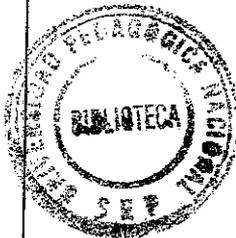


ACADEMIA DE ADMINISTRACION EDUCATIVA
PROGRAMA DE TITULACION PARA EGRESADOS
PLAN 1979

OPCION: RECUPERACION DE LA EXPERIENCIA
PROFESIONAL

LOS SERVICIOS DE APOYO A LA DOCENCIA EN EL
CENTRO DE ESTUDIOS TECNOLOGICOS INDUSTRIAL Y
DE SERVICIOS No. 54



T E S I N A

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION EDUCATIVA

P R E S E N T A :

JOSEFINA WONG LUNA

DIRECTOR DE TESINA: LIC. ENRIQUE VARAS GOMEZ

A MI MADRE
A LA RAZA, A LA RACILLA
Y A LUIS

I N D I C E

	Página
Introducción	4
I.- Conceptos Generales	
A.- El Enfoque de sistemas	7
B.- Burocracia	11
C.- Administración de Recursos Humanos	13
D.- Servicios de Apoyo	16
E.- Marco Jurídico	18
II.- Descripción del Funcionamiento del Sistema Actual de Servicios de Apoyo a la Docencia	
A.- Ubicación del CETis 54	23
B.- Análisis de la Estructura Organizacional	24
C.- Características del Sistema de Apoyo a la Docencia	
C1.- Tipos de Servicios	29
C2.- Personal que presta el servicio	31
C3.- Usuarios del Servicio	32
III.- Propuestas de Organización	34
Conclusiones	44
Bibliografía	46
Anexo	48

INTRODUCCIÓN

El acelerado avance tecnológico y la complejidad actual de las organizaciones, ha hecho necesario que se administren en forma adecuada para que logren sus objetivos.

El Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 54, es una institución que proporciona educación de nivel medio superior, dependiente de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica de la Secretaría de Educación Pública.

Este centro de estudios puede ser considerado como un sistema integrado por subsistemas: un directivo, cuya función es la planeación y organización de recursos y actividades; otro operativo que realiza la función de proporcionar educación de nivel medio superior y un tercero de apoyo, encargado de realizar las actividades no comprendidas en los anteriores, pero que sin embargo se requieren para el logro de los objetivos de la institución.

El presente trabajo pretende realizar un estudio de los servicios de apoyo a la docencia en la institución antes mencionada.

Para analizar cualquier institución, es conveniente partir de las teorías que se han establecido al respecto, es por ello que en el primer capítulo se analizan conceptos generales acerca del Enfoque de Sistemas, Burocracia, Administración de Recursos Humanos, así como el Marco Jurídico requerido para sustentar el estudio.

En el capítulo II, se realiza una ubicación del CETis 54 mediante un análisis de su estructura organizacional, así como las características del Sistema de Apoyo a la Docencia.

En el tercero y último capítulo, se presentan propuestas de organización para los servicios de apoyo a la docencia de la institución estudiada, con base al marco teórico analizado y a la experiencia personal en la administración de estos servicios.

Este breve estudio se ha realizado con la intención de proporcionar a las autoridades del plantel alternativas para organizar los servicios de apoyo a la docencia y de esta manera mejorar los servicios prestados a la comunidad estudiantil.

Agradezco las facilidades prestadas por las autoridades y empleados del CETis 54 en la obtención de la información requerida para la realización de este trabajo.

CAPÍTULO I

CONCEPTOS GENERALES

A.- EL ENFOQUE DE SISTEMAS.

La sociedad actual se caracteriza por tener; un acelerado avance Tecnológico y organizaciones complejas y dinámicas lo que ha hecho necesario que la ciencia administrativa evolucione hacia el Enfoque de Sistemas. Esta teoría permite a los administradores estudiar la realidad con una visión de conjunto, en forma interdisciplinaria, sin perder de vista los elementos del conjunto (empresa) y su relación con el medio ambiente.

Es conveniente analizar el concepto y características de "sistema". Kast y Rosenzweig lo consideran "como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineados por límites identificables de su suprasistema ambiente"¹.

¹ KAST y Rosenzweig. Administración en las Organizaciones. Un Enfoque de Sistemas p. 108

Por otro lado Rodríguez Valencia establece que existen sistemas cerrados y abiertos, siendo los primeros aquéllos que no intercambian energía con su medio y los segundos aquéllos que se interrelacionan con su medio ambiente, bien sea a través de entradas (insumos) o salidas (productos).

Desde este punto de vista, podemos considerar que toda empresa es un sistema abierto, y según este mismo autor las principales características de un sistema abierto son :

a).- Flujo o corriente de entrada, debido a que todo sistema importa ciertos recursos del medio ambiente.

b).- Proceso de conversión, los sistemas convierten o transforman los insumos que importan en productos finales.

c).- Flujo de salida, representado por la exportación que el sistema hace hacia el medio ambiente.

d).- Retroalimentación, es la información que nos indica cómo lo está haciendo el sistema en la búsqueda de su objetivo, y la cual es introducida nuevamente con el fin de que se lleven a cabo las correcciones necesarias para lograr su objetivo.

Barajas Medina; señala que los sistemas poseen las siguientes características:

"a).- Todo sistema contiene o abarca varias partes o elementos (subsistemas) o bien es parte (subsistema) de otro más grande (suprasistema).... Todo depende de la relación jerárquica en que se conceptualicen para denominarlos alternativamente sistema, subsistema o suprasistema.

b).- Todo sistema tiene un fin específico al cual contribuyen todas sus partes; sus interrelaciones carecerían de sentido si no existiese ese objetivo determinado.

c).- Ser complejos, puesto que el simple cambio de una variable en el funcionamiento de cualquiera de sus partes, repercute en los demás.

d).- El comportamiento total del sistema, depende en lo interno del funcionamiento de sus partes e interrelaciones entre ellas, y en lo externo de las relaciones que mantenga con su medio ambiente".²

Lo anterior, permite afirmar que toda empresa es un sistema abierto, integrado por subsistemas interrelacionados,

² BARAJAS Medina. Curso Introdutorio a la Administración p.60

con un objetivo bien definido, operando dentro de un medio ambiente, recibiendo información de su actuación, lo que le permite efectuar correcciones.

De tal manera, que si deseamos analizar una empresa cualquiera, es conveniente investigar sus elementos, su objetivo, su medio ambiente y principalmente las interrelaciones de los elementos que le permiten lograr el objetivo, sin olvidar que toda institución presenta un crecimiento a través de su desarrollo interno, tendiendo a ampliar sus horizontes, manteniéndose en un equilibrio dinámico por medio de un flujo continuo de materiales energía e información y requiriendo cada vez un nivel de organización más alto.

Es importante, que al realizar este análisis se considere a cada elemento del sistema, como un sistema en sí, con todas las características mencionadas; así como las interrelaciones entre los subsistemas y con el suprasistema, para no perder de vista que los resultados del funcionamiento de cada uno de ellos repercute en el funcionamiento total de la organización.

B.- BUROCRACIA

La creciente complejidad de las empresas, ha creado la necesidad de establecer una teoría que explique su organización. Hampton; establece que una organización "es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución, cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico".³

Weber concibió la burocracia como la forma mas adecuada para las organizaciones complejas. Su modelo incluyó conceptos como jerarquía de autoridad bien definida, división de trabajo basada en la especialización funcional, un sistema de reglas impersonales, un sistema de procedimientos de trabajo y la asignación de puestos basada en la competencia técnica.⁴

De tal manera que el modelo burocrático proporcionaría una organización apta para realizar racionalmente el trabajo, mediante reglas bien definidas y asignación de tareas establecidas en función de reglas y competencia técnica, lo que permitiría alcanzar los objetivos en forma eficiente, pero esto exige que se siga una rutina inflexible y que por lo tanto se

³ HAMPTON David. Administración p. 94

⁴ KAST y Rosenzweig Op.Cit. p. 79

frene la iniciativa y creatividad de las personas que laboran para una organización, y por otro lado se impide que las organizaciones respondan adecuadamente a las exigencias del medio ambiente.

Hamptón; establece que se está dando un cambio en las organizaciones, en la medida en que la sociedad industrial se está transformando en una sociedad de la información, con personal cada vez mas "administrativo" que fabril, mas participativo y con mayor responsabilidad social, con tendencia a contrarrestar los efectos despersonalizadores y con mayor contacto con el gobierno y la política.

Por lo que propone que para organizar instituciones se pase gradualmente de la Burocracia a la Adhocracia. Esta última trata de establecer equipos temporales de trabajo, con una autoridad descentralizada, responsabilidades fluidas de trabajo y pocas reglas. Esto se logra mediante el establecimiento de grupos que cooperen para resolver problemas y realizar el trabajo.

En la medida que se logren las condiciones para propiciar la iniciativa, responsabilidad y cooperación del personal, se logrará que disminuya el ausentismo, la rotación del personal y que incremente la productividad y calidad.

C.- ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.

Toda institución, para lograr sus objetivos requiere recursos materiales, técnicos y humanos. Esto es sistemas, organigrama, dinero, instalaciones físicas, maquinaria, materias primas, y por supuesto conocimientos, experiencias y actitudes del personal entre otras cosas.

Los recursos humanos, son la parte activa de toda organización, puesto que manejan, controlan y coordinan los demás recursos, para llevar a cabo las actividades que permitan el buen funcionamiento y logro de sus metas.

Arias Galicia dice; que la "Administración de los Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general".⁵

De ésto, podemos desprender que la eficiencia con que opere una institución dependerá en gran medida de la adecuada

⁵ARIAS Galicia. Administración de Recursos Humanos p.27

administración de su personal. Por un lado la complejidad actual de las organizaciones, requiere métodos de dirección y control mejores, y por otro lado el personal exige cada vez mejores condiciones de trabajo, en función de la legislación vigente y de su alto nivel organizativo a través de agrupaciones laborales.

Reyes Ponce; establece que la administración de personal tiene como finalidad lograr la coordinación de los intereses de los empresarios con los de los trabajadores, lo que es indispensable para que exista un verdadero bienestar social. Por un lado a la empresa le interesa que cada empleado preste su más amplia colaboración, y por otro lado el personal demanda remuneración adecuada, trato digno, seguridad, reconocimiento, posibilidades de progreso y un ambiente moral y sano.

Arias Galicia; propone que las funciones de la Administración de Recursos Humanos deben ser las siguientes:

- 1) Empleo
 - a) Reclutamiento
 - b) Selección
 - c) Inducción
 - d) Integración, promoción y transferencia

- e) Vencimiento de contrato
-
- 2) Administración de Salarios
 - a) Asignación de funciones
 - b) Determinación de salarios
 - c) Calificación de méritos
 - d) Compensación suplementaria (incentivos y premios)
 - e) Control de asistencia
-
- 3) Relaciones internas
 - a) Comunicación
 - b) Contratación colectiva
 - d) Motivación al personal
 - e) Desarrollo del personal
 - f) Entrenamiento
-
- 4) Servicios al personal
 - a) Actividades recreativas
 - b) Seguridad

c) Protección y vigilancia

5) Planeación de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos, debe plantearse como objetivos -independientemente del tipo de organización de que se trate- "Desarrollar y administrar políticas, programas y procedimientos para proveer una estructura administrativa eficiente, empleados capaces, trato equitativo, oportunidades de progreso, satisfacción en el trabajo y una adecuada seguridad en sí mismo, asesorando sobre todo lo anterior a la línea y a la dirección".⁶

D.- SERVICIOS DE APOYO

Si consultamos un diccionario, observaremos que define "apoyo" como auxilio o favor, y "servicio" como la organización y personal destinados a satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.⁷

⁶ARIAS Galicia. Op.Cit. p. 160

⁷Enciclopedia Universal Grolier p. 1896

En toda institución, podemos ubicar tres grandes subsistemas: un directivo, otro operativo y un tercero de apoyo. El subsistema directivo, está compuesto por los ejecutivos que realizan las actividades de planeación, organización de recursos y ejercicio de la autoridad para lograr los objetivos de la organización.

En el CETis 54, el sistema operativo está integrado por el personal y los recursos vinculados directamente con el objetivo "Impartir Educación Tecnológica Industrial y de Servicios de nivel medio superior en sus modalidades propedeútica y terminal, a fin de preparar técnicos profesionales que contribuyan al desarrollo del sector productivo de bienes y servicios del país"⁸, esto es en la función de docencia.

El tercer subsistema que llamaremos de "apoyo a la docencia" comprende todas aquellas actividades que si bien no están contempladas por el sistema operativo, sí son importantes en la medida que permiten que esta última área enfoque sus recursos y esfuerzos al logro de sus objetivos, despreocupándose de aspectos tales como mantenimiento, limpieza, vigilancia y mensajería.

⁸ S.E.P. Manual de Organización del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios, y del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios. p.9

E.- MARCO JURIDICO

Las condiciones de trabajo en el CETis 54 están reguladas por el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, de donde se han extraído los artículos que se consideraron relacionados con la presente investigación:

"Artículo 1° El presente reglamento es de observancia obligatoria para funcionarios, jefes y empleados de la Secretaría de Educación Pública, y tiene por objeto fijar las condiciones generales de trabajo del personal de base de la misma dependencia, en los términos de lo dispuesto por los artículos 63 y 64 del Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio de los Poderes de la Unión.

Artículo 5° Los trabajadores de base de la Secretaría de Educación Pública se subdividen en tres grandes grupos: docentes, técnicos y administrativos.

Artículo 6° Para los efectos de este Reglamento, son trabajadores docentes, los que desempeñan funciones pedagógicas. Para fines escalafonarios se consideran separados en dos grupos: maestros titulados y no titulados.

Artículo 7° Son trabajadores técnicos, aquellos que necesitan para desempeñar el puesto en el que fueren nombrados, acreditar que poseen título profesional debidamente registrado y, en el caso en que no exista rama profesional, la autorización legal que proceda.

Artículo 8° Se considera como administrativo, al personal que no desempeñe funciones de las enumeradas en los artículos 6° y 7°.

Artículo 9° Ningún trabajador adquirirá el carácter de empleado de base, sino hasta que transcurran seis meses de la fecha de su ingreso, con nombramiento definitivo a, una plaza que no sea de confianza; o de su reingreso, en las mismas condiciones anteriores, después de estar separados tres años del servicio de la Secretaría.

Artículo 12. Para formar parte del personal de la Secretaría se requiere:

VIII. Tener los conocimientos necesarios para el desempeño del cargo, a juicio del jefe de la Dependencia donde existe la vacante, o sujetarse al concurso o pruebas de competencia que fije la Secretaría. En caso de empleo técnico, acreditar la posesión del título profesional registrado.

Artículo 18. La Secretaría podrá remover, a su arbitrio, a todo trabajador de nuevo ingreso, antes de que cumpla seis meses de servicios a partir de la fecha de su nombramiento.

Artículo 27. Se consideran como jornadas de trabajo: diurna, la comprendida entre las seis y veinte horas; la nocturna, de las veinte a las seis horas; y mixta, la que comprende períodos de ambas jornadas, siempre que el período nocturno sea menor de tres y media horas.

Artículo 28. La duración máxima de la jornada de trabajo no podrá exceder de ocho horas para la diurna; siete y media para la mixta y siete para la nocturna.

Artículo 29. Las jornadas mixta y diurna podrán ser trabajadas en forma continua o discontinuas, según lo requieran las necesidades del servicio o lo disponga el Reglamento Interior de la respectiva dependencia. La nocturna será continua.

Artículo 30. Cuando se aumenten las horas de la jornada máxima excepción hecha del aumento debido al retraso imputable al trabajador, el trabajo será considerado como extraordinario y se retribuirá con salario doble.

Artículo 31. En el caso de los conserjes, porteros, veladores, guardianes y otros empleados que presten servicios análogos, no será aplicable lo establecido en el artículo anterior, pues tales empleados tendrán obligación de desempeñar trabajo aun fuera de las horas ordinarias, sin que por tal motivo se considere que trabajan tiempo extra.

Artículo 39. La intensidad del trabajo, estará determinada por el conjunto de labores que se asignen a cada empleo en los reglamentos interiores de las Dependencias de la Secretaría, y que correspondan a las que racional y humanamente puedan desarrollarse por una persona normal y competente para el objeto, en las horas señaladas para el servicio.

Artículo 68. De acuerdo con lo dispuesto por los artículos 284, 285, 286 y 287 de la Ley Federal del Trabajo, y para evitar los riesgos profesionales, se observarán las siguientes disposiciones:

VIII. Los trabajadores que deben operar máquinas cuyo manejo no esté encomendado a su cuidado, salvo instrucciones expresas de sus superiores; en este caso, si desconocieran su manejo deberán manifestarlo así para que sean tomadas las medidas procedentes.

IX. Sólo los trabajadores autorizados para ello podrán acercarse, operar o trabajar en instalaciones o equipos eléctricos, debiendo, en todo caso, adoptar las precauciones necesarias y usar las herramientas o útiles de protección adecuados.

X. Los trabajadores deben informar a sus superiores de los desperfectos que observen en las herramientas y útiles de trabajo.

Artículo 81. Los trabajadores al servicio de la Secretaría tendrán derecho a recompensas por los servicios meritorios que presten en el desempeño de sus funciones y que podrán consistir en:

- a) Notas buenas en su hoja de servicios, y
- b) Felicitaciones por escrito."⁹

⁹ Secretaría de Educación Pública. Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública. México. 1978. p.31.

CAPÍTULO II

DESCRIPCION DEL FUNCIONAMIENTO ACTUAL DEL SISTEMA DE SERVICIOS DE APOYO A LA DOCENCIA

A.- UBICACION DEL CETis No. 54

El Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No. 54, se encuentra ubicado en la Avenida 412 esquina con Avenida 608, San Juan de Aragón, Delegación Gustavo A. Madero del Distrito Federal.

Esta institución proporciona educación de nivel medio superior, en la modalidad propedeútica, esto es, se imparte el bachillerato con las carreras de Informática, Contabilidad y Ventas (en liquidación); y en la modalidad terminal con la carrera Secretario Ejecutivo.

El CETis 54 es una Institución de la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI), que depende de la Subsecretaría de Educación e Investigación Tecnológica (SEIT), de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

Por la ubicación geográfica y por las carreras que se imparten, cuenta con una gran demanda, teniendo actualmente una población de 2600 estudiantes, distribuidos en 6 edificios, con 31 aulas, taller de mecanografía, centro de cómputo, laboratorio, auditorio, biblioteca y oficinas; en 5000 m²; en proyecto de construcción dos edificios más, por redistribución de terreno, debido a las obras viales requeridas por la línea B del Transporte Colectivo Metro.

B.- ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Con el fin de ubicar los "servicios de apoyo a la docencia", se realizará un análisis de la estructura organizacional del CETis 54. A partir del organigrama (anexo) que establece el "Manual de Organización del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios, y del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios", emitido por la SEP en la colección de manuales administrativos, se puede observar que dependen de la Dirección del plantel: la Subdirección Académica, el Departamento de Planeación y Evaluación, así como el Departamento de Servicios Administrativos.

En éste último departamento se ubican las oficinas de: Personal, Recursos Financieros y Recursos Materiales y Servicios.

En el manual se estipula que es función del Director del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios: "Planear, dirigir, controlar y evaluar las actividades del plantel, de acuerdo con los objetivos, políticas educativas y lineamientos establecidos por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial."¹⁰, así como "prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo de los planes y programas de estudio".¹¹

Como función específica establece en materia de Planeación. "Integrar los planes de desarrollo institucional a mediano y largo plazos, así como el programa anual de operación del plantel"¹²; en materia de Recursos Humanos: "Decidir la selección y contratación del personal del plantel"¹³. En materia de Supervisión: "Vigilar el cumplimiento de las disposiciones técnicas y administrativas que regulen el funcionamiento del

¹⁰ Ibid. p. 79

¹¹ Idem

¹² Ibid. p. 80

¹³ Ibid. p. 82

plantel"¹⁴, así como "Evaluar el desempeño del personal del plantel y proponer a la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial, los estímulos o, en su caso las medidas correctivas que procedan."¹⁵

En cuanto al Jefe del Departamento de Servicios Administrativos, establece como propósito del puesto: "Planear, dirigir y controlar las actividades inherentes a la administración de los recursos humanos, financieros y materiales, de acuerdo con las disposiciones establecidas por la Secretaría y en particular por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial."¹⁶

Las funciones para el jefe del Departamento de Servicios Administrativos, relacionadas con el tema que nos ocupa son:

"Establecer las prioridades en cuanto a los requerimientos de personal y fijar la secuencia de su ingreso al plantel, previo acuerdo con el director del mismo"... "Detectar las necesidades de capacitación del personal, e informar de ello al director del centro."..."Coadyuvar a mejorar el conocimiento,

¹⁴ Ibid. p. 86

¹⁵ Idem

¹⁶ Ibid. p. 195

las aptitudes y habilidades del personal a su cargo"...verificar el adecuado funcionamiento de los servicios de archivo, correspondencia, mensajería, intendencia, vigilancia, transporte y reproducciones gráficas en el plantel"¹⁷.

Considero conveniente mencionar que una de las funciones del jefe de la Oficina de Personal es "Realizar los trámites de selección y promoción del personal"¹⁸.

El propósito del puesto de jefe de Oficina de Recursos Materiales y Servicios Generales es: "Administrar los recursos materiales y la prestación de servicios generales del plantel, de conformidad con las normas y lineamientos emitidos por la Secretaría y en particular por la Dirección General de Educación Tecnológica Industrial"; y como parte de sus funciones las siguientes: "Vigilar que el personal a su cargo, cuente con el material y equipo necesario para el desarrollo de sus funciones"..."Supervisar la adecuada y oportuna prestación de los servicios generales en el plantel"..."Supervisar el adecuado control de la correspondencia y mensajería del

¹⁷ Ibid. pp. 195 y 196

¹⁸ Ibid. p. 199

plantel"...Supervisar que el edificio e instalaciones se mantengan en buen estado y condiciones de higiene y seguridad"¹⁹.

En este manual se contempla el puesto de "Auxiliar de intendencia", siendo su jefe inmediato el jefe de la Oficina de Recursos Materiales y Servicios. El propósito de este puesto es "Mantener permanentemente en condiciones adecuadas de limpieza y seguridad las instalaciones del plantel"²⁰. Y sus funciones son:

"1. Realizar los servicios de limpieza en las instalaciones, el mobiliario y equipo, así como en las aceras de las calles adyacentes al edificio del plantel.

2. Controlar y conservar en buen estado la herramienta y equipo de trabajo a su cargo.

3. Solicitar al jefe de la Oficina de Recursos Materiales y Servicios, el material y equipo necesario para dar cumplimiento a las labores encomendadas.

4. Realizar la reparación y el mantenimiento de las instalaciones, mobiliario y equipo del plantel, conforme a las instrucciones que al respecto se le señalen.

¹⁹ Ibid. pp. 213 y 214

²⁰ Ibid. p. 215

5. Realizar las actividades de mensajería y distribución de correspondencia, de acuerdo con las indicaciones que al respecto se le señalen."²¹

Así mismo se señalan como especificaciones del puesto que se requiere una escolaridad de educación primaria, con experiencia no requerida, con conocimientos sobre servicios de limpieza, reparaciones menores, mantenimiento y conservación eléctrica, de carpintería, plomería, herrería entre otros; en aspectos personales señala: Iniciativa y dinamismo, sentido de responsabilidad, sentido de orden y limpieza, seriedad y honestidad, así como espíritu de apoyo y colaboración.

C.- CARACTERISTICAS DEL SISTEMA DE APOYO A LA DOCENCIA

C1.- Tipos de servicios.

Los servicios de apoyo a la docencia que se prestan en el CETis 54, se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Secretarial

²¹ Ibid. p. 215

2. Limpieza
3. Mantenimiento
4. Vigilancia
5. Mensajería
6. Reproducción de documentos

El apoyo secretarial es muy variado, la prestación del servicio se realiza en función de las actividades propias de cada área y del estilo de dirección de cada jefe, por lo que no se incluirá en el análisis materia de esta investigación.

Los servicios de limpieza se realizan en todas las áreas físicas del plantel: oficinas, aulas, laboratorio, talleres, auditorio, biblioteca, baños, pasillos, escaleras y áreas verdes.

Los servicios de mantenimiento incluyen trabajos generales de electricidad, plomería, carpintería, herrería; y especializados en laboratorio y talleres.

El servicio de vigilancia debe realizarse en portería y veladores tanto nocturnos, como para los días sábados y domingos. Así mismo se debe llevar a cabo los días festivos y las vacaciones.

El servicio de mensajería es esporádico y se realiza tanto con otros planteles, como con las oficinas centrales y con otras instituciones.

La reproducción de documentos incluye el fotocopiado y el mimeografiado de exámenes, esta última actividad con periodos altos y bajos, en función del calendario de evaluaciones parciales, finales y extraordinarias.

C2. PERSONAL QUE PRESTA EL SERVICIO.

Las labores de intendencia (limpieza) son realizadas por 8 personas en el turno matutino y 7 en el turno vespertino, si tomamos en cuenta que el área de edificios es de 5 599 m² y la de jardín 5 000 m², le corresponde a cada persona:

Turno matutino	edificios	700 m ²
	jardín	625 m ²
Turno vespertino	edificios	800 m ²
	jardín	714 m ²

Las actividades de vigilancia se realizan en la portería con 2 personas por cada turno; la vigilancia nocturna mediante 2 personas 3 noches por semana cada una; y una persona más en los fines de semana.

El mantenimiento es realizado por una persona en cada turno.

La reproducción de documentos y los servicios de mensajería, actualmente los lleva a cabo personal administrativo, por lo que no son cubiertos por servicios generales.

Del personal que labora en los servicios generales, el 33% cuenta con una escolaridad de nivel primaria; el 25% de nivel secundaria; el 12.5% de bachillerato y el 29.1% no cuenta con estudios, y solo una persona que es el 4% cuenta con capacitación específica en el área de electricidad.

C3. USUARIOS DEL SERVICIO

Con las 15 personas de intendencia, 2 de mantenimiento y las 8 de vigilancia, actualmente se prestan los servicios

generales a la comunidad del CETis 54, compuesta por 180 trabajadores y 2 600 alumnos.

CAPÍTULO III

PROPUESTAS DE ORGANIZACION

Desde el punto de vista del enfoque de sistemas, podemos considerar al CETis 54 como un sistema, y a cada departamento, oficina o área como sistema o subsistema, dependiendo del nivel jerárquico en que se conceptualicen.

El sistema operativo del plantel, tiene como función prestar servicio educativo de nivel medio superior y está comprendido por los Departamentos de Servicios Docentes; Servicios Escolares y Vinculación con el Sector Productivo (ver anexo).

El sistema directivo está comprendido por los ejecutivos del plantel, y considero que también incluye el Departamento de Planeación y Evaluación, puesto que es el encargado de la programación de las actividades.

El sistema de apoyo incluye todas aquellas actividades que de alguna manera apoyan a las funciones del sistema

operativo, permitiendo que este último centre sus esfuerzos en el logro del objetivo de la institución. En el CETis 54 este sistema corresponde al Departamento de Servicios Administrativos.

El presente estudio se centra en el área de servicios generales, que es un subsistema del Departamento de Servicios Administrativos, al que se ha denominado Servicios de Apoyo a la Docencia.

La función del sistema de apoyo a la docencia consiste en mantener los edificios e instalaciones en buen estado, y en condiciones de higiene y seguridad.

De acuerdo a lo observado en el funcionamiento del plantel y considerando que no siempre los edificios e instalaciones se encuentran en óptimas condiciones de higiene, se podría concluir que a los Servicios de Apoyo a la Docencia no se les ha dado la importancia requerida, y se ha perdido de vista que las fallas en este sistema afectan el funcionamiento del sistema total.

Es por ello que recomiendo que al planear y organizar las actividades propias de la institución, se consideren los servicios generales, al igual que las demás funciones realizadas

por la institución; y no solo a nivel de documento, sino también en la práctica operativa.

Así mismo el jefe de la oficina de Recursos Materiales y Servicios Generales debe considerar que una de sus funciones consiste en vigilar que el personal de servicios generales cuente con el material y equipo necesario para que desempeñe sus funciones; cuestión que no siempre es atendida en la forma debida.

El CETis 54 puede considerarse como una organización "compleja", si tomamos en cuenta la estructura orgánica de la institución, la cantidad de personas que laboran en ella, y la cantidad de usuarios de los servicios prestados.

Por lo que a partir de la concepción de Weber, sobre la forma de organizar instituciones complejas, propongo que el área de servicios generales, se estructure mediante la asignación de tareas específicas, con procedimientos detallados de trabajo, y con una supervisión mediante reglas bien definidas. Estas funciones recaen además, dentro de las señaladas por el manual de organización, en la oficina de Recursos Materiales y Servicios Generales.

En la medida que se logren desarrollar los servicios generales con eficiencia, se podrán formar equipos temporales de trabajo, con una supervisión mínima y pocas reglas, de tal manera que se propicie por un lado la iniciativa personal y por otro la cooperación conjunta y responsable en la solución de problemas y la realización del trabajo.

Esta forma de trabajo permitirá que se aumente en forma permanente la calidad de los servicios generales, pero además se propiciará el desarrollo humano del personal de esta área, cumpliéndose con una de las funciones de la Administración de Recursos Humanos.

Los recursos humanos de una empresa son la parte dinámica de la misma, en la medida que manejan y controlan los demás recursos: materiales, instalaciones, monetarios etc.; de ahí que se deban administrar con especial atención, para lograr los objetivos.

En materia de empleo, en el CETis 54 y en lo que respecta al personal de intendencia, no se realizan procesos de reclutamiento y selección; la inducción se efectúa solo a nivel de su jefe inmediato y con sus compañeros de área.

Con respecto al reclutamiento y selección del personal de servicios generales, es entendible que no se efectúen estos procesos, puesto que la contratación es esporádica, y se lleva a cabo mediante recomendaciones del personal que ya labora en la institución.

Así mismo es frecuente que se integre al plantel, personal asignado o transferido de otros planteles, siguiendo instrucciones de las autoridades de la DGETI.

El Manual de Organización, establece que el personal de intendencia debe contar con conocimientos no sólo sobre servicios de limpieza, sino además sobre mantenimiento y reparaciones menores.

En el funcionamiento del plantel se han observado fallas en las instalaciones eléctricas, pues el personal no cuenta con conocimientos específicos en esta área, y aún cuando realizan su mejor esfuerzo, en ocasiones desperdician material, sobrecargan las líneas de alimentación o se interrumpe innecesariamente el suministro de energía eléctrica.

Así mismo se puede observar que dadas las actividades normales del plantel y el nivel de población escolar, se requiere realizar reparaciones constantes en los baños, y el

personal de servicios generales no cuenta con preparación específica en materia de plomería.

A modo de ejemplo, citaré que en la década de los 80's, el plantel contaba con un suministro presurizado de agua potable, y por falta de mantenimiento y atención adecuada, frecuentemente se averiaba, hasta que finalmente se optó por realizar las modificaciones necesarias para utilizar un suministro a través de tinacos instalados en los techos de los edificios.

A pesar de esta modificación, se siguieron presentando averías frecuentes, desperdicio de material, fugas de agua y en fin problemas que con personal debidamente capacitado se pudiesen haber disminuido o evitado.

La descompostura de sillas con paleta es otro problema frecuente, lo que requiere mantenimiento en materia de carpintería y herrería, y no siempre se logra rehabilitar en forma adecuada éstos y otros muebles.

Para enfrentar los anteriores problemas propongo dos alternativas: primero, que sólo se acepte integrar al área de servicios generales, bien sea por contratación o transferencia, personal que cuente con preparación específica en las

necesidades de mantenimiento del plantel. Y segundo que se implementen estrategias para capacitar al personal que actualmente labora en la institución.

Para capacitar al personal se podrían implementar cursos, ya sea en forma interna, o estableciendo convenios con instituciones que presten estos servicios, y dirigirse a una o a varias personas, de tal manera que no se interrumpan los servicios normalmente prestados.

Considero que con estas alternativas, el personal de servicios generales estará en posibilidades de prestar un servicio de mayor calidad, se evitará desperdicio de material y se conservaría en estado óptimo las instalaciones del plantel.

Por otro lado para atacar el problema de mantenimiento, sugiero que se implementen programas de mantenimiento preventivo, en los periodos intersemestrales, es decir cuando no hay labores docentes normales, por finalizar un semestre e iniciar otro, esto requeriría establecer programas de actividades específicas para el personal de servicios generales, así como el suministro adecuado de los materiales requeridos.

En el CETis 54 las labores docentes se realizan de 7.00 a 14.00 Hrs. y de 15.00 a 21.00 Hrs., por lo que la labor

de limpieza de aulas, debe llevarse a cabo de 6.00 a 7.00 y de 14.00 a 15.00 Hrs.

En función de este último aspecto, sugiero que por un lado el total de personal de servicios generales de cada turno, se asigne a la limpieza de aulas en estos tiempos (6.00 a 7.00 y 14.00 a 15.00 Hrs.) y posteriormente se dediquen a las demás actividades propias de su puesto. Y por otro lado considero que deben existir dos jefes o subjefes de la Oficina de Recursos Materiales y Servicios Generales, uno por cada turno, para que se supervise y coordine en forma eficiente el personal de esta área.

En las instituciones del gobierno federal, es difícil establecer mecanismos de incentivos al personal, pues éstos se concretan a los acordados por el sindicato en materia de prestaciones.

Sin embargo considero que sería conveniente que se establecieran procedimientos de calificación de méritos, que por un lado permitirá a los directivos del plantel evaluar la actuación del personal, y por otro lado los trabajadores de servicios generales apreciarán que se les toma en cuenta su labor, y si a esto se le añaden reconocimientos por escrito y entregados en una ceremonia con el protocolo adecuado, se

mejorará el ambiente laboral, se obtendrá mayor satisfacción en el trabajo, empleados más seguros en sí mismos y comprometidos con la institución.

Además de lo antes señalado, sería conveniente concientizar al personal y al alumnado, que son los usuarios de los servicios generales, para que se dé un cambio de actitud y colaboren en la conservación de instalaciones, mobiliario y equipo; esto contribuirá a incrementar los niveles de calidad y productividad en la prestación de estos servicios.

A este respecto, y considerando las experiencias del pasado, se podrían realizar campañas permanentes de limpieza; concursos de carteles; sesiones de labor social con la participación del personal y alumnado, en las que se efectúe limpieza tanto dentro del plantel, como en sus alrededores; concursos sobre ensayos en aspectos ecológicos, entre otras muchas actividades que se podrían implementar a este respecto.

Por otro lado, si observamos los resultados obtenidos por instituciones gubernamentales, sería conveniente realizar una investigación, con miras a analizar la posibilidad de contratar servicios externos tanto para el servicio de intendencia como para el servicio de vigilancia y mantenimiento, si bien esta posibilidad estaría determinada por las autoridades

centrales, toda vez que se requeriría modificar la estructura organizativa de los planteles y los presupuestos asignados al pago de salarios.

C O N C L U S I O N E S

Los servicios de apoyo a la docencia, en el Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios No.54, funcionan en forma adecuada, solo se requiere realizar algunos ajustes con la finalidad de lograr mayor eficiencia en la prestación de los servicios al alumnado.

Sería conveniente que se le dé una mayor importancia al área de servicios generales: En el momento de planear las actividades del plantel, en la dotación de materiales y equipo, así como la administración de los recursos humanos.

El Manual de Organización del plantel y el Reglamento Interior, establecen las funciones y regulan las condiciones de trabajo del personal, por lo que basta atender su contenido, complementándolo con las propuestas motivo del presente trabajo.

El personal de servicios generales podría prestar un servicio de mayor calidad, si es estimulando y si recibe capacitación en áreas específicas, de acuerdo a los requerimientos de mantenimiento del plantel.

Para mantener en condiciones óptimas, las instalaciones y mobiliario del plantel, se requiere la participación activa, responsable y solidaria, no solo del personal de servicios generales, sino también de autoridades, personal administrativo, docentes y alumnado.

B I B L I O G R A F I A

- ARIAS Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. 4a. Ed., Trillas, México, 1991, 535pp.
- BARAJAS Medina Jorge. Curso Introductorio a la Administración. Trillas, México, 1986, 195pp.
- BURACK Elmer H., Robert D. Smith. Administración de Personal. Un Enfoque de Sistemas Aplicado a Recursos Humanos, CECSA, México, 1983, 685 pp.
- CHIAVENATO Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc.Graw Hill, México, 1985, 586pp.
- CHRUDEN Herbert J, Artur W. Sherman Jr. Administración de Personal, CECSA, México, 1992, 661pp.
- ENCICLOPEDIA UNIVERSAL GROLIER. Grolier Internacional, Inc. España, 1972, 2288pp. Volumen V.
- GARDUÑO Muñoz Jaime. Introducción a la Administración Enfoque Histórico, Diana, México, 1986, 169pp.
- HAMPTON David R. Administración, 3a. Ed., Mc.Graw Hill, México, 1992, 791 pp.
- KAST Freemont E, James E. Rosenzweig. Administración de las Organizaciones. Enfoque de Sistemas y de Contingencias, Mc.Graw Hill, 4a. Ed. 1996. 754pp.
- KOONTZ Harold. Cyril O'Donnel. Curso de Administración Moderna. Un Análisis de Sistemas y Contingencias de las Funciones Administrativas Mc.Graw Hill, 6a. Ed., México, 1981, <Trad. Jaime Gómez Mont Araiza>, 914pp.
- KOSEN Stan, Recursos Humanos en las Organizaciones, Harla, 5a. Ed., México, 1995, 534pp.
- ROBBINS Stephen P. Administración. Teoría y Práctica Pentice Hall, 4a. Ed., México, 1995, <Trad. Adolfo Deras Quiñones> 697pp.

SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA Manual de Organización del Centro de Estudios Tecnológicos Industrial y de Servicios, y del Centro de Bachillerato Tecnológico Industrial y de Servicios México, S.E.P. 1986, 197pp.

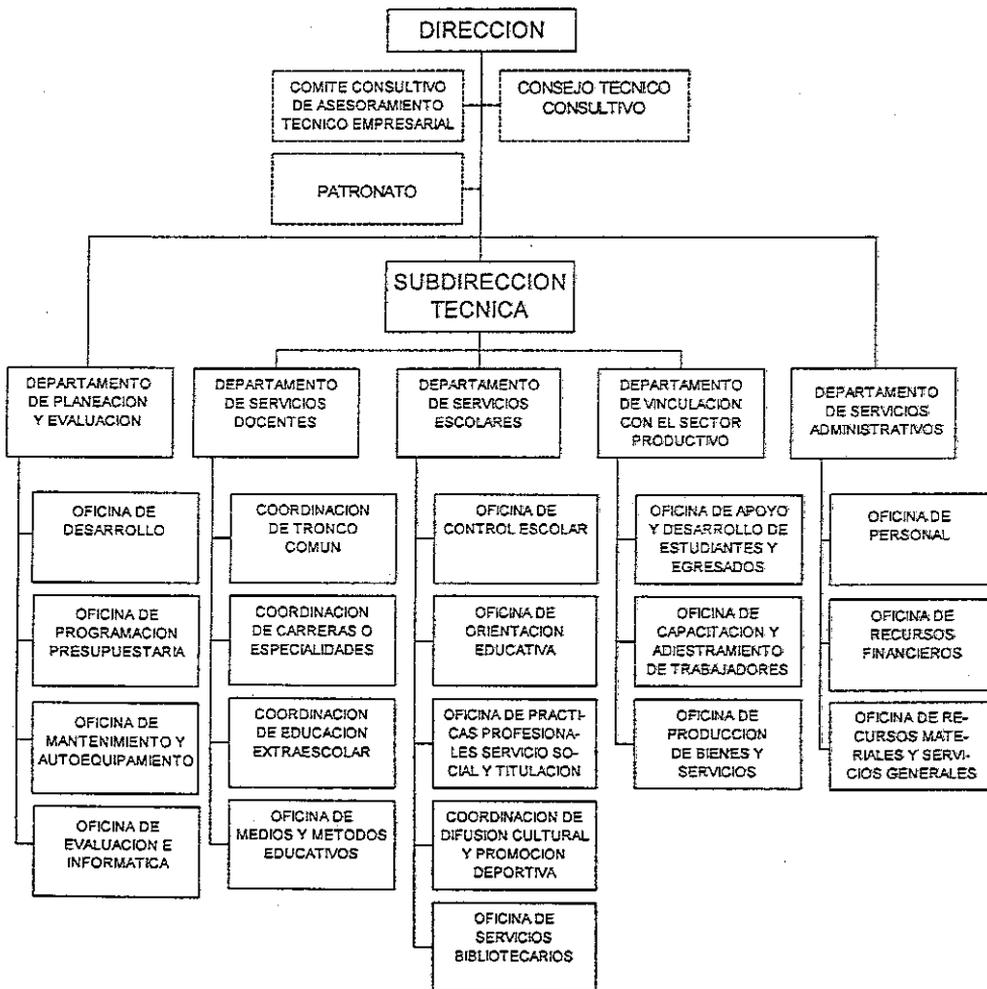
SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA. Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública, México, S.E.P. 1978, 34pp.

TAWKIN Louis. Alain M. Chauvel Administración de la Producción, Mc.Graw Hill, México, 1984, <Trad. Jaime Gómez Mont Araiza> 404pp.

TERRY Ph. D. George R. Principios de Administración, CECSA, 6a. Impresión, México, 1982, <Trad. Alfonso Vasseur Wall>, 699pp.

ANEXO

DIAGRAMA DE ORGANIZACION



FUENTE:

SEP Manual de Organización del Centro de estudios Tecnológicos industrial y de servicios, y del centro de bachillerato Tecnológico industrial y de servicios.

SEP México, 1986, 223 p. (Colección de Manuales Administrativos)