamente la infraestructura es el aspecto más bajo en la percepción del Coordinador y de los Subcoordinadores del plantel F, para la ejecución de su estrategia.

Figura 6.29 Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel F

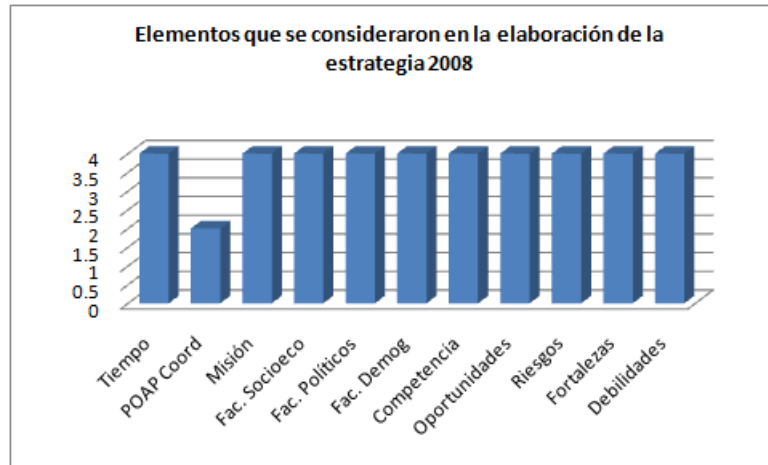


Con respecto a la percepción de los elementos del seguimiento de la estrategia, se puede observar que todos los ítems fluctúan en el mismo rango, pero el de menor puntaje es que, el POAP es actualizado al entorno cambiante del plantel.



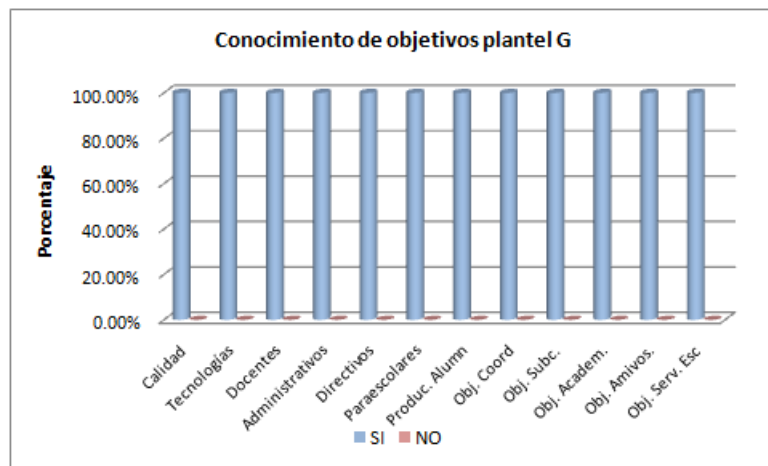
*Resultados plantel G:* Ahora se destacan los resultados del plantel G. Los cuales pueden apreciarse en las figuras 6.30, 6.31, 6.32 y 6.33

Figura 6.30 Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel G.



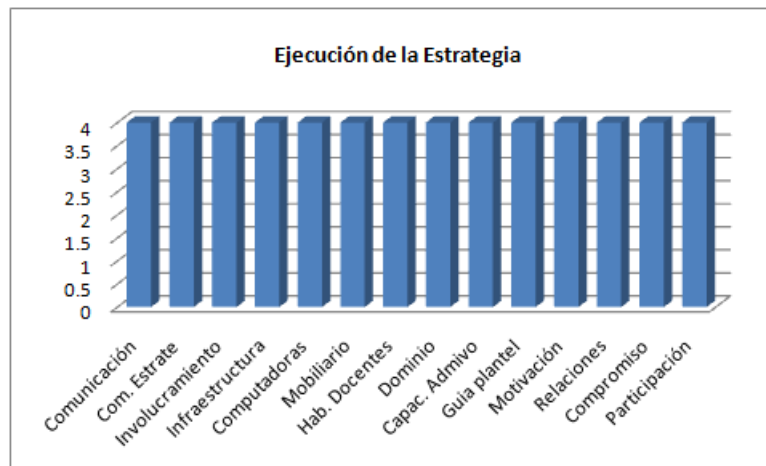
Como punto importante a destacar en la figura 6.30 es que los directivos de este plantel, estuvieron en desacuerdo en que el POAP deba realizarse por el Coordinador del plantel. En el resto de los ítems contestaron estar de acuerdo.

Figura 6.31 Objetivos establecidos en el POAP del plantel G



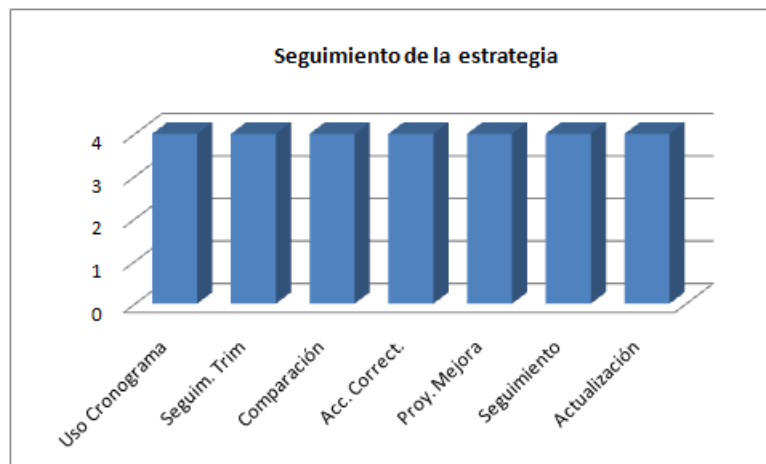
Los directivos del plantel G respondieron conocer los objetivos institucionales y que todas áreas tienen objetivos definidos.

Figura 6.32 Elementos de la ejecución del plantel G



La figura 6.32 nos ayuda a identificar que en el plantel G perciben estar de acuerdo en los elementos para llevar ejecutar sus estrategias.

Figura 6.33 Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel G



Al igual que en la figura anterior los directivos están de acuerdo en los elementos para llevar a cabo el seguimiento de sus estrategias.

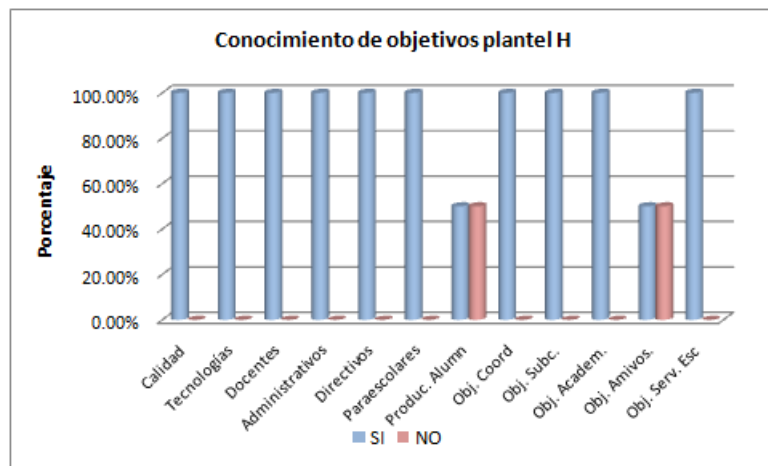
*Resultados plantel H:* a continuación se muestran las gráficas correspondientes a los resultados del cuestionario aplicado a los directivos del plantel H. Los cuales pueden apreciarse en las figuras 6.34, 6.35, 6.36 y 6.37

Figura 6.34 Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel H.



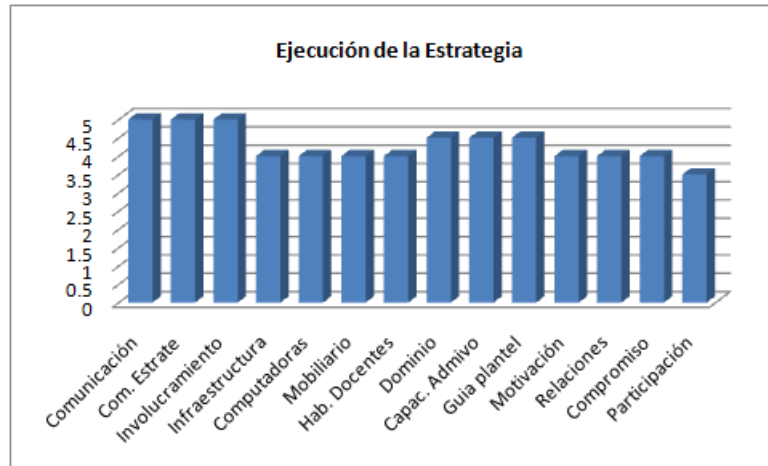
El tiempo destinado en el diseño de la estrategia, la misión y las debilidades del plantel, fueron los elementos que menos se analizaron en la elaboración de la estrategia.

Figura 6.35 Objetivos establecidos en el POAP del plantel H



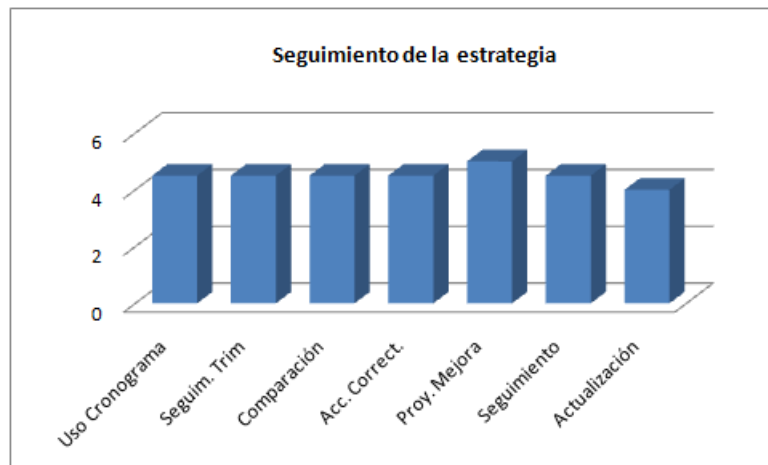
En la figura 6.35 puede observarse que la mitad de directivos contestaron desfavorablemente haberse diseñado objetivos para mejorar la productividad de los alumnos en el mercado laboral, así como el establecimiento de objetivos para el área de servicios administrativos. Para el resto de preguntas se contestó con el 100% en el conocimiento y establecimiento de objetivos.

Figura 6.36 Elementos de la ejecución del plantel H



El ítem con menor puntaje es el referente a que los Coordinadores y Subcoordinadores perciben poca participación del personal del plantel para el cumplimiento de proyectos, dentro de los elementos para operar o ejecutar la estrategia en el plantel H.

Figura 6.37 Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel H



Para el seguimiento de la estrategia los directivos del plantel H, consideraron con menos puntaje que el POAP sea actualizado para adaptarse al entorno cambiante del plantel.

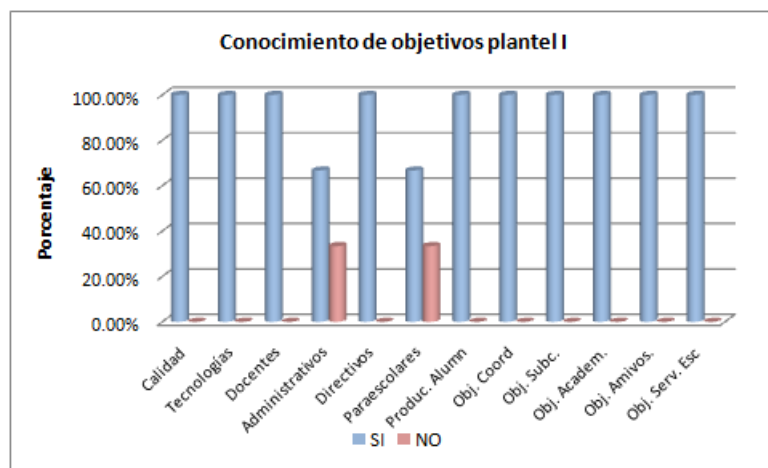
*Resultados plantel I:* a continuación se muestran las figuras 6.38, 6.39, 6.40 y 6.41 para mostrar los resultados del cuestionario aplicado a los directivos del plantel I.

Figura 6.38 Promedios de ítems que se consideraron en la elaboración de la estrategia plantel I.



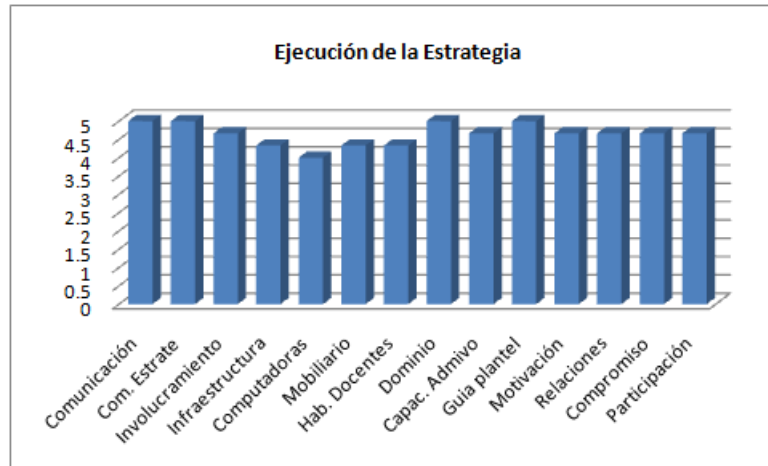
Al igual que en el plantel G, los directivos del plantel I, consideraron estar en desacuerdo en que el POAP deba realizarse por los Coordinadores de plantel.

Figura 6.39 Objetivos establecidos en el POAP del plantel I



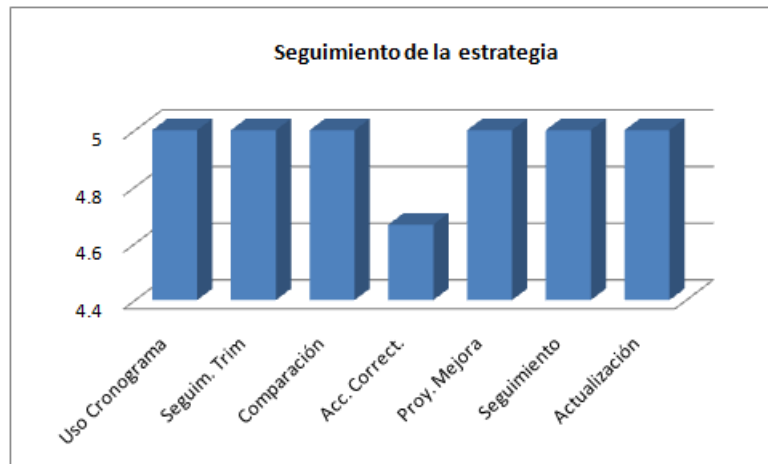
1 de 3 directivos del plantel I, respondió que no se cuenta con objetivos de desarrollo de competencias administrativas y que no se diseñaron objetivos para fortalecer las paraescolares de su unidad educativa.

Figura 6.40 Elementos de la ejecución del plantel I



Con respecto a los elementos para la ejecución de la estrategia, se respondió con baja percepción lo referente al equipo de cómputo con el que dispone el plantel para ofrecer el servicio a sus alumnos.

Figura 6.41 Elementos del seguimiento de la estrategia del plantel I



La Figura 6.41 permite apreciar que se respondió con bajo puntaje la realización de acciones correctivas con los objetivos que no se cumplen.

## CONCLUSIONES

Con los resultados de la investigación mostrados en el capítulo anterior se puede concluir que existen suficientes evidencias para aceptar las cuatro hipótesis y responder cada una de las preguntas de investigación de esta tesis.

Primera hipótesis: Los directivos analizan las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas del plantel, en el diseño de las estrategias. Se descubrió que en el diseño de la estrategia los ítems con percepciones más altas fueron que los directivos de plantel analizaron las oportunidades y fortalezas de su unidad educativa para el diseño de sus estrategias, además de revisar sus debilidades y riesgos. Además otros de los factores del diseño de estrategias analizados fueron la misión Institucional y factores externos como: demografía, factores socioeconómicos y políticos. Por lo que la primera pregunta de la investigación ¿los directivos analizan las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas del plantel, en el diseño de las estrategias? puede responderse de manera afirmativa.

La segunda hipótesis establecida: Los directivos de plantel conocen los objetivos institucionales. También puede ser aceptada, ya que se obtuvo, que la gran mayoría de los directivos conocen los objetivos de su Institución y se establecen objetivos para las diferentes áreas del plantel. Se puede destacar que los objetivos más conocidos por los directivos son los referentes a incrementar la calidad de la educación, sobre el desarrollo de competencias docentes, y el fortalecimiento de las academias. Adicional a ello refirieron establecer objetivos para diferentes áreas de su unidad educativa como para la Coordinación, Subcoordinación y para las diferentes academias del plantel. De esta manera la pregunta ¿los directivos de plantel conocen los objetivos institucionales? es contestada positivamente.

Tercera hipótesis: En la ejecución de la estrategia se involucra al personal del plantel. Es posible aceptarla, toda vez que se descubrió que los directivos de plantel afirmaron involucrar al personal en la operación de su estrategia, además de considerar que deben comunicar tanto los objetivos como las estrategias a todo el

personal para ejecutarla. Otros de los elementos de la ejecución con alta percepción de los Coordinadores y Subcoordinadores son, que cuentan con docentes que dominan sus asignaturas, que tienen personal administrativo capacitado y que perciben que el plantel es guiado para el alcance de sus objetivos. Por tanto la tercera pregunta ¿en la ejecución de la estrategia se involucra al personal del plantel? es posible contestar positivamente.

Y por último se acepta la cuarta hipótesis: Los directivos de plantel realizan el seguimiento de sus estrategias comparando los resultados con los objetivos establecidos. Debido a que se mencionaron estar de acuerdo en dar seguimiento a sus estrategias comparando sus resultados con los objetivos establecidos, además de ello manifestaron que realizan y dan seguimiento a proyectos de mejora cuando alguno de los objetivos no es cumplido. Otro factor del seguimiento es que se descubrió que los directivos actualizan sus estrategias para adaptarse al entorno cambiante del plantel. Por consiguiente es posible contestar acertadamente a la pregunta: ¿Los directivos de plantel realizan el seguimiento de sus estrategias comparando los resultados con los objetivos establecidos?

A lo anterior puede agregarse que se descubrió que el factor que mejor se efectúa por los directivos es el seguimiento de sus estrategias, en segundo término la ejecución y en último término el diseño de las mismas.

Por último se puede agregar que 2 de los 9 planteles de la Región Querétaro dicen manejar mejor los elementos del diseño, ejecución y seguimiento de sus estrategias, ya que en el cuestionario refieren tener mejores elementos que el resto de los planteles estudiados.



## RECOMENDACIONES

### Recomendaciones estratégicas para el sistema

Las recomendaciones radican principalmente en que la Organizaciones educativas traten de eliminar sus debilidades, ya que en base a ello se podrá mejorar la manera en que se diseñan, ejecutan y dan seguimiento a sus estrategias, lo que les permitirá alcanzar de manera eficaz los objetivos establecidos.

Para ello se recomienda lo siguiente:

- Asignar mayor tiempo al diseño de sus estrategias, ya que los directivos percibieron de manera general que no fue el necesario para planear de manera eficiente sus estrategias.
- Capacitar tanto a Coordinadores y Subcoordinadores sobre los elementos de la estrategia, principalmente en el diseño de ésta.
- Verificar la infraestructura de los planteles ya que los directivos observan un área de oportunidad, tanto en las aulas, laboratorio y oficinas administrativas.
- Las relaciones de trabajo o ambiente laboral en los planteles es otro factor que debe ser cuidado, ya que puede llegar a dificultar la ejecución de las estrategias.
- Se recomienda además realizar adecuadas y oportunas acciones correctivas con aquellos objetivos que no se cumplan. Y en general diseñar mejores herramientas de seguimiento y control.
- Difundir de manera permanente los objetivos y estrategias institucionales.
- Mejorar la comunicación en toda la organización ya que es un factor que promueve la participación y el involucramiento de las personas en el logro de objetivos.

## **Recomendaciones para futuras investigaciones**

Para futuras investigaciones se recomienda analizar otros factores que no fueron incluidos en la presente investigación, como liderazgo, trabajo en equipo, motivación, y problemas de comunicación como elementos para diseñar, ejecutar y dar seguimiento a las estrategias.

Se recomienda a futuros investigadores seguir indagando sobre las estrategias organizacionales y buscar líneas de investigación diferentes a la abordada en la presente tesis, por ejemplo desde la perspectiva de otros participantes organizacionales, por ejemplo los docentes o el personal administrativo.

Por último, la estrategia como tema de alta dirección es fundamental, ya que es a través del diseño, ejecución y seguimiento de las estrategias que pueden cumplirse los objetivos organizacionales.

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. 2007a. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. 8ª Edición. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. 2007b. Introducción a la teoría general de la administración. 7ª Edición. Ed. McGraw-Hill. México.
- Chiavenato, I. 2004. Introducción a la teoría general de la administración. 5ª Edición. Ed. McGraw-Hill. Colombia.
- Daft, R. L. 2004. Teorías y diseño organizacional. 6ª Edición. International Thomson Editores. México. p. 11
- García, G. A. 2007. Nuevo institucionalismo versus neo-institucionalismo económico: dos perspectivas diferentes de ver a la empresa. Revista Economía y Sociedad de la Facultad de Economía de Vasco de Quiroga, de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Disponible: [http://www.economia.umich.mx/publicaciones/EconYSoc/ES15\\_04.htm](http://www.economia.umich.mx/publicaciones/EconYSoc/ES15_04.htm) fecha de consulta 28 de marzo 2008.
- Hellriegel D., S. E. Jackson., y J.W. Slocum Jr. 2005. Administración, un enfoque basado en competencias. 10ª Edición. Thomson Learning. México.
- Hernández R., C. Fernández y P. Baptista. 2006. Metodología de la Investigación. 4ª Edición. Ed. McGraw-Hill. México.
- Hodge, B. J., W. P. Anthony., L. M. Gales. 2001. Teoría de la organización, un enfoque estratégico. 5ª Edición. Prentice Hall. España. p.p. 11-21
- Johnson, G. y K. Scholes. 2002. Dirección estratégica. 5ª Edición. Prentice Hall. España. p.p. 26 a 32
- Manual de calidad. 2008, del Sistema de Administración de Calidad del Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro. Disponible en: <http://mc.sep.gob.mx/view.asp?sesion=200807181039502039&infocard=200803111038589891&sub=200806241129351648&follow=&evento=> fecha de consulta 18 de Julio de 2008.
- Mintzberg H., J. B. Quinn., y J. Voyer. 1997. El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos. Prentice Hall. México

- Muchinsky, P. M. 2002. Psicología aplicada al trabajo, 6ª Edición. Thomson Learning. México.
- Porter, M. E. 2002. Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. 13ª Reimpresión. Compañía editorial continental. México.
- Porter, M. E. 1992. Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior. 8ª Reimpresión. Compañía editorial continental. México.
- Powell, W., y P. DiMaggio. 1999. El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional, estudio introductorio de Jorge Javier Romero. Fondo de cultura económica. México. p.p 108-117.
- Robbins, S. P., y D. A. Decenzo. 2002. Fundamentos de Administración, conceptos esenciales y aplicaciones. 3ª Edición. Prentice Hall. México.
- Rodríguez, C. C. 2007a, Pensamiento estratégico de los negocios. Revista Pyme Adminístrate Hoy. Año XIII. No. 162. Oct. México. p. 36
- Rodríguez, C. C. 2007b, El pensamiento estratégico de Michael Porter. Revista Pyme Adminístrate Hoy. Año XIV. No. 164. Dic. México. p.p. 39-41
- Rodríguez, C. C. 2007c, El origen de la estrategia, el legado de Darwin a los negocios. Revista Pyme Adminístrate Hoy. Año XIII. No. 160. Ago. México. p. 52
- Rodríguez, C. C. 2007d, Las definiciones de estrategia. Revista Pyme Adminístrate Hoy. Año XIII. No. 161. Sep. México. p. 29
- Sistema Estadístico permanente 2006-A, del Colegio de Bachilleres del Estado de Querétaro, disponible en: [http://www.cobaq.edu.mx/Pagina/Quienes\\_somos/Antecedentes.htm](http://www.cobaq.edu.mx/Pagina/Quienes_somos/Antecedentes.htm), fecha de consulta 18 de Julio del 2008.
- Smith, A. 1933, Investigación de la naturaleza y causas de la Riqueza de las Naciones. Revisión y adaptación al castellano moderno de la traducción del Licenciado José Alonso Ortíz, publicada en 1794. España Bancaria. España.

## APÉNDICE

## APÉNDICE A

### Análisis de factores

IDEA	CONCEPTO	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMES	ANÁLISIS ESTADÍSTICO
<b>Planeación</b>	Determinar la <i>misión</i> , los <i>objetivos</i> organizacionales y la estrategia para lograrlos.	<p style="text-align: center;"><b>Misión:</b> <i>Declaración de la razón de ser de la organización.</i> Contribuir a la formación integral de nuestro alumno, facilitándole las condiciones para acceder significativamente al conocimiento y desarrollar las habilidades y destrezas necesarias para alcanzar en mejor nivel de calidad de vida de manera responsable, eficiente y socialmente útil.</p> <p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS INSTITUCIONALES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.</li> <li>2. Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.</li> <li>3. Impulsar el desarrollo y utilización de tecnologías de la información y la comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes, ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.</li> <li>4. Ofrecer una educación integral que equilibre la formación de valores ciudadanos, el desarrollo de competencias y la adquisición de conocimientos, a través de actividades regulares del aula, la práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.</li> <li>5. Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el mercado laboral.</li> <li>6. Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes sectores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.</li> </ol>	Planeación de la estrategia. (Tiempo, análisis de los factores internos-externos, FODA, misión, objetivos, estrategias u objetivos por área)	<p><b>Nominal: (Datos generales)</b> Puesto, género, años de trabajo, plantel.</p> <p><b>Ordinal: Para directivos</b> Las preguntas pueden verse en el Apéndice B</p>	1). Descriptiva, Cuantitativa No experimental
			<b>Objetivos</b>		
		Poner en práctica y ejecutar la estrategia			

<b>Operación</b>	Ejecutar, poner en marcha.	implica una evaluación de los que se necesita para que la estrategia dé resultado y así llegar en el momento oportuno al desempeño programado.	estrategia Recursos disponibles, factor humano, infraestructura, materiales, relaciones, compromiso y participación.		
<b>Seguimiento</b>	Evaluación, comprende comprobar o examinar si la estrategia se está llevando a cabo.	La evaluación del desempeño y del progreso de la organización.  -Forma del seguimiento -Tiempo -Revisión del progreso -Acciones correctivas -Ajustes a lo planeado	Seguimiento de la estrategia.  (Método de trabajo, Modificación y actualización) Medición de avance. Resultados. Comparación de objetivos y resultados. Análisis de diferencias. Acciones correctivas		

## APÉNDICE B

### Instrumento utilizado para la recopilación de información

**La presente encuesta está dirigida a los directivos de plantel, con el objeto de recabar su opinión en los rubros relacionados con la realización, operación y seguimiento del Plan Operativo Anual 2008 del Plantel. Los fines son estrictamente académicos, por lo que se le solicita contestarla de la manera más objetiva posible, marcando con una X la opción que usted considere refleja su opinión en la escala de totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo.**

<b>I. En este primer apartado se desean conocer los elementos que se consideraron en la elaboración de la estrategia del plantel, por lo que se le solicita marcar su opinión sobre la siguiente afirmación:</b>					
<b>En la operación del POAP yo considero que:</b>					
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					
17					
18					
19					
20					
21					
22					
23					
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					

**II. A continuación se plantean una serie de preguntas relacionadas con los objetivos establecidos en el POAP, por favor marque con una X su respuesta.**

	SI	NO
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		
20		
21		
22		
23		

**III. Una vez planeada la estrategia, se debe poner en marcha, por lo que en esta sección se presentan una serie de afirmaciones sobre la ejecución de lo planeado en el POAP, para ello se le solicita su opinión, en la siguiente afirmación:**

**Para la operación del POAP yo considero que:**

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
24					
25					
26					
27					
28					
29					
30					
31					
32					
33					
34					
35					
36					
37					



IV. Durante la ejecución de la estrategia es pertinente vigilar los avances, por lo que a continuación se presentan una serie de afirmaciones sobre la forma en la que se dá seguimiento a la estrategia, para ello se le solicita marcar su opinión sobre la siguiente afirmación: En el seguimiento del POAP, yo considero que:		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni en acuerdo, ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
38	El uso de cronogramas permite medir el avance en los objetivos					
39	El seguimiento trimestral permite realizar adecuaciones oportunas					
40	En el seguimiento se comparan los objetivos con los resultados					
41	Si algún objetivo no se cumple, se realizan acciones correctivas					
42	Se realizan proyectos de mejora					
43	Se realiza seguimiento a los proyectos de mejora					
44	El POAP es actualizado para adaptarse al entorno cambiante del plantel					
V. Si considera necesario, en este apartado usted puede agragar algún comentario:		VI. Por último se desean conocer algunos datos personales para comparar las diferentes respuestas del cuestionario:				
45.	<input type="text"/>	46. Coordinador	<input type="text"/>	52. Plante		
		47. Subcoordinador	<input type="text"/>			
		48. Profesión:	<input type="text"/>			
		49. Antigüedad en el puesto:	<input type="text"/>	años.		
		Género:	50. (Mujer) <input type="text"/>	51. (Hombre) <input type="text"/>		
Muchas gracias por su cooperación.						